

**Kontrowersje  
wokół marketingu  
w Polsce**



# **Kontrowersje wokół marketingu w Polsce**

Niepewność i zaufanie  
a zachowania nabywców

Redakcja naukowa  
Lechośław Garbarski • Jolanta Tkaczyk



WYDAWNICTWA  
AKADEMICKIE  
I PROFESJONALNE

Wydawca  
**Bożena Kućmierowska**  
**Janusz Puskarz**

Recenzent  
**Prof. dr hab. Anna Olejniczuk-Merta**

Redaktor merytoryczny  
**Anna Goryńska**

Projekt okładki  
**Małgorzata Miaskiewicz**

Copyright © Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne  
Copyright © Akademia Leona Koźmińskiego  
Warszawa 2009

ISBN 978-83-61408-36-9  
ISBN 978-83-89437-24-2

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Spółka z o.o.  
Grupa Kapitałowa WSiP S.A.  
00-696 Warszawa ul. J. Pankiewicza 3  
[www.waip.com.pl](http://www.waip.com.pl)

Akademia Leona Koźmińskiego  
03-301 Warszawa ul. Jagiellońska 57/59  
[www.kozminski.edu.pl](http://www.kozminski.edu.pl)

---

# SPIS TREŚCI

---

WPROWADZENIE .....	9
--------------------	---

## CZĘŚĆ I

NIEPEWNOŚĆ JAKO DETERMINANTA ZACHOWAŃ UCZESTNIKÓW RYNKU .....	11
---	----

### ROZDZIAŁ 1 ISTOTA I RODZAJE NIEPEWNOŚCI W DZIAŁANIACH UCZESTNIKÓW RYNKU .....

Dariusz Fatuła Niepewność i ryzyko w zachowaniach klientów na rynku detalicznych produktów finansowych .....	14
Andrzej K. Koźmiński Zarządzanie w warunkach niepewności .....	24
Józef Perenc Ryzyko w finansowaniu innowacji (na przykładzie portu Szczecin) .....	30
Jarosław Plichta Niepewność behawioralna a koszty transakcyjne na rynku usług .....	41
Jolanta Tkaczyk, Marcin Awdziej Istota i kategorie niepewności w odniesieniu do nabywców .....	52

### ROZDZIAŁ 2 UWARUNKOWANIA NIEPEWNOŚCI W DZIAŁANIACH RYNKOWYCH .....

Monika Boguszewicz-Kreft Niepewność jako stan emocjonalny – implikacje marketingowe .....	62
Marek Kruk Percepcja jako czynnik wpływający na zachowanie nabywców instytucjonalnych w warunkach niepewności .....	73
Grzegorz Mazurek Wpływ zasobów informacyjnych internetu na zmniejszanie niepewności w procesach decyzyjnych konsumentów .....	80
Jadwiga Odorzyńska-Kondek Czynniki determinujące powstawanie niepewności w zachowaniach konsumenckich .....	89
Piotr Pilch Kryzys zaufania – szansa czy zagrożenie dla konsumentów? .....	99
Bogdan Sojkin, Tomasz Olejniczak Bariery rozwoju innowacji produktowych na rynku żywności .....	108
Beata Zatwarnicka-Madura Osobowość a zachowania nabywców (w warunkach niepewności) .....	118

## 6 KONTROWERSJE WOKÓŁ MARKETINGU W POLSCE

<b>ROZDZIAŁ 3 WPŁYW NIEPEWNOŚCI NA ZACHOWANIA NABYWCÓW</b> .....	<b>129</b>
Krzysztof Andruszkiewicz Kryzys w przedsiębiorstwie jako źródło niepewności i pogorszenia relacji z klientami .....	<b>130</b>
Małgorzata Bombol Czas wolny w warunkach kryzysu – szanse i zagrożenia .....	<b>138</b>
Lechosław Garbarski Koszty zmiany dostawcy jako determinanta zachowań uczestników rynku w warunkach niepewności .....	<b>148</b>
Aneta Jaworska Kryzys przed telewizorem. Pozyskiwanie i utrzymywanie widowni telewizyjnej w warunkach niepewności .....	<b>157</b>
Ewa Kieźel Zachowania polskich konsumentów w warunkach niepewności .....	<b>167</b>
Teresa Taranko, Paweł de Pourbaix Niepewność w zachowaniach konsumentów i sposoby jej ograniczania .....	<b>175</b>

### CZĘŚĆ II

<b>MECHANIZMY ZACHOWAŃ NABYWCÓW W WARUNKACH POGŁĘBIAJĄCEJ SIĘ NIEPEWNOŚCI</b> .....	<b>187</b>
---	------------

<b>ROZDZIAŁ 4 ŹRÓDŁA INFORMACJI DLA NABYWCÓW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI</b> .....	<b>189</b>
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka Wiarygodność reklamy jako źródła informacji w warunkach niepewności .....	<b>190</b>
Sylwia Sobolewska Internet jako źródło informacji dla klienta w warunkach niepewności .....	<b>199</b>
Grażyna Światowy, Anna Śliwa Niepewność i zaufanie w procesie motywowania do korzystania z usług prywatnych szkół językowych .....	<b>209</b>
<b>ROZDZIAŁ 5 RYZYKO POSTRZEGANE PRZEZ NABYWCÓW</b> .....	<b>219</b>
Ewa Frąckiewicz Ryzyko cyfrowe nabywcy – pojęcie i znaczenie .....	<b>220</b>
Anna Frankowska Źródła, rodzaje i sposoby niwelowania ryzyka w procesie podejmowania decyzji o nabyciu usługi medycznej wśród młodych konsumentów .....	<b>230</b>
Agata Jonas Jakość usług a postrzegane przez klientów ryzyko ich zakupu .....	<b>241</b>
Grzegorz Maciejewski Potoczne a naukowe rozumienie pojęcia „ryzyko” – jak konsument rozumie ryzyko? .....	<b>251</b>
Sławomir Smyczek Ryzyko konsumentów na rynku usług finansowych – rodzaje i sposoby radzenia sobie .....	<b>260</b>
<b>ROZDZIAŁ 6 ZMIANY W MECHANIZMACH PODEJMOWANIA DECYZJI PRZEZ NABYWCÓW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI</b> .....	<b>271</b>
Krystyna Gutkowska Zachowania konsumentów na rynku żywności w warunkach niepewności .....	<b>272</b>
Agata Małysa-Kaletka Strategie decyzyjne konsumentów w warunkach niepewności .....	<b>285</b>

Radosław Mącik, Marcin Lipowski Zakupy grzecznościowe przez internet – zachowania i motywacje konsumentów .....	295
Wanda Patrzalek, Joanna Wardzała-Kordyś Niepewność i ryzyko w podejmowaniu decyzji zakupowych przez gospodarstwo domowe .....	306
Anita Proszowska Niepewność a zachowania zakupowe młodych nabywców .....	315
Teresa Słaby Rozmyślne manipulacje w zachowaniu nabywców .....	326
Tadeusz Tyszka, Piotr Zielonka Zachowania nabywców w sytuacji skrajnej niewiedzy .....	338
<b>ROZDZIAŁ 7 WPLYW INSTRUMENTÓW MARKETINGU NA MECHANIZMY ZACHOWAŃ NABYWCÓW .....</b>	<b>347</b>
Grażyna Koniorczyk Zachowania nabywców jako podstawa strategicznych wyborów oferentów tanich usług .....	348
Tomasz Mieszko Wanat Forma prezentacji ceny a niepewność związana z wyborem produktu .....	359
Jacek Wójcik Prosument – współczesny mit marketingowy .....	369
 <b>CZĘŚĆ III</b>	
<b>BUDOWA ZAUFANIA JAKO PODSTAWA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z NABYWCAMI .....</b>	<b>379</b>
<b>ROZDZIAŁ 8 ISTOTA ZAUFANIA I JEGO ROLA W KSZTAŁTOWANIU RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z NABYWCAMI .....</b>	<b>381</b>
Barbara Dobiegała-Korona Zaufanie jako przesłanka współtworzenia wartości .....	382
Jan Kreft Media a transfer zaufania w warunkach kryzysu .....	393
Iga Rudawska Kultura organizacji oparta na zaufaniu w relacji pacjent–usługodawca .....	402
Edyta Rudawska Relacje bank–klient w warunkach kryzysu finansowego .....	412
Adam Rudzewicz Zaufanie – przegląd koncepcji .....	421
<b>ROZDZIAŁ 9 ZAUFANIE NA RYNKU B2B .....</b>	<b>431</b>
Mirosław Antonowicz Relacje dostawcy i nabywcy usług regulacyjnych na rynku transportu kolejowego .....	432
Lidia Danik Znaczenie niepewności i zaufania w umowach o dostawie systemu zawieranych na rynku instytucjonalnym .....	443
Piotr Kwiatek, Marek Zieliński Komunikacja a zaufanie na rynku <i>business-to-business</i> .....	453
Maciej Mitręga Zależność i zaufanie w relacjach na rynku B2B .....	463
<b>ROZDZIAŁ 10 DETERMINANTY BUDOWY ZAUFANIA POMIĘDZY UCZESTNIKAMI RYNKU .....</b>	<b>475</b>
Agata Kilon Bariery rozwoju relacji z klientami w sektorze bankowym .....	476
Bogdan Mróz Zaufanie w relacjach firma–konsument: uwarunkowania i dylematy .....	485

## 8 KONTROWERSJE WOKÓŁ MARKETINGU W POLSCE

<b>Magdalena Sobocińska</b> Zaufanie w relacjach instytucji kultury z podmiotami otoczenia . . . . .	<b>494</b>
<b>Szymon Strojny</b> Metody planowania sprzedaży i możliwości ich aplikacji w warunkach zwiększonej niepewności funkcjonowania przedsiębiorstwa . . . . .	<b>505</b>
<b>Joanna Wiechoczek</b> Determinanty budowy relacji z klientami na rynkach trwałych dóbr wybieralnych . . . . .	<b>514</b>

### **ROZDZIAŁ 11 SPOSOBY BUDOWY ZAUFANIA POMIĘDZY UCZESTNIKAMI RYNKU I OGRANICZANIA NIEPEWNOŚCI . . . . . 529**

<b>Natalija Chuhraj</b> Zaangażowanie konsumentów w procesie kreowania nowych produktów. Badania a niepewność rezultatów . . . . .	<b>530</b>
<b>Tymoteusz Doligalski</b> Sposoby budowy zaufania klientów do firmy w internecie . . . . .	<b>541</b>
<b>Urszula Kłosiewicz-Górecka, Bożena Słomińska</b> Formy integracji przedsiębiorstw a budowa zaufania z klientami biznesowymi oraz konsumentami . . . . .	<b>551</b>
<b>Joanna Praska-Kruszyńska</b> Dialog samorządu terytorialnego z sektorem organizacji non profit . . . . .	<b>562</b>
<b>Agnieszka Smalec</b> Rola komunikacji internetowej w warunkach niepewności . . . . .	<b>570</b>
<b>Olgierd Witczak</b> Wykorzystanie badań marketingowych przez śląskie przedsiębiorstwa w zmniejszaniu niepewności funkcjonowania na rynku . . . . .	<b>580</b>
<b>Lucyna Witek</b> Marketing społeczny jako narzędzie budowy zaufania przedsiębiorstwa z nabywcami . . . . .	<b>591</b>

### **ROZDZIAŁ 12 EFEKTY BUDOWY ZAUFANIA POMIĘDZY UCZESTNIKAMI RYNKU . . . . . 601**

<b>Katarzyna Majchrzak</b> Reputacja jako podstawa relacji przedsiębiorstwa z klientami . . . . .	<b>602</b>
<b>Agata Niemczyk, Renata Seweryn</b> Lojalność Niemców w przyjazdach turystycznych do Krakowa – mit czy rzeczywistość . . . . .	<b>612</b>
<b>Magdalena Stefańska</b> Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw handlowych a kształtowanie wizerunku i preferencji zakupowych nabywców . . . . .	<b>625</b>
<b>Beata Tarczydło</b> Wizerunek marki a zachowania nabywcze klientów . . . . .	<b>635</b>
<b>Danuta Sz wajca</b> Marka i reputacja firmy jako zasoby kreujące zaufanie klientów . . . . .	<b>645</b>



---

## WPROWADZENIE

---

Rozpoczęty w 2008 roku kryzys finansowy wywołał wiele niekorzystnych zjawisk w gospodarce światowej. Zjawiska te w dużym stopniu wpływają na sytuację gospodarczą Polski, a w konsekwencji kreują liczne problemy dla uczestników rynku – producentów, pośredników handlowych, nabywców. Wszystkie te podmioty, modyfikując swoje działania, stają się interesującym przedmiotem obserwacji i badań. Niniejsza publikacja ma na celu identyfikację wyłaniających się w tym obszarze nowych procesów i zjawisk oraz sposobów radzenia sobie z nimi.

Od pierwszej publikacji pt. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość* minęło 5 lat. W tym czasie, w pewnym zakresie zmienił się przedmiot kontrowersji. Większego znaczenie nabrała znajomość zachowań uczestników rynku. Gwałtownie zmieniające się uwarunkowania działalności gospodarczej spowodowały, iż w znacznym stopniu rozszerza się sfera niepewności, podejmowanym decyzjom towarzyszy ryzyko, a stabilności działania sprzyja budowa zaufania pomiędzy uczestnikami rynku. Tym właśnie problemom została poświęcona niniejsza publikacja. W trzech podstawowych częściach obejmujących 12 rozdziałów zawiera ona 62 autorskie opracowania.

Część pierwsza – *Niepewność jako determinanta zachowań uczestników rynku* – identyfikuje zjawisko niepewności oraz jego podstawowe konsekwencje. Decyzje uczestników rynku są bowiem decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności. Stopień niepewności ma wpływ na relacje z klientami i dostawcami oraz na poziom wzajemnego zaufania. Ciągłe zmiany, których doświadczają uczestnicy rynku, stawiają przed nimi różne wyzwania. Sprostać tym wyzwaniom można, próbując zmniejszać stan niepewności. Analiza niepewności jako determinanty zachowań uczestników rynku skłoniła Autorów opracowań do analizy istoty, źródeł i rodzajów niepewności w odniesieniu do uczestników rynku. Niepewność może bowiem stanowić nie tylko zagrożenie, ale także możliwość marketingową.

W części drugiej – *Mechanizmy zachowań nabywców w warunkach pogłębiającej się niepewności* – zostały zidentyfikowane zmiany w zachowaniach konsumentów i nabywców instytucjonalnych. Zachowania nabywców są złożonym procesem, którego zrozumienie jest konieczne dla opracowania skutecznej strategii marketingowej. W szczególności uwaga Autorów została poświęcona wiarygodności różnych źródeł informacji w warunkach niepewności, sposobom postrzegania i radzenia sobie przez nabywców z ryzykiem, znaczeniu internetu i nowoczesnych technologii dla marketingu, realiom i potrzebom badań zachowań nabywców w warunkach niepewności.

Trzecia z wyróżnionych części – *Budowa zaufania jako podstawa relacji przedsiębiorstwa z nabywcami* – nawiązuje do problemu zaufania analizowanego w ramach wielu dyscyplin, m.in.: socjologii, psychologii, zarządzania, marketingu, ekonomii. W warunkach pogłębiającej się niepewności znaczenie decyzji prowadzących do tworzenia kultury zaufania jest ogromne. Zaufanie ma istotny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy państw oraz sukces organizacji. Konieczne jest świadome i odpowiednio ukierunkowane jego budowanie. Z drugiej strony, w czasach kryzysu zaufanie staje się zjawiskiem deficytowym. Problem budowy zaufania jako podstawy relacji przedsiębiorstwa z nabywcami wymagał odpowiedzi m.in. na pytania dotyczące czynników decydujących o trwałości relacji z klientami i dostawcami, kryzysu zaufania, sposobów skutecznej budowy zaufania za pomocą niekonwencjonalnych sposobów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem.

Wspomniana wcześniej pierwsza publikacja nt. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość* spotkała się z wielkim zainteresowaniem i życzliwością środowiska ludzi zajmujących się problematyką marketingu. Przejawia się to zarówno licznymi cytowaniami zawartych w niej opracowań, jak i organizowaniem konferencji i seminariów na podobny temat. Mamy nadzieję, że z podobnym przyjęciem spotka się publikacja nt. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, a jej lektura skłoni do wielu refleksji odnoszących się do praktyki działań marketingowych oraz badań i sposobów kształcenia.

*Lechośław Garbarski  
Jolanta Tkaczyk*

Warszawa, lipiec 2009 roku

CZĘŚĆ

**I**

NIEPEWNOŚĆ JAKO DETERMINANTA  
ZACHOWAŃ UCZESTNIKÓW RYNKU



# **Rozdział 1**

Istota i rodzaje niepewności  
w działaniach uczestników rynku

**Dr Dariusz Fatuła**

Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

# **NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO W ZACHOWANIACH KLIENTÓW NA RYNKU DETALICZNYCH PRODUKTÓW FINANSOWYCH**

---

## **WSTĘP**

---

Niepewność i ryzyko towarzyszą podejmowaniu większości decyzji indywidualnych i społecznych. Człowiek na przestrzeni dziejów starał się zapewnić sobie warunki życia, które dawałyby mu przewidywalność zdarzeń, mających wpływ na jego życie. Niepewność i ryzyko w zachowaniach klientów mają zatem swoje źródło w ogólnych dążeniach ludzkich, potrzebach indywidualnych i zbiorowych oraz zmienności otaczającego nas świata.

Niepewność i ryzyko określić można w tym kontekście jako prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia czy wystąpienia sytuacji jednej spośród wielu, wśród których większość ma różny skutek dla dobrostanu człowieka. Niepewność odróżnia od ryzyka brak możliwości choćby przybliżonego określenia prawdopodobieństwa zajścia poszczególnego zdarzenia. Można więc przyjąć, że wszystkie zdarzenia są w takiej sytuacji równie prawdopodobne. W przypadku ryzyka da się określić, w miarę dokładnie lub z pewnym przybliżeniem, prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych sytuacji. Możliwość ta wynika z obserwacji przeszłości lub umiejętności określenia pewnych przyszłych przesłanek (czynników

wpływu) zwiększających prawdopodobieństwo zajścia jednych zdarzeń w stosunku o innych.

Niepewność i ryzyko towarzyszące zachowaniom klientów rynku finansowego można podzielić na trzy grupy (tab. 1). Pierwsza grupa ryzyka dotyczy istoty, konstrukcji i cech produktów finansowych. Ryzyko towarzyszące podstawowym funkcjom produktu jest zazwyczaj niekontrolowane przez klienta. Jeśli wybór takiego produktu nie jest narzucony przez prawo, pracodawcę (np. konieczność posiadania konta bieżącego dla przekazywania wynagrodzenia) lub lokalne zwyczaje, wówczas podjęcie takiego ryzyka można uznać za dobrowolne. Częściowa kontrolowalność tego ryzyka może wynikać z możliwości wyboru (kształtowania) dodatkowych cech produktu (np. rodzaj oprocentowania, deklarowany termin lokaty, dodatkowe ubezpieczenie).

Druga grupa ryzyka obejmuje sytuację i aktywności klienta, które mają związek z korzystaniem z produktów finansowych. Ryzyko dobrowolne dotyczy w tej grupie wydarzeń i okoliczności związanych ze sposobem spędzania wolnego czasu, hobby. Ryzyko przymusowe dotyczy w dużym stopniu sposobu zapewnienia podstawowych środków do życia sobie i rodzinie. Sytuacja własna i rodziny w pewnych aspektach podlega kontroli, w innych nie. Przykładowo, utrata pracy (zawiniona lub niezawiniona) może skutkować brakiem możliwości spłaty kredytu.

Trzecia grupa ryzyka obejmuje zdarzenia makroekonomiczne, takie jak poprawa lub pogorszenie koniunktury, wzrost cen nieruchomości, wzrost lub spadek bezrobocia. Ryzyko takich zdarzeń jest niekontrolowane przez jednostkę. Podjęcie pewnych działań, na które wpływają wspomniane wydarzenia, może być dobrowolne (działalność społeczna, polityczna, dodatkowa praca) lub przymusowe (zapewnienie sobie i rodzinie mieszkania, źródeł dochodu).

Kontrolowalność i dobrowolność ryzyka mogą odnosić się do samych produktów, ich cech, które klient może wybierać czy w pewnym zakresie kształtować oraz do aspektów własnego funkcjonowania, w tym przestrzegania rzeczywistości. Jakkolwiek możliwości kontrolowania ryzyka są tu często ograniczone, to jednak istnieje czasem możliwość zamiany na inny typ ryzyka. Ryzyko wypływające z uwarunkowań makroekonomicznych jest praktycznie niekontrolowane przez jednostkę, a przymusowy charakter jego oddziaływania wynika z konieczności funkcjonowania człowieka w otaczających warunkach.

Generalnie ludzie preferują sytuacje, w których mogą kontrolować ryzyko, lub takie, w których kontrolę ryzyka mogą powierzyć innym, np. specjalistom z danej dziedziny. W dziedzinie ryzyka dobrowolnego ludzie są skłonni podjąć działanie obarczone wyższym ryzykiem niż w przypadku ryzyka przymusowego. W niektórych jednak przypadkach brak kontroli ryzyka i dobrowolne podjęcie zobowiązań, które w konsekwencji narzuca ryzyko przymusowe, może dawać pewną satysfakcję,

Tabela 1. Grupy ryzyka w zachowaniach klientów istotne dla różnych obszarów ich aktywności

Rodzaje ryzyka	Ryzyko produktów i usług	Ryzyko sytuacji klienta	Ryzyko makroekonomiczne
Kontrolowane	Dodatkowe cechy produktu (produkt poszerzony)	Uwarunkowania osobiste i rodzinne, które mogą ulec zmianie (wykształcenie, dostęp do informacji itp.)	–
Niekontrolowane	Podstawowe funkcje produktu (rdzeń produktu)	Zastała sytuacja rodzinna, wiek, warunki zdrowotne	Koniunktura gospodarcza, sytuacja na rynku pracy
Dobrowolne	Produkty swobodnego wyboru	Hobby, spędzanie wolnego czasu	Zaangażowanie się w działalność społeczną, polityczną, możliwość podjęcia dodatkowej pracy
Przymusowe	Produkty narzucone przez prawo, pracodawcę, zwyczaże	Konieczność zapewnienia podstawowego utrzymania rodzinie	Ogólne warunki ekonomiczne, warunki pracy, wynagradzania, zamieszkania

Źródło: opracowanie własne.



zadowolenie („dreszczyk ryzyka”). Przykładem mogą tu być produkty „hazardowe”, których cena jest wyższa od wartości oczekiwanej wygranej. Efekt ten potęguje także opisana w teorii perspektywy skłonność do przeceniania małych prawdopodobieństw wysokich wygranych.

## POSTRZEGANIE RYZYKA PRODUKTÓW I USŁUG FINANSOWYCH

---

Oprócz podziału ryzyka zamieszczonego w tabeli 1, można je rozpatrywać z punktu widzenia klasycznego podziału ryzyka zakupowego. Pierwszym typem tego ryzyka jest ryzyko funkcjonalne. Ryzyko to wynika z możliwości niespełnienia przez produkt oczekiwanych funkcji, które klient uważa za istotne. W przypadku rynku finansowego ryzyko to ma szczególne znaczenie, wskutek niematerialności i stosunkowo dużego skomplikowania produktów. Niezrozumienie konstrukcji produktu, skutkujące jego niedopasowaniem do potrzeb, może doprowadzić do niechęci zakupu w przyszłości całej klasy tego typu produktów. Powstałe w ten sposób ryzyko można zmniejszyć, edukując klientów, dostarczając im więcej informacji, upraszczając konstrukcję produktów, wpływając na sposób odbioru przekazu marketingowego, w tym rzetelności działania brokerów sprzedających produkty finansowe i ubezpieczeniowe.

Ryzyko fizyczne nie stanowi o bezpośrednim zagrożeniu z tytułu użytkowania produktów finansowych, jak w przypadku produktów materialnych. Może jednak dotyczyć kary za podjęcie nielegalnych działań związanych z zakupem, funkcjonowaniem czy rozliczaniem produktu. Nielegalność pewnych czynności może pozostawać poza świadomością klienta i wynikać z braku profesjonalizmu lub niedopatrzania instytucji, która jest odpowiedzialna za zapobieganie lub przynajmniej informowanie o tego typu zagrożeniach. Także obsługa produktu przez kanały elektroniczne może nieść za sobą zagrożenia przejścia pewnych poufnych danych, których ujawnienie może doprowadzić także do fizycznego niebezpieczeństwa, napadu, rabunku itp. Jakkolwiek bezpośrednio ryzyko fizyczne w przypadku produktów i usług finansowych rzadko jest brane pod uwagę przez przeciętnego klienta tego rynku, to jednak większość ma świadomość zagrożenia pośredniego związanego z ujawnieniem informacji. Ograniczanie wpływu takiego ryzyka na zachowanie klienta może obejmować przeciwdziałanie wyolbrzymianiu jego skutków i uświadamianiu, że przy zachowaniu właściwych zasad bezpieczeństwa (jak np. niezapisywanie, nieujawnianie kodów, kontrola wzrokowa nad kartą w czasie dokonywania transakcji), prawdopodobieństwo narażenia się na zdarzenia grożące drastycznymi skutkami fizycznymi jest bardzo małe.

Największe znaczenie w zachowaniach klientów detalicznych produktów finansowych ma ryzyko ekonomiczne. Ryzyko to można rozbić na kilka elementów. Pierwszy to koszt zakupu i korzystania z danego

produktu. Drugi element dotyczy niezajomości końcowej wartości produktów inwestycyjnych, w momencie ich zakupu. Paradoksalnie, wzrost ryzyka wyboru mniej korzystnej oferty (wskutek znacznego skomplikowania oferty pojawia się ryzyko straty czasu), może powodować również większą lojalność klienta, objawiającą się niechęcią do analizowania konkurencyjnych rozwiązań i większą skłonnością do pozostania przy dokonanym wcześniej wyborze.

Ryzyko ekonomiczne w odczuciu klienta detalicznego, dotyczące zmian wartości produktów inwestycyjnych, bardziej zależy od sytuacji klienta, jego postrzegania rzeczywistości oraz ryzyka makroekonomicznego niż samej istoty produktu. Klient najczęściej nie ma wiedzy do oceny obiektywnego ryzyka (np. odchylenia standardowego stóp zwrotu produktu od średniej w jakimś okresie), nie umie ocenić ryzyka zmiany własnej sytuacji (np. utraty pracy, konieczności wcześniejszego sprzedania produktu inwestycyjnego) oraz zależności ceny produktu od koniunktury makroekonomicznej. Wszystkie te i inne elementy są zastępowane heurystyką, zawierającą tylko krótkookresowe obserwacje wybranych aspektów rynkowego funkcjonowania produktu (np. stóp zwrotu prezentowanych w kampaniach marketingowych, opinii specjalistów występujących w mediach i znajomych, którzy dokonali zakupu). W wypadku odwrócenia tendencji makroekonomicznych lub nieprzewidzianych zdarzeń osobistych, diametralnie zmienia się postrzeganie ryzyka przez klienta. Klient przyzwyczajony do długookresowych wzrostów wartości swojego portfela inwestycji dopiero po odwróceniu tendencji dostrzega ryzyko ekonomiczne danego produktu. Efekt ten potęgowany jest niesymetrycznością odczuwania korzyści i strat o takiej samej wartości (straty bolą bardziej niż zyski o tej samej wartości).

Ryzyko społeczne kojarzone bywa najczęściej z brakiem akceptacji użytkowanego produktu przez bliższe i dalsze otoczenie. Niektóre produkty finansowe użytkowane są publicznie (np. karty płatnicze), inne prywatnie – nieeksponowane nawet dla najbliższego otoczenia (np. lokaty terminowe, usługi bankowości elektronicznej). Ryzyko społecznie dla produktów użytkowanych publicznie może oddziaływać dwukierunkowo. W środowiskach o niższym statusie materialnym klient może odczuwać presję na ukrywanie użytkowania bądź zakupu określonych produktów finansowych w obawie przed zawiścią grupy społecznej, w której funkcjonuje. W grupach zaś o wyższym statusie materialnym może pojawić się presja na posiadanie produktów, na które daną osobę nie stać lub które nie spełniają jej potrzeb (ryzyko funkcjonalne), ale są kupowane i użytkowane tylko dla podniesienia swojej pozycji społecznej.

Ryzyko psychologiczne może w szerokim zakresie dotyczyć motywów oszczędzania i wydawania pieniędzy. Produkty i usługi finansowe mogą ułatwiać zarówno zachowania służące oszczędzaniu, jak i wydawaniu środków. Ryzyko psychologiczne maleje, jeśli dany produkt wspiera

motywy postępowania klienta wynikające z cech osobowości. Obecne badania<sup>1</sup> wskazują, że nawet w dziedzinie oszczędzania motywy „satysfakcyjno-hedonistyczne” (satysfakcja, poczucie niezależności, samokontroli, własnej wartości), mogą być równie ważne jak kompleks motywów negatywnych (ograniczania się, przymusu, obawy lub strachu). Tak więc brak dopasowania (a wcześniej zidentyfikowania) motywów własnego działania do cech produktów oszczędnościowych i inwestycyjnych może znacznie pogłębić ryzyko psychologiczne i w konsekwencji niechęć do zakupu w przyszłości. Klient, którego działania napędzane są motywami „satysfakcyjno-hedonistycznymi” może odczuwać, iż zakupowi produktów inwestycyjnych towarzyszy mniejsze ryzyko niż klient kupujący bezpieczne produkty oszczędnościowe, ale kierujący się motywami negatywnymi.

Ryzyko straty czasu dla produktów finansowych jest ważniejsze i bardziej powiązane z innymi rodzajami ryzyka niż w przypadku produktów konsumpcyjnych. Skomplikowany charakter produktów powoduje, że wybór właściwego wariantu wymaga poświęcenia dużej ilości czasu. Nawet powierzenie wyboru instytucji finansowej lub delegowanie uprawnień specjalście nie zwalnia klienta całkowicie z pewnych czasochłonnych wyborów. Dążenie do zwolnienia klienta z konieczności analizowania wariantów wyboru może spowodować brak uświadomienia mu innych rodzajów ryzyka (np. ekonomicznego), jakie towarzyszą produktowi. Z kolei całkowite przerzucenie analiz wyboru na klienta sprawić może wrażenie braku fachowości sprzedawcy danego produktu. Obawa przed stratą czasu może być powodem nadmiernego zaufania do rekomendacji instytucji finansowej, bez przemyślenia warunków zakupu danego produktu (np. długości okresu inwestycji, stosunku powierzanej kwoty do całości wolnych środków). W przypadku utraty zaufania do instytucji finansowej klient może dokonywać zakupu nieodpowiednich produktów, które wydają się nie wymagać zastanowienia (np. produkty oszczędnościowe o zbyt małym ryzyku w stosunku do długości okresu lokowanych środków), tylko po to, żeby nie narazić się na stratę czasu.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na statystyczne miary ryzyka, używane w finansach. Jedną z najczęściej przytaczanych miar w tym zakresie jest odchylenie standardowe stóp zwrotu od średniej w danym okresie. Klienci detalicznych produktów finansowych rzadko potrafią obliczyć takie wielkości, a nawet zinterpretować podane przez specjalistów. Zazwyczaj odbiór takich danych polega na stosowaniu uproszczonej heurystyki ograniczającej przyswajanie tylko rozumianych kategorii

---

<sup>1</sup> L. Canova, A.M.M. Rattazzi, P. Webley, *The hierarchical structure of saving motives*, „Journal of Economic Psychology” 2005, 26, s. 21–34; K.E. Warneryd, *The Psychology of Saving, A Study on Economic Psychology*, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton, Massachusetts 1999, s. 326–327 oraz 344–346.

i tylko w okresie, który jest najbardziej eksponowany w przekazie marketingowym. Działania marketingowe powinny zawierać wiele elementów edukacyjnych, które klient może docenić w dłuższej perspektywie.

## POSTRZEGANIE RYZYKA SYTUACJI KLIENTA I JEGO ZWIĄZEK Z RYZYKIEM PRODUKTU

---

W wielu przypadkach klienci nie potrafią dostrzec związku ryzyka własnej sytuacji z ryzykiem kupowanego produktu. Jak już wspomniano, ryzyko własnej sytuacji społeczno-ekonomicznej i rodzinnej można podzielić na kilka kategorii (por. tab. 1). Postrzeganie produktów finansowych zmienia się w zależności od tego, któremu obszarowi aktywności człowieka produkt ten ma służyć. Jeśli ryzyko dotyczy niekontrolowanej i przymusowej sytuacji, w której znajduje się klient lub członkowie jego gospodarstwa domowego, istnieje skłonność do przeceniania niskich prawdopodobieństw bardzo niekorzystnych zdarzeń. Ma to miejsce szczególnie w przypadku braku doświadczenia w zakresie użytkowania produktu i niechęci do nowinek technologicznych. Klienci, jako powód nieskorzystania z nowoczesnych i skomplikowanych produktów, wymieniają częściej obawę przed oszustwem, niewłaściwym wykonaniem transakcji niż niezrozumieniem funkcji produktu i zasad jego działania (co naruszałoby też ich wizerunek własnego ja). Są też skłonni traktować koszty użytkowania jako stratę<sup>2</sup>.

W przypadku ryzyka zmiany sytuacji, która może być kontrolowana, a jej podjęcie jest dobrowolne, ludzie mają skłonność do niedoceniań ryzyka lub starają się dokonać zamiany czy minimalizacji ryzyka poprzez wybór cech produktu albo modyfikację sytuacji (np. rezygnacja z pewnych produktów ułatwiających hobby, zmiana terminu na korzystniejszy w opinii podejmującej decyzję).

Osobnym, niewymienionym wcześniej kryterium wpływu ryzyka na zachowanie, jest wartość prawdopodobieństwa zachodzących sytuacji. Teoria perspektywy<sup>3</sup> wskazuje, że większość w populacji przecenia bardzo niskie (rzędu setnych i mniejsze) i nie docenia stosunkowo wysokiego (rzędu dziesiątych – bliskie jedności) prawdopodobieństwa. Najlepiej efekt ten dostrzec można w dziedzinie zakupu produktów hazardowych, ale występuje także w odniesieniu do produktów finansowych.

---

<sup>2</sup> Na przykład opłata za korzystanie z karty, za zakup jednostki funduszu inwestycyjnego, traktowana jest jako strata, a nie jako koszt. Szerzej zjawisko to opisano w: D. Kahneman, A. Tversky, *Choice, Values, and Frames*, Russel Sage Foundation, Cambridge University Press 2000, s. 13–15.

<sup>3</sup> D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, „Econometrica” 1979, 47, s. 263–291.

Równocześnie, większość nie docenia wysokiego prawdopodobieństwa dużej straty (szybka jazda samochodem, zakup akcji w okresie przedłużającego się trendu wzrostowego). Badania autora<sup>4</sup> wskazują, że efekty te zachodzą tylko dla wysokich wartości zysków lub strat. Określenie poziomu wysokich wartości jest jednak względne i zależy od sytuacji ekonomicznej badanego.

Określenie własnej sytuacji w pewnym obszarze działań i prawdopodobieństwa jej zmiany może mieć wpływ na wybór ryzyka towarzyszącego produktowi. Można przyjąć, że istnieje odwrotna relacja zmiany ryzyka sytuacji życiowej klienta, do ryzyka towarzyszącego danemu produktowi finansowemu. W niektórych jednak przypadkach wzrost pewnych rodzajów opisanego wcześniej ryzyka produktu może iść w parze ze wzrostem ryzyka sytuacji klienta. Jeśli klient potrafi określić, że prawdopodobieństwo zmiany jego sytuacji „na gorsze” jest duże (utrata pracy, konieczność poniesienia nieprzewidzianych wydatków itp.), powinien minimalizować przede wszystkim ryzyko ekonomiczne i funkcjonalne produktu. Jeśli jednak prawdopodobieństwo zmiany sytuacji finansowej klienta „na lepsze” jest większe niż „na gorsze” (awans, lepsza praca, usamodzielnienie się dzieci itp.), wówczas wskazane jest zwiększenie ryzyka ekonomicznego i funkcjonalnego produktów finansowych przy zmniejszeniu ryzyka społecznego, psychologicznego, czy straty czasu. W tym kontekście można przyjąć, że wzrost prawdopodobieństwa poprawy sytuacji życiowej klienta jest ogólnym spadkiem ryzyka całościowego. Ta sama zasada przyjęta dla produktów finansowych może jednak prowadzić na manowce niewłaściwego postrzegania ryzyka. Przykładowo, jeśli stopy zwrotu z danej inwestycji w pewnym okresie odchylają się znacznie i tylko w górę od średniej, to nie musi to świadczyć o spadku ryzyka całościowego, rozumianego jako prawdopodobieństwo zmian w dłuższym okresie także w przeciwnym kierunku (czym większy i szybszy wzrost, tym większe ryzyko spadku w przyszłości).

## POSTRZEGANIE RYZYKA SYTUACJI MAKROEKONOMICZNEJ

---

Pomimo że klient rynku finansowego nie ma wpływu na ryzyko sytuacji makroekonomicznej, w większości przypadków, postrzega on je w kontekście oddziaływania na sytuację własną. Ta platforma postrzegania daje już możliwość przynajmniej częściowego wpływu na ryzyko. Zwiększenie stopy bezrobocia jest interpretowane w kontekście możliwości utraty własnej pracy, na co klient ma już pewien wpływ (np. przez zwiększenie zaangażowania w prace, podnoszenie kwalifikacji zawodowych).

<sup>4</sup> D. Fatuła, *Przemiany w zachowaniach gospodarstw domowych na rynku finansowym*, praca habilitacyjna, maszynopis, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 55–60.

W obliczu informacji o zmianach sytuacji makroekonomicznej, klient reaguje zmianą preferencji w zakresie ryzyka produktów w zależności od zaufania do źródła informacji, odczuwania w najbliższym otoczeniu pierwszych przejawów takich zmian i spodziewanych skutków oddziaływania na własną sytuację.

Odbiór informacji o zmianach makroekonomicznych może ulegać wielu zniekształceniom. Jedno z nich polega na sposobie przedstawienia problemu. Spadek tempa przyrostu PKB może być przedstawiony jako sukces lub porażka. Podobnie w przypadku wartości produktów inwestycyjnych, niewielki zysk może być postrzegany jako strata w stosunku do alternatywnego, ale nie wybranego przez klienta wariantu. Inne zniekształcenie polega na przykładaniu większej wagi do nowych, choć nic niewnoszących informacji niż do poprzednich, ważnych, ale tracących na aktualności. Potęguje to panująca w mediach pogoń za sensacją. Istnieje także wiele innych efektów zniekształcających postrzeganie ryzyka<sup>5</sup>, wśród których wymienić można efekt utraconych kosztów, fałszywych korelacji, pewności.

### PODSUMOWANIE

---

Zaufanie do instytucji rynku finansowego i oferowanych tam produktów w dużej mierze zależy od sposobu postrzegania różnych grup ryzyka. Poszczególne rodzaje ryzyka pozostają ze sobą w ścisłej zależności, ale zamiana jednego rodzaju ryzyka na inne może dać pewne korzyści z punktu widzenia klienta. Generalnie wzrost ryzyka mikroekonomicznej sytuacji klienta oraz makroekonomicznej sytuacji na rynku powinien skutkować zachowaniem ograniczającym ryzyko produktów i usług finansowych. Niektóre jednak aspekty tego ryzyka mogą iść w parze ze wzrostem ryzyka makroekonomicznego i sytuacji klienta. Zaufanie klientów ma swoje konsekwencje dla zachowań uczestników rynku finansowego, a co za tym idzie wpływa na wynik strategii marketingowych firm oferujących produkty i usługi na tym rynku. Uświadomienie sobie rodzajów ryzyka, sposobów jego kontrolowania i postrzegania, może ułatwić podejmowanie decyzji finansowych i uchronić gospodarstwo domowe od sytuacji nieodpowiedniego rozdysponowania dochodu, zakupu niewłaściwych produktów i usług finansowych, czy popadnięcia w stan utraty płynności finansowej. Sytuacja taka może być nie tylko efektem niedostatecznego dochodu; najczęściej spowodowana bywa decyzjami wynikającymi ze specyficznego postrzegania ryzyka.

---

<sup>5</sup> Ibidem, s. 73–78.

---

## UNCERTAINTY AND RISK IN CUSTOMER BEHAVIOR ON THE MARKET OF RETAIL FINANCIAL PRODUCTS

---

Uncertainty and risk that influence financial choices of customers can have different sources and effects. First, the very construction of financial products and services implicates risk. Second, uncertainty and risk may be related to customers' situation and their reality perception. Third, risk may be the result of macroeconomic situation, which customers cannot control. They try to minimize risk by selection of product or its features, time of purchase or by gaining additional information. However, an attempt to minimize one type of risk may increase another.

**Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński**

Akademia Leona Koźmińskiego

---

## ZARZĄDZANIE W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

Na przełomie XIX i XX wieku Profesor Władysław Bortkiewicz, niemiecki ekonomista i statystyk polskiego pochodzenia precyzyjnie określił prawdopodobieństwo śmiertelnego wypadku na skutek kopnięcia przez konia w pruskiej kawalerii. Zapewniło mu to sławę i katedrę na Uniwersytecie w Berlinie, a kolejnym pokoleniom ekonomistów dało poczucie panowania nad przypadkowością i przekonanie o możliwości przewidywania zjawisk przyszłych. W ślad za tym poczuciem nastąpiła kariera planowania i planowania strategicznego, zarówno w skali gospodarki, jak i firmy. Skoro bowiem przyszłość można przewidzieć to można i należy przygotowywać szczegółowe programy dostosowania się do niej, wykorzystania jej dla własnych celów, a także kształtowania jej w granicach rozpoznanych możliwości. Konie pruskiej kawalerii były jednak stosunkowo mało narowiste.

W miarę jak wiek XX przynosił coraz to nowe niespodzianki i kataklizmy okazywało się, że niczego tak naprawdę ważnego nie udało się nam przewidzieć. Oto przykład: wahania indeksów giełdowych rzadko przekraczają 1–2% dziennie. A zatem, jak zauważa John Kay w swoim komentarzu zamieszczonym w „Financial Times” z 19 stycznia 2005 roku, „czarny poniedziałek” 18 października 1987 roku, kiedy indeksy spadły o 20%, był po prostu statystycznie niemożliwy: „poza skalą prawdopodobieństwa”. A jednak to co niemożliwe wydarzyło się. Podobnie nikomu nie udało się przewidzieć żadnego z kryzysów finansowych lat 90. zeszłego wieku: „azjatyckiej grypy”, kryzysu rosyjskiego czy argentyńskiego lub wahań kursów na rynku walutowym na przełomie 2004 i 2005 roku. Podobnie nie przewidziano kryzysu finansowego lat 2008/2009 i załamania rynku nieruchomości. Jeszcze gorzej rzecz się ma ze scenariuszowym przewidywaniem zjawisk politycznych, które



posiadają decydujący wpływ na gospodarkę i dosłownie wstrząsają otoczeniem biznesu. Mimo utrzymywania kosztownych sztabów wyspecjalizowanych analityków, najbardziej zainteresowani, jak przysłowiowy mąż niewiernej żony, dowiadują się ostatni kiedy jest już za późno na jakiegokolwiek przeciwdziałanie. I tak, ani KGB (na szczęście!), ani olbrzymie armie zachodnich „sowieologów” nie przewidzieli powstania „Solidarności” i jego następstw dla sowieckiego imperium. Podobnie CIA nie przewidziała upadku szacha Iranu i ataku 11 września. Cmentarze biznesowych projektów, gdzie pogrzebane są miliardowe straty, wypełniają ofiary wadliwego przewidywania rozwoju technologii. Pierwsze z brzegu przykłady to: brytyjsko-francuski ponaddźwiękowy samolot pasażerski „Concorde”, telewizja wysokiej rozdzielczości (oparta na udoskonalonej technologii analogowej), czy projekt „Iridium” zakładający pokrycie globu siecią telefonii satelitarnej. Profesor Andrzej Zawiślak<sup>1</sup> w prekursorzkiej książce *Planowanie w warunkach niepewności* (wydanej w Warszawie już w 1977 roku!) przytacza szereg zabawnie dziś brzmiących opinii najbardziej uznanych w swoim czasie ekspertów na temat kierunków rozwoju technologii. Oto kilka z nich: „Nie ma i nigdy nie będzie żadnych przesłanek, które mogłyby uzasadnić wykorzystywanie prądu zmiennego wysokiego napięcia do celów handlowych” (T. Edison); „Kto poważnie wierzy w to, że kiedykolwiek powstanie możliwość uwolnienia bardziej znacznych ilości energii przez rozbitcie atomu – jest fantastą” (E. Rutherford – fizyk, któremu jako pierwszemu udało się rozbitcie atomu); „Jeżeli chodzi o zatopienie krążownika za pomocą bomby lotniczej, to możliwość taka po prostu nie powinna być brana pod uwagę” (C. Woodward – jeden z dowódców marynarki USA w roku wybuchu II wojny światowej).

Niepewność, która wynika z niemożności przewidzenia przyszłości, stanowi lawinowo narastającą cechę współczesnego otoczenia biznesu. Wynika to między innymi z globalizacji rynków, na których pojawiają się coraz to nowi i coraz tańsi dostawcy, ze skracania się cyklu życia produktów i z coraz bardziej „kapryśnych” wyborów nabywców, z coraz swobodniejszych przepływów kapitału i pracy w skali globalnej czy wreszcie z oparcia przewagi konkurencyjnej na informacji i wiedzy, które z natury rzeczy są nieprzewidywalne. Można więc założyć, że zdolność do przewidywania stanów otoczenia biznesu maleje, a niepewność narasta. Niepewność charakteryzuje też w coraz większym stopniu wewnętrzne otoczenie organizacji. Ludzie nie wiążą się już na całe życie z jedną firmą, ale coraz częściej stosują strategię „konika szachowego” przenosząc się tam, gdzie otwierają się nowe możliwości, zmieniając firmy, branże, specjalizacje zawodowe i kraje. Kwitnie „wewnętrzna przedsiębiorczość”; w ramach tej samej firmy otwierają się nowe obszary działalności, a inne

<sup>1</sup> A. Zawiślak, *Planowanie w warunkach niepewności*, Instytut Organizacji Przemysłu Maszynowego, Warszawa 1977.

zanikają w sposób równie nieoczekiwany. Ta wewnętrzna niepewność potęguje się w międzynarodowych sieciach podatnych na międzykulturowe konflikty i kaprysy globalnego rynku, na którym bynajmniej nie zanikają regionalne i lokalne osobliwości.

Zewnętrzna i wewnętrzna niepewność spotęgowane przez globalizację i rosnącą innowacyjność gospodarki opartej na wiedzy składają się na pojęcie „niepewności uogólnionej” czyli dotyczącej wszystkich ważniejszych obszarów działania firmy i kolejnych okresów: zarówno krótkiego, średniego jak i długiego horyzontu czasowego<sup>2</sup>. Menedżerowie muszą sprostać temu wyzwaniu. Czy uogólniona niepewność oznacza, że strategię i planowanie korporacyjne trzeba odłożyć do lamusa? Jeżeli za klasykiem tej problematyki Profesorem Georgem Steinerem rozumiemy planowanie bardzo ogólnie jako „myślenie o tym jak firma ma znaleźć się tam gdzie chce dojść”<sup>3</sup>, to z pewnością zachowuje ono nadal poczesne miejsce w „skrzynce narzędziowej” współczesnego menedżera. Wymaga jednak zasadniczych modyfikacji. Po pierwsze planiści muszą posługiwać się najnowszą generacją modeli statystycznych uwzględniających stany ekstremalne i kaskadowe narastanie zjawisk (tzw. efekt motyla), prowadzące do nagłego przerwania ciągłości jak w przypadku ruchu płyt tektonicznych, który wywołał zabójczą falę tsunami 28 grudnia 2004 roku. Pojęcie strategii, a zwłaszcza planu strategicznego, ustępuje więc miejsca pojęciu „koncepcji biznesu” lub „logiki działania firmy”<sup>4</sup>. Pojęcia te bliższe są „filozofii” lub zasadzie tworzenia i przechwytywania wartości, aniżeli jakiegoś szczegółowego planu, który tak szybko traci aktualność na skutek „uogólnionej niepewności”. Oznacza to konieczność stałej aktualizacji prognozy i przygotowania do manewrów tylko nieznacznie wyprzedzających nie przewidywane uprzednio zmiany lub następujących bezpośrednio po nich. Podstawą takiej zdolności jest niespotykana dotąd szybkość działania i stałe zachowanie „zdolności manewrowej”. Wymaga to utrzymywania wysokich rezerw opłacanych wysokimi marżami. Planowanie najłatwiej więc pogodzić z dynamicznym superszybkim zarządzaniem w branżach, które charakteryzują się rosnącym rynkiem i wysokimi marżami. Im mniej korzystne warunki, im większa niepewność, tym większa powinna być elastyczność i dynamika zarządzania.

Nieodłączną częścią strategii realizowanych w warunkach „uogólnionej niepewności” jest zarządzanie dynamiczne – *high speed management*<sup>5</sup>. Sprawność działania jest tu mierzona szybkością reakcji.

<sup>2</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> G.A. Steiner, *Top Management Planning*, London 1969, The Macmillan Company, s. 6.

<sup>4</sup> K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

<sup>5</sup> A.K. Koźmiński, *Management in Transition*, Diffin, Warszawa 2008.

„Uogólniona niepewność” prowadzi więc ku nowej filozofii zarządzania, którą Cushman i King<sup>6</sup> przedstawiają w formie następujących zasad:

- Firmy muszą utrzymywać bliskie, bezpośrednie związki nie tylko ze swymi klientami, ale także z dostawcami, partnerami biznesowymi i konkurentami. Pozwala to na szybkie reagowanie na słabe jeszcze sygnały rynku i unikanie niebezpiecznych sytuacji, w których rynek zaskakuje firmę, a także na dostrzeganie zawniczasu szans i zagrożeń, jakie niesie ze sobą technologia.
- Stałą troską przedsiębiorstw musi być generowanie nowych produktów i rozwój istniejących. Aby sprostać wymogom konkurencji muszą to być produkty charakteryzujące się atrakcyjną relacją jakości do ceny, przyjazne dla użytkownika i zaspokajające różnorakie, nie zawsze w pełni uświadomione potrzeby. Wymaga to funkcjonowania odpowiednich zespołów realizujących misję rozwoju, dysponujących odpowiednimi środkami i poddanych reżimowi odpowiedzialności za wyniki i koszty.
- Minimalizacja czasu potrzebnego na dotarcie nowego produktu do maksymalnej liczby nabywców, czyli na efektywną penetrację rynku, wymaga perfekcyjnej koordynacji projektowania, produkcji, testowania i kontroli, zarówno jakości, jak i rynku, marketingu, systemu dostaw i serwisu. Oznacza to konieczność przełamania tradycyjnych barier pomiędzy pionami funkcjonalnymi i komórkami organizacyjnymi oraz powołanie do życia systemów zapewniających efektywną integrację, koordynację i kontrolę.
- Systemy takie nie działają w tradycyjnych sformalizowanych i hierarchicznych strukturach. Dlatego monolityczne organizacje coraz częściej „rozpadają się”, tworząc sieci mniejszych jednostek luźno powiązanych ze sobą relacjami o charakterze czysto biznesowym, a nie administracyjnym. Do lamusa przechodzą precyzyjnie określone zakresy zadań, specjalizacji i odpowiedzialności. Struktury stają się „galaretowate i pulsujące”.
- Firmy, które często i szybko zmieniają swój portfel produktów, muszą być przygotowane na szybką i sprawną likwidację linii produktowych, które nie spełniają kryteriów rentowności, zdolności do generowania przychodów i udziału w rynku. Tak pojęta „kanibalizacja” własnych produktów pozwala na realokację zasobów i koncentrację na najbardziej obiecujących produktach, maksymalizujących przychody i marże, szybko reinwestowane w kolejne generacje rynkowych nowości. Trzeba przy tym pamiętać o ryzyku związanym nieuchronnie z ich wdrażaniem. W warunkach „uogólnionej niepewności” ryzyko to nieproporcjonalnie rośnie. Stąd konieczność, ale i możliwość

<sup>6</sup> D.P. Cushman, *Communication and High Speed Management*, State University of New York Press, Albany, N.Y. 1995, s. 14–15.

realizowania tak wysokich marż w przypadku sukcesu (*first mover's advantage*).

- Konieczne jest ukształtowanie kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, uczenie się nowych umiejętności, asymilację „innych” ludzi i kultur, toleruje błędy i sprzyja uczeniu się na nich. Wymaga to znalezienia trudnej równowagi pomiędzy celami, interesami i wartościami pracowników oraz kierownictwa, klientów i inwestorów oraz innych interesariuszy firmy.
- Zadaniem kierownictwa jest określenie kryteriów i procedur stałego monitorowania otoczenia biznesu w poszukiwaniu korzystnych fuzji i przejęć, wspólnych przedsięwzięć, aliansów i umów handlowych zapewniających szybki dostęp do rynków, technologii i zasobów umożliwiających szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu: maksymalizację pojawiających się szans i minimalizację zagrożeń.

Zarządzanie dynamiczne, które stanowi adekwatną odpowiedź na „uogólnioną niepewność” wymaga od menedżerów szczególnego typu umiejętności i charakterystyk. Miejsce zarządzania musi w coraz większym stopniu zająć „przywództwo transformacyjne”, czyli zdolność do tworzenia odważnych i dalekosiężnych wizji, mobilizowania zespołów ludzkich w celu ich realizacji i tworzenia *ad hoc* struktur, które to umożliwią<sup>7</sup>. Z pewnością nie wystarcza sprawne i rzetelne administrowanie firmą powierzoną przez właścicieli zgodnie z ich wytycznymi. To nowe wyzwanie będzie wymagało gruntownego przemyślenia i rewizji programów i metod kształcenie menedżerów<sup>8</sup>. W warunkach „uogólnionej niepewności” konieczna jest przedsiębiorczość, czyli zdolność do generowania rynkowych innowacji i podejmowania związanego z nimi właścicielskiego ryzyka w nadziei na udział we właścicielskich korzyściach. Wymaga to szczególnego umocowania, a ściślej uppełnomocnienia menedżerów na wszystkich poziomach organizacji. Właściciele muszą więc przewyciężyć lęk i naturalną nieufność. Na tym między innymi polega „społeczeństwo wysokiego ryzyka”, w którym przyszło nam funkcjonować. Kryzys 2008/2009 zniechęca do takiego ryzyka i skłania do jego lepszej kalkulacji. Warto jednak równocześnie pamiętać o ekonomicznych sukcesach ostatnich dziesięcioleci, o miliardowych zyskach będących swego rodzaju premią za ryzyko i o tym, że w gruncie rzeczy nie ma ucieczki od ryzyka związanego z „uogólnioną niepewnością”. Trzeba je tylko umieć „oswoić”, zarówno intelektualnie, jak i operacyjnie<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> M.J. Hatch, M. Kostera, A.K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.

<sup>8</sup> H. Mintzberg, *Managers not MBAs*, Berett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2004.

<sup>9</sup> H. Nowotny, P. Scott, M. Gibbons, *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Polity Press, Cambridge 2008.

---

## MANAGEMENT IN THE SITUATION OF UNCERTAINTY

---

Uncertainty has become a characteristic feature of contemporary business environment. External and internal uncertainty increased by globalization and higher innovativeness of knowledge based economy creates “generalized uncertainty” idea. Inseparable part of strategies in the situation of “generalized uncertainty” conditions is high speed management. It requires special type of managerial skills. Entrepreneurship as a ability to generate market innovation and to make a risk decision is an imperative.

**Prof. dr hab. Józef Perenc**

Uniwersytet Szczeciński

---

## **RYZYO W FINANSOWANIU INNOWACJI (NA PRZYKŁADZIE PORTU SZCZECIN)**

---

### **CEL PROGRAMU INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO**

---

Decyzją z dnia 7 grudnia 2007 roku Komisja Europejska zatwierdziła Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013. To zwieńczenie wielomiesięcznych prac nad przygotowaniem największego w historii Unii Europejskiej programu. Wielkość środków unijnych zaangażowanych w realizację programu wynosi prawie 28 miliardów euro, co stanowi ok. 42% całości środków polityki spójności w Polsce. Celem programu jest poprawa atrakcyjności inwestycyjnej Polski i jej regionów poprzez rozwój infrastruktury technicznej przy równoczesnej ochronie i poprawie stanu środowiska, zdrowia, zachowaniu tożsamości kulturowej i rozwijaniu spójności terytorialnej. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko jest również ważnym instrumentem realizacji odnowionej Strategii Lizbońskiej, a wydatki na cele priorytetowe UE stanowią w ramach programu 66,23% całości wydatków ze środków unijnych. Łączna wielkość środków finansowych zaangażowanych w realizację Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013 wyniesie 37,6 mld euro, z czego wkład unijny wynosić będzie 27,9 mld euro, zaś wkład krajowy – 9,7 mld euro.

### **ZASADY PRZYGOTOWANIA PROGRAMU INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO**

---

Prace nad Programem Operacyjnym Infrastruktura i Środowisko rozpoczęły się w styczniu 2006 roku. Powołane w tym celu międzyresortowe

grupy robocze opracowywały cele i założenia w poszczególnych obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Funduszu Spójności. W wyniku rekomendacji grup roboczych Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowało tekst programu, który 1 sierpnia 2006 roku otrzymał akceptację Rady Ministrów i został skierowany do konsultacji społecznych.

Szeroko zakrojone konsultacje społeczne Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko rozpoczęły się we wrześniu 2006 roku, a zakończyły w październiku 2006 roku. W trakcie tego procesu konsultowany był także projekt prognozy oddziaływania Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko na środowisko. Przeprowadzono również ewaluację zewnętrzną projektu programu operacyjnego, badając m.in. stopień, w jakim program odpowiada na realne problemy społeczno-gospodarcze oraz spójność zewnętrzną (inne dokumenty i strategię) i wewnętrzną programu oraz ryzyko niepowodzeń. W wyniku tych konsultacji i ewaluacji<sup>1</sup> uwzględniono wiele postulatów i propozycji środowisk społecznych i gospodarczych, samorządów województw, a także partnerów społeczno-gospodarczych.

Kolejnym etapem był dzień 29 listopada 2006 roku, w którym zmodyfikowany Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko został przyjęty przez Radę Ministrów i w takim kształcie został przekazany w celu negocjacji do Komisji Europejskiej.

## INFRASTRUKTURA PORTOWA BAZY KONTENEROWEJ NA OSTROWIE GRABOWSKIM JAKO INNOWACJA W PORCIE SZCZECIN–ŚWINOUJŚCIE

---

Celem projektu jest przygotowanie terenu oraz budowa infrastruktury pod lokalizację bazy przeładunkowo-składowej drobnicy w porcie w Szczecinie. Inwestycja ta umożliwi zlokalizowanie na Ostrowie Grabowskim nowoczesnego terminalu do przeładunku i składowania kontenerów i innych ładunków zjednostkowanych o rocznej zdolności około 1 mln ton, w tym ok. 80 tys. TEU<sup>2</sup>. Zakres rzeczowy obejmuje:

- budowę użytkowych obiektów hydrotechnicznych typu: nabrzeże i rampa ro-ro,
- roboty pogłębiarskie dla zapewnienia odpowiedniej głębokości dla statków przy Nabrzeżu Fińskim i podejściu do niego,
- przygotowanie terenu o pow. 15 ha i jego uzbrojenie w media,

<sup>1</sup> Por. M. Misiak, G. Sudzik, *Wołanie o reformy*, „Rynek Kapitałowy” 2009, nr 9, s. 52–53.

<sup>2</sup> Por. praca zbiorowa pod red. J. Perenca i D. Zarzeckiego: *Analiza ekonomiczno-financeowa projektu budowy bazy przeładunkowo-składowej na Ostrowie Grabowskim w morskim porcie Szczecin i Świnoujście*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

- budowę placu manipulacyjnego,
- budowę dojazdu drogowego i kolejowego.

Celem analizowanego projektu jest:

- zwiększenie udziału transportu morskiego w obsłudze ładunków polskiego handlu zagranicznego i tranzytu i zmniejszenie udziału transportu drogowego (*from road to sea*),
- zwiększenie konkurencyjności i atrakcyjności inwestycyjnej portu szczecińskiego, aglomeracji szczecińskiej i województwa zachodniopomorskiego,
- stworzenie warunków do zastosowania nowych technologii,
- poprawa dostępu do portu szczecińskiego od strony wody i lądu,
- zwiększenie różnorodności usług logistycznych w regionie Pomorza Zachodniego.

Część metodologiczną analizy przygotowano na podstawie najlepszej dostępnej literatury przedmiotu. W opracowaniu wykorzystano również podręcznik analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych dla projektów finansowanych z funduszy unijnych (ERDF, Cohesion Fund, ISPA)<sup>3</sup> oraz podręcznik dla beneficjentów końcowych pt. *Ogólne zasady zarządzania funduszami strukturalnymi dla Sektorowego Programu Operacyjnego – Transport* (Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa, listopad 2003).

### ANALIZA FINANSOWA PROJEKTU ORAZ ISTNIEJĄCE RYZYKO

---

Na potrzeby przeprowadzenia rachunku efektywności projektu z punktu widzenia inwestora (ZMPSiŚ SA) **horyzont czasowy analizy określono na 25 lat**, na co składają się 3 lata inwestowania i 22 lata eksploatacji. Długość okresu życia projektu jest zbieżna z okresem amortyzacji części powstałych w wyniku inwestycji budowli infrastrukturalnych, w skład których wchodzi przede wszystkim plac manipulacyjny i nabrzeża – eksploatacyjne i przejściowe. W myśl obowiązujących przepisów place objęte są 4,5% stawką amortyzacji w skali roku, co skutkuje umorzeniem ich wartości księgowej po nieco ponad dwudziestu dwóch latach. Z kolei okres żywotności nabrzeży określany jest na 50 lat. W niniejszej analizie przyjęto 25-letni horyzont czasowy – zbieżny z okresem inwestowania i amortyzacji infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej z wyłączeniem nabrzeży (tj. plac manipulacyjny, pole składowe

---

<sup>3</sup> *Guide to cost-benefit analysis of investment projects*, [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide02_en.pdf). Podręcznik zastąpił dotychczasowy *Guide to Cost Benefit Analysis of Major Projects* z 1997 roku.



urobku pogłębiarskiego, tor dojazdowy i grupa zdawczo-odbiorcza itd.). Zdecydowano się tak uczynić z dwóch powodów. Po pierwsze, z uwagi na fakt, że projekt obejmuje powstanie infrastruktury o różnych okresach żywotności (23 i 50 lat), po 25 latach od momentu rozpoczęcia inwestycji należałoby powtórzyć inwestycję w infrastrukturę portową (jest to pierwsze ryzyko). To z kolei oznaczałoby wydłużenie horyzontu prowadzonej analizy do prawie 50 lat (dokładnie 47 lat – 3 lata inwestowania plus 2 razy po 22 lata eksploatacji). Po drugie, przyjęcie tak długiego, pięćdziesięcioletniego horyzontu czasowego analizy znacznie utrudniałoby kwantyfikowanie przyszłości.

## WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA CELÓW PROJEKTU

---

### Planowane produkty

- 240 m nabrzeża o głębokości technicznej 10,5 m oraz 80 m nabrzeża przejściowego (razem 320 m nabrzeża),
- rampa ro-ro 1 szt.,
- plac manipulacyjny 23,5 tys. m<sup>2</sup>,
- droga dojazdowa 950 m,
- tory kolejowe 2330 m.

### Planowane rezultaty

- podniesienie konkurencyjności portu poprzez utworzenie przez operatora bazy kontenerowej,
- utworzenie stanowiska statkowego,
- poprawa wskaźnika powierzchni terminalu przypadającej na 1 mb nabrzeża,
- stworzenie nowego dostępu kolejowego do portu o przepustowości 24 tys. wagonów rocznie,
- powierzchnia terenów inwestycyjnych z ułatwionym dostępem w wyniku realizacji projektu 175 ha.

### Wskaźniki oddziaływania

- wzrost liczby obsługiwanych statków kontenerowych,
- nowe miejsca pracy w trakcie realizacji i po zakończeniu inwestycji,
- nowe miejsca pracy w strefie oddziaływania portu,
- wzrost zdolności przeładunkowych i składowych drobnicy w kontenerach i ro-ro,
- wzrost liczby małych firm świadczących usługi okołoportowe i towarzyszące.

### REALNA FINANSOWA STOPA DYSKONTOWA

---

W niniejszej analizie przyjęto realną finansową stopę dyskontową na poziomie 6%. Przyjęty poziom stopy dyskontowej jest zgodny z wytycznymi, jakie w tym zakresie przedstawia podręcznik analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych dla projektów finansowanych z funduszy unijnych (ERDF, Cohesion Fund, ISPA)<sup>4</sup>. Przyjęcie 6% realnej finansowej stopy dyskontowej jest zgodne z trzecim podejściem do jej szacowania przedstawionym przez autorów podręcznika, a mianowicie podejściem mającym na celu określenie stopy granicznej (*cut-off rate*)<sup>5</sup>, które generalnie wyprowadza poziom dyskonta z konkretnej stopy procentowej lub stopy zwrotu walorów uznanych emitentów i mnożnika dla tak określonej wartości minimalnej. Autorzy podręcznika wskazują, że dla projektów współfinansowanych przez UE za ten minimalny poziom – będący punktem odniesienia (*benchmark*) – można przyjąć realną stopę oprocentowania obligacji Europejskiego Banku Inwestycyjnego denominowanych w euro. W takim przypadku 6% realna finansowa stopa dyskontowa to niewiele ponad dwukrotność oprocentowania tych obligacji i stanowi ona odpowiednią stopę dyskonta dla inwestycji o długim okresie życia<sup>6</sup>.

### WYDATKI INWESTYCYJNE

---

ZMPSiŚ SA na wybudowanie infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim poniesie wydatki w wysokości 71 196 000 zł, rozłożone na pierwsze dwa lata życia projektu. Zestawienie wydatków inwestycyjnych związanych z projektem w najważniejszych grupach przedstawia tabela 1.

### PRZYCHODY I KOSZTY OPERACYJNE

---

Projekt polega na wybudowaniu infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie. Zakłada się, że projekt będzie dostarczał jego właścicielowi (ZMPSiŚ SA) wpływy z tytułu dzierżawy terenu oraz opłat portowych z tytułu zawinięć statków do wybudowanego nabrzeża. Z kolei wydatki właściciela będą związane z poniesieniem nakładów na wybudowanie infrastruktury dla bazy

---

<sup>4</sup> *Guide to cost-benefit...*, s. 26, 103–104.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 104.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 26, 104.

**Tabela 1.** Wydatki inwestycyjne na budowę infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie

Wyszczególnienie	2008	2009
Przebudowa Głównej Stacji Zasilającej „Hryniewieckiego” z liniami kablowymi 15 kV		938 300
Budowa dwóch stacji transformatorowych z siecią rozd. 0,4 kV		2 391 800
Przebudowa istniejącej linii i oświetlenia Energetyki Szczecińskiej		92 300
Tor dojazdowy i grupa zdawczo-odbiorcza		4 643 000
Plac manipulacyjny z uzdatnieniem terenu	3 000 000	8 194 100
Pole składowe urobku pogłębiarskiego	3 458 000	3 000 000
Modernizacja toru wodnego na Kanale Dębickim		8 863 700
Budowa Nabrzeża Fińskiego z rampą ro-ro i nabrzeżem Przejściowym	11 907 000	22 529 800
Droga na Ostrów Grabowski		2 178 000
<b>Wydatki inwestycyjne razem</b>	<b>18 365 000</b>	<b>52 831 000</b>

Źródło: opracowanie własne.

kontenerowej (w ciągu pierwszych dwóch lat trwania projektu), a następnie utrzymaniem powstałych obiektów. Zakłada się, że teren bazy zostanie wdzierżawiony operatorowi, który zorganizuje na nim przeładunek kontenerów.

## Opłaty portowe (tonażowe i przystaniowe)

Wysokość opłat regulowana jest rozporządzeniem ministra infrastruktury, a wpływy z tego tytułu dla Portu zależą od liczby zawinięć oraz rodzaju i wielkości (typu) statków. W niniejszej analizie wysokość opłat założono na poziomie obowiązującym w dniu sporządzania opracowania (styczeń 2004), za rozporządzeniem ministra infrastruktury z dnia 8 maja 2002 roku w sprawie wysokości opłat portowych (Dz.U., Nr 74, poz. 678 z późn. zm.). Zgodnie z przedmiotowym rozporządzeniem w analizie ujęto także obniżki opłat portowych w zależności od liczby zawinięć statków w tygodniu. Natomiast przyjęta w analizie prognoza ruchu statków wynika z założonej masy przeładunków towarów w kontenerach dokonywanych przy stworzonym terminalu kontenerowym oraz wielkości statków. Założono, że prognozowana masa ładunków w kontenerach

**Tabela 2.** Szacunkowa wielkość statków i struktura przewozów przy terminalu kontenerowym na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie

Lp.	Statek	Średni ładunek na 1 statek (tony)	Szacunkowa wielkość statku (GT)	Struktura przewozów
1	duży	5 500	6 710	10%
2	średni	4 400	5 544	20%
3	mały	2 500	3 225	70%

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Prognoza ruchu statków przy Nabrzeżu Fińskim w Szczecinie

	2009	2010	2011	2012	2013–2028
Liczba zawinięć	162	189	244	265	275

Źródło: opracowanie własne.

stopniowo będzie dochodziła do 80% zdolności bazy (800 tys. ton łącznie w za- i wyładunku w 2011 roku) i rozłoży się na 3 rodzaje statków, określone w tabeli 2.

Należy się spodziewać, że do portów Szczecina i Świnoujścia będą zawijać właśnie mniejsze kontenerowce, a także statki typu „ro-ro” i statki kombinowane, co wiąże się z przewidywaną rolą Bałtyku, jako „wewnętrzny morza UE”, do/z portów którego mniejszymi statkami będą rozwożone ładunki z/do relacji atlantyckich. Prognozę liczby zawinięć prezentuje tabela 3 – ale jest duże ryzyko, że tak dużego ruchu statków w Szczecinie nie będzie (jest to drugie ryzyko).

## Wartość końcowa inwestycji

Zgodnie z metodologią przeprowadzania rachunku efektywności (analizy finansowej) przedstawioną w podręczniku analizy kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych dla projektów finansowanych z funduszy unijnych<sup>7</sup>, w niniejszej analizie nie uwzględniono wartości końcowej inwestycji. Podręcznik wskazuje, że wartość końcowa inwestycji powinna być ujmowana w rachunku efektywności tylko wówczas, gdy wiąże się z faktycznym wpływem pieniądza do inwestora (ZMPSiS SA). Autorzy niniejszego raportu na dzień jego sporządzenia nie znają przesłanek wskazujących na zaistnienie takiej sytuacji po zakończeniu życia projektu.

<sup>7</sup> *Guide to cost-benefit...*, s. 25.

## Źródła finansowania

ZMPSiŚ SA na wybudowanie infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim poniesie wydatki w wysokości 71 196 000 zł, rozłożone na pierwsze dwa lata życia projektu. 25% tej kwoty, tj. 17 779 000 zł, właściciel bazy planuje pokryć ze środków własnych, a pozostałe 75% ze środków ERDF. Strukturę finansowania przedstawia tabela 4.

**Tabela 4.** Źródła finansowania inwestycji w infrastrukturę portową dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie

Źródła finansowania (zł)	2008	2009
Wkład własny (25%)	4 591 250	13 207 750
Wkład UE (75%)	13 773 750	39 623 250
Źródła finansowania razem	18 365 000	52 831 000

Źródło: opracowanie własne.

## WARTOŚĆ BIEŻĄCA NETTO (FNVP/C) I FINANSOWA WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU Z INWESTYCJI (FRR/C)

Na podstawie opisanych założeń przeprowadzono analizę finansową inwestycji polegającej na budowie infrastruktury portowej dla bazy kontenerowej na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie. Podstawą oceny są związane z inwestycją szacowane zdyskontowane przepływy pieniężne netto w całym okresie życia projektu. Strumienie przepływów pieniężnych netto stanowią wycenę bezpośrednich korzyści (wpływów) z tytułu inwestycji pomniejszonych o koszty (wydatki) inwestycyjne i eksploatacyjne.

Zakładając, że spełni się scenariusz opisany przedstawionymi założeniami, to efektywność projektu mierzona finansową wewnętrzną stopą zwrotu z inwestycji (FRR/C – *Financial Internal Rate of Return of the Investment*) jest mniejsza od zera i wynosi **minus 5,22%**. Oznacza to, że realizacja projektu w sensie ekonomicznym jest nieopłacalna, bowiem strumień korzyści netto nie przekracza w okresie życia projektu nakładów na jego uruchomienie i inwestor poniesie stratę. Uwzględniając w rachunku efektywności minimalny oczekiwany przez inwestora zwrot z inwestycji (parametr ten w metodach oceny projektów inwestycyjnych spełnia rolę stopy dyskontowej, służącej przeliczaniu wartości przyszłych na dzisiejsze), możemy obliczyć poziom tej straty. Naszym zdaniem, mimo że ZMPSiŚ SA jest podmiotem o szczególnym znaczeniu dla gospodarki krajowej i społeczeństwa, to zasadne jest oczekiwanie

przez ZMPSiŚ SA wyraźnie dodatnich zwrotów z inwestycji. **Poziomych zwrotów, który naszym zdaniem powinien satysfakcjonować ZMPSiŚ SA, nie powinien być niższy niż 6% w skali roku**<sup>8</sup> (jest to trzecie ryzyko, że te oczekiwania się nie spełnią). Przyjęcie takiego poziomu zwrotu w analizie efektywności przedmiotowej inwestycji sprawia, że strata na inwestycji wyrażona w wartościach bieżących na moment podejmowania decyzji o inwestowaniu (w naszym przypadku będzie to początek 2009 roku) wyniesie **49 400 000 zł (FNPV/C<sub>@=6%</sub>)**. **Wobec powyższego, z komercyjnego punktu widzenia inwestycja ta jest wysoce nieefektywna** (jest to czwarte ryzyko).

Zgodnie z metodologią rachunku efektywności (analiza finansowa i społeczno-ekonomiczna) przyjętą w niniejszym opracowaniu za oficjalnymi wytycznymi Komisji UE<sup>9</sup> dotyczącymi oceny projektów współfinansowanych przez UE, dodatkowo oblicza się finansową wewnętrzną stopę zwrotu z danego projektu, wyłączając z nakładów inwestycyjnych część, jaka ma być sfinansowana przez UE w ramach konkretnych programów wsparcia. Tak obliczony zwrot z projektu nosi nazwę finansowej wewnętrznej stopy zwrotu z kapitału (FRR/K – *Financial Internal Rate of Return of Capital*)<sup>10</sup>. Obliczenia w tym zakresie przedstawiono w następnym punkcie.

## WARTOŚĆ BIEŻĄCA NETTO (FNVP/K) I FINANSOWA WEWNĘTRZNA STOPA ZWROTU Z KAPITAŁU (FRR/K)

---

Wartość wyłączeń z nakładów inwestycyjnych równa wnioskowanemu wsparciu z UE wynosi 53 397 000 zł (75% kosztów inwestycji), zatem wartość nakładów inwestycyjnych uwzględnionych przy obliczaniu FRR/K kształtuje się na poziomie 17 799 000 zł. Stopa zwrotu FRR/K wynosi 5,31% i jest minimalnie niższa od przyjętego do obliczeń kosztu kapitału (stopy dyskontowej) określonego na poziomie 6%. W związku z powyższym wartość bieżąca projektu w tym wariantcie FNPV/K<sub>@=6%</sub> wynosi minus 1 100 000 zł.

## PODSUMOWANIE ANALIZY FINANSOWEJ PROJEKTU

---

PI (*Profitability Index* – wskaźnik efektywności) stanowi relację zdyskontowanych korzyści netto (wpływy minus wydatki) wynikających z inwestycji do wartości bezwzględnej nakładów początkowych.

<sup>8</sup> Uzasadnienie stopy dyskontowej podano w pkt. 8.1.3. niniejszego opracowania.

<sup>9</sup> *Guide to cost-benefit...*, op. cit.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 19–28.

**Tabela 5.** Najważniejsze miary efektywności finansowej inwestycji w bazę kontenerową na Ostrowie Grabowskim w Szczecinie

Miara efektywności	Wyniki
FRR/C	-5,22%
FRR/K	5,31%
FNPV/C <sub>@=6%</sub>	-49,38 mln zł
FNPV/K <sub>@=6%</sub>	-1,12 mln zł
FPI/C <sub>@=6%</sub>	22,89%
FPI/K <sub>@=6%</sub>	93,05%

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku, gdy nakłady inwestycyjne rozłożone są w czasie, do obliczenia wskaźnika przyjmuje się ich wartość zdyskontowaną na moment przeprowadzania analizy.

**Z dokonanej analizy finansowej wynika, że oceniany projekt w żadnej mierze nie spełnia kryteriów efektywnościowych stosowanych w przypadku projektów komercyjnych – i jest to najważniejsze ryzyko w tym projekcie.** Ogromna skala nakładów inwestycyjnych i stosunkowo niewielkie wpływy netto z tytułu dzierżawy terenu i opłat portowych absolutnie nie uzasadniałyby podjęcia przedmiotowego projektu przez podmiot działający w pełni na zasadach rynkowych i finansujący się wyłącznie kapitałem własnym i/lub pożyczanym we własnym imieniu kapitałem obcym. O skali nieefektywności w omawianym ujęciu informuje bardzo wysoka, ujemna wartość bieżąca netto (FNPV/C), tudzież ujemna finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z inwestycji (FRR/C). **Ujemne FNPV/C oznacza, że inwestor zdecydowany na realizację rozpatrywanej inwestycji bez wystąpienia bezzwrotnej pomocy z funduszy UE lub innych źródeł zewnętrznych, godzi się dopłacić do projektu w całym okresie jego istnienia aż 49 900 000 zł (w przeliczeniu na wartości dzisiejsze).** Z punktu widzenia podmiotu komercyjnego byłby to projekt niemożliwy do zaakceptowania. Projekt ten charakteryzuje się tak dużą nieefektywnością, że nawet podmiot nie komercyjny, a do takich zalicza się ZMPSiŚ SA, nie powinien podejmować się jego realizacji bez znaczącego wsparcia z funduszy bezzwrotnych.

Pomoc bezzwrotna (grant UE) przyznawana na projekty ze swej natury niespełniające kryteriów efektywności stosowanych do przedsięwzięć komercyjnych powinna spowodować uzyskanie przez projekt efektywności na poziomie zapewniającym co najmniej pokrycie kosztu kapitału (czyli stopy dyskontowej). Innymi słowy, efektywność projektu

obliczona bez uwzględnienia tej części nakładów, która zostanie sfinansowana ze środków pomocy bezzwrotnej powinna skłaniać zainteresowany podmiot do jego podjęcia. Miarami służącymi do takiej oceny są wartość bieżąca netto (FNPV/K) i finansowa wewnętrzna stopa zwrotu z kapitału (FRR/K). W rozpatrywanym projekcie wartość bieżąca netto jest nieznacznie ujemna (–1 100 000 zł), a wewnętrzna stopa zwrotu wynosi 5,31% i jest niższa od kosztu kapitału równego 6%.

Wskaźnik efektywności *PI* (*Profitability Index*), będący relacją wartości bieżącej PV przepływów z inwestycji (bez nakładów) i wartości bieżącej nakładów inwestycyjnych wynosi 93,05%. Takie wyniki analizy efektywności *ex ante* sugerowałyby rezygnację z projektu. Jednak ZMPSiŚ SA jest bardzo specyficznym podmiotem, działającym na podstawie Ustawy o portach i przystaniach morskich z dnia 20.12.1996 roku. Ustawa określiła zakres działalności spółki ZMPSiŚ SA, zamykający się szeroko rozumianym pojęciem: zarządzanie portami w Szczecinie i Świnoujściu i ich infrastrukturą, prognozowanie oraz programowanie i planowanie rozwoju portu, budowa nowej i rozbudowa istniejącej już infrastruktury portowej, a w dalszej kolejności także jej utrzymanie i modernizacja. Nie jest to więc podmiot działający na zasadach w pełni komercyjnych – przyświecają mu inne cele, bliższe instytucjom użyteczności publicznej. Można więc przyjąć, że nieefektywność projektu na poziomie 6,95% ( $PI - 100\% = 93,05\% - 100\%$ ) jest w tym przypadku wkalkulowana w filozofię działania ZMPSiŚ SA.

Budowa terminala kontenerowego na Ostrowie Grabowskim to ryzykowne przedsięwzięcie inwestycyjne, bowiem mamy do czynienia z bardzo kapitałochłonnym, ale równocześnie niezwykle ważnym dla portu, miasta, regionu i kraju przedsięwzięciem. Stworzona nowa infrastruktura przyczyni się do znacznego zwiększenia konkurencyjności zespołu portów Szczecin–Świnoujście i będzie miała bardzo pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy w mieście i regionie, m.in. przez bezpośredni i pośredni wpływ na podmioty działające w bliższym i dalszym otoczeniu przyszej bazy kontenerowej.

---

## INVESTMENT RISK – SZCZECIN HARBOUR CASE

---

Development of the container terminal on Ostrow Grabowski is a risky investment venture. The reasons for that are high capital requirements and the importance of this investment project for the development of the harbour, city, region and the whole country. The newly created infrastructure is expected to make the harbours of Szczecin and Swinoujscie more competitive. Moreover, it is expected to positively influence various stakeholders, both in direct and indirect way.



**Dr Jarosław Plichta**

Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

# NIEPEWNOŚĆ BEHAWIORALNA A KOSZTY TRANSAKCYJNE NA RYNKU USŁUG

---

## WSTĘP

---

Rynek usług charakteryzuje się zazwyczaj dużą nieprzejrzystością, co jest jedną z przesłanek jego niedoskonałości<sup>1</sup>. Niedoskonałość rynków ma wpływ na ich efektywność. Nieprzejrzystość rynku usług wynika z wielu czynników. Jej źródła poszukiwano już w neoklasycznych koncepcjach ekonomicznych, np. w teorii konkurencji monopolistycznej stworzonej przez E.H. Chamberlaina i J. Robinsona, gdzie możliwość osiągnięcia renty monopolistycznej upatrywano w zróżnicowaniu produktów, przywiązania do marki, lokalizacji itd., a sektor usług wskazywano najczęściej jako typowy dla tego rodzaju konkurencji<sup>2</sup>. Niemniej jednak dopiero nowe koncepcje ekonomiczne oraz wpływ dorobku innych nauk społecznych pozwala na bardziej dokładne omówienie tego zjawiska oraz skutków, jakie wywołuje na współczesnych rynkach. Niedoskonałość funkcjonowania różnych rynków i struktur zarządzania ujawniła się w ostatnich latach i miała duży wpływ na obecne zjawiska kryzysowe na świecie. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych, koordynacja rynkowa i wyspecjalizowane struktury zarządzania są alternatywnymi

---

<sup>1</sup> Postępująca standaryzacja usług i rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i informatycznych powoduje na niektórych rynkach większą ich przejrzystość np. poprzez zwiększoną dostępność do opinii nabywców usług, listy dyskusyjne, blogi.

<sup>2</sup> D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, tom 1, PWE, Warszawa 1993, s. 274.

sposobami koordynacji procesów wymiany. Zakres problematyki nowej ekonomii instytucjonalnej, do której oprócz teorii kosztów transakcyjnych zalicza się teorie agencji i teorię praw własności, skłania do wyboru jednego w aspektów wpływającego na transakcje wymienne, a mianowicie niepewności behawioralnej. Według O.E. Williamsona ma ona wpływ na wysokość kosztów transakcyjnych, a tym samym na efektywność procesu gospodarowania. Na podstawie literatury przedmiotu oraz badań własnych można powiedzieć, że niepewność behawioralna ujawnia się szczególnie na rynku usług<sup>3</sup>. Ma ona zasadnicze znaczenie w transakcjach i relacjach pomiędzy uczestnikami wymiany, co współcześnie jest domeną marketingu, zarówno w jego aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym<sup>4</sup>. Jego podstawowym instrumentem jest produkt, a jego cechy oraz powiązania z innymi instrumentami stwarzają współcześnie poważny problem informacyjny, który szczególnie w przypadku usług wpływa na powstawanie asymetrii informacji. Coraz większe znaczenie w kształtowaniu kosztów transakcyjnych na rynkach usług upatruje się działaniach promocyjnych, w tym budowaniu wizerunku i reputacji firmy. Jako elementy procesów informacyjnych działania marketingowe mają wpływ na poziom niepewności pomiędzy partnerami procesu wymiany.

## PRZYCZYNY NIEPEWNOŚCI W TRANSAKCJACH WYMIENNYCH

---

Pojęcia ryzyka i niepewności są powszechne w wielu naukach, stąd mamy do czynienia z mnogością definicji i interpretacji. W *Słowniku Języka Polskiego* mianem ryzyka określa się działanie, które może przynieść niepowodzenie, stratę; przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, nieznan. W praktyce bardzo często oba pojęcia są używane zamiennie<sup>5</sup>. Według większości autorów niepewność jest pojęciem szerszym, ryzyko zaś jest jego pochodną i ma charakter wymierny<sup>6</sup>. W przypadku ryzyka zdarzenia podlegają przewidywalnemu prawdopodobieństwu, które można ująć w formułę matematyczną a spektrum przyszłych zdarzeń jest przewidywalne. Współcześnie większość autorów definiuje niepewność jako stan, w którym przyszłe możliwości i szanse ich wystąpienia nie są znane. Pojęcie ryzyka jest natomiast używane wtedy, gdy:

<sup>3</sup> Badania pilotażowe dotyczące kosztów transakcyjnych zrealizowane w ramach badań statutowych Katedry w roku 2008.

<sup>4</sup> J. Światowicz, *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 2. s. 8–14.

<sup>5</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323.

<sup>6</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2005, s. 51–95.

- rezultat, jaki będzie osiągnięty w przyszłości nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych sytuacji,
- znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania poszczególnych możliwości w przyszłości<sup>7</sup>.

Wyznacznikiem ryzyka w działalności gospodarczej jest możliwość wystąpienia straty lub zysku różnych od wielkości oczekiwanych przez przedsiębiorcę. Ryzyko występuje również w sytuacji, gdy informacje są niewystarczające (tzn. nie są pełne i spójne), ale pozwalają na oszacowanie prawdopodobieństw powstania określonych zjawisk związanych z działaniem. Z kolei niepewność występuje w sytuacji, gdy brakuje jakichkolwiek przesłanek (informacji) do oszacowania tych prawdopodobieństw. Zarówno niepewność, jak i ryzyko są funkcją dwóch grup czynników:

- ilości i jakości informacji będących w dyspozycji decydenta,
- zmienności warunków makro- i mikrootoczenia.

Pojęcia niepewności i ryzyka należy rozpatrywać, uwzględniając następujące aspekty:

- niepewność ma wymiar informacyjny; jej przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub niewiarygodność uzyskanych informacji (niekiedy nawet brak możliwości doboru odpowiednich technik szacowania ryzyka przy założeniu ograniczonych danych),
- ryzyko ma wymiar finansowy, ponieważ można dokonać jego pomiaru; dotyczy to sytuacji, gdy istnieją dostępne informacje, umożliwiające ocenę strat i zysków związanych z danym projektem inwestycyjnym, czyli oczekiwanych skutków przyszłych decyzji<sup>8</sup>.

W nawiązaniu do zasygnalizowanego wcześniej kontekstu kosztów transakcyjnych niepewność występująca w transakcjach wymiennych ma aspekt informacyjny i adaptacyjny. Traktowanie transakcji wymiennych, jako podstawy analizy procesów i struktur rynkowych, wskazuje na duże znaczenie podmiotów wymiany nie tylko w kontekście mikroekonomicznym, ale również w kontekście makroekonomicznym. Ten aspekt ujawnił się szczególnie w drugim etapie działalności naukowej D.C. Northa, który rozszerzył zakres analizy kosztów transakcyjnych o elementy interakcji międzyludzkich oraz koszty wynikające z niedopasowania norm zewnętrznych do ich do ich subiektywnych

<sup>7</sup> Szerzej na ten temat w: W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem, podstawowe zagadnienia*, PWE, Warszawa 2001, s. 11–39.

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat w: A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 55–60 oraz W. Rogowski, A. Michalczewski, *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 11–33.

reprezentacji<sup>9</sup>. Zwracał on uwagę również na elementy otoczenia transakcji składające się na tzw. środowisko instytucjonalne. Według O.E. Williamsona struktury zarządzania różnią się między sobą zdolnością do efektywnej reakcji na zakłócenia występujące w procesie wymiany. Powodują je inwestycje w specyficzne aktywa, oportunistyczne, częstotliwość transakcji. Towarzyszy im ograniczona racjonalność i niepewność podmiotów. Zatem dla zrozumienia problemu kosztów transakcyjnych kluczowe znaczenie ma m.in. niepewność behawioralna, którą O.E. Williamson określa mianem niepewności strategicznej. Jej źródło upatruje głównie we wspomnianym wcześniej oportunizmie<sup>10</sup>. Konsekwencją zachowań i postaw oportunistycznych polegających na mniej lub bardziej świadomym działaniu w celu realizacji własnego interesu i maksymalizacji użyteczności jest niepewność przyszłych zachowań stron wymiany. Należy jednak zwrócić uwagę, że zarówno niepewność behawioralna, jak i zaufanie oraz reputacja powstają i ujawniają się w antycypacyjnym podejściu do zdarzeń. A zatem ujawniają się w procesie wymiany. Wprawdzie Williamson nie definiuje samego pojęcia zaufania, ale wskazuje na jego trzy kategorie: zaufanie kalkulacyjne, zaufanie osobiste i zaufanie instytucjonalne<sup>11</sup>. Obecnie podkreśla się priorytetowe znaczenie zaufania i zaangażowania w relację jako fundamentu wzajemnego zobowiązania partnerów i dążenie do tworzenia relacji. Uznaje się, że zaangażowanie w relację i zaufanie, redukując stan niepewności, zachęca strony relacji do działań na rzecz utrzymania i rozwoju inwestycji w relację do działań na rzecz utrzymania i rozwoju inwestycji w relację<sup>12</sup>. Nie można mówić o zaufaniu w sytuacji całkowitej pewności zachowań drugiej strony postępującej pod przymusem. Ta konstatacja wskazuje na to, że zaufanie jest w dużej mierze pojęciem charakterystycznym dla relacji kooperacyjnych. Niepewność jest zredukowana przez stopień zaufania oraz poziom reputacji pomiędzy stronami wymiany. Jak to określił Gambetta, wymiana kooperatywna i niekooperatywna wahają się w gospodarce od skrajnych wielkości, a mianowicie: 0 – nieufność do 1 – pełne zaufanie. Poziom 0,5 oznacza stan neutralny, w którym strony prowadzą wymianę ale ich zachowania nie są skierowane na wywołanie negatywnych skutków po drugiej stronie. Skoro stopień niepewności jest dodatnio skorelowany z poziomem zaufania, to wartość 1 określałaby brak niepewności i pełne zaufanie. Poziom 0,5 oznaczałby zatem stan

<sup>9</sup> Ł. Hardt, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>10</sup> O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 70.

<sup>11</sup> A. Matthes, *Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-post-transaktionskosten in Kooperation*, Deutsche Universität-Verlag (DUV) 2007, s. 34.

<sup>12</sup> E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 169.

neutralny wynikający z braku zależności pomiędzy stronami. Wartości poniżej 0,5 wskazują na relacje konkurencyjne pojawienie się nieufności i niepewność<sup>13</sup>. Przy takim dychotomicznym podejściu do powyższych kategorii należałoby analogicznie mówić o stopniu pewności (zaufania) oraz stopniu niepewności czy nieufności.

W kontekście kosztów transakcyjnych najczęściej rozróżnia się niepewność pierwszego i drugiego stopnia. Niepewność pierwszego stopnia związana z trudnymi do przewidzenia stanami otoczenia jest np. zmianami zachowań i preferencji konsumentów czy zachowaniami instytucji państwowych. Niepewność drugiego stopnia jest związana głównie z zakłóceniami i brakami w komunikacji pomiędzy stronami wymiany. Te problemy powstają w wyniku m.in.:

- braku lub niedoskonałości właściwych kryteriów oceny wyników i pożądaných efektów (np. jakości usług),
- braku lub niedoskonałości wiedzy na temat związków pomiędzy nakładami, działaniami i efektami (np. wpływ jakości usług na wielkość sprzedaży czy lojalność klientów),
- problemu z przyporządkowaniem określonych zakresów zadań stronom w procesie dystrybucji (np. w systemach kooperacyjnych podział kompetencji, odpowiedzialności, korzyści)<sup>14</sup>.

## SPECYFIKA USŁUG A NIEPEWNOŚĆ BEHAVIORALNA

---

Jak wspomniano wcześniej, niepewność na rynku usług wynika bezpośrednio cech oraz złożoności usług. Podstawowa cecha usług, a mianowicie niematerialność powoduje problemy i zakłócenia informacyjne. Jest ona bardzo często pokonywana poprzez działanie personelu, który jest w koncepcji marketingu usług traktowany jako element marketingu mix<sup>15</sup>. W teorii kosztów transakcyjnych proces informacyjny i związana z nim niepewność podejmowanych decyzji, realizowanych kontraktów dotyczy etapu przedtransakcyjnego (koszty transakcyjne *ex ante*) i etapu potransakcyjnego (koszty transakcyjne *ex post*).

Poszukiwanie informacji o cechach jakościowych usług jest w wielu przypadkach związane z wyższymi kosztami transakcyjnymi niż w przypadku poszukiwania informacji cenowych<sup>16</sup>. Czynniki zmniejszające asymetrię informacji są związane z poszukiwaniem informacji

<sup>13</sup> P. Sztompka, *Zaufanie*, Znak, Kraków 2007, s. 63.

<sup>14</sup> S.O. Mandewirth, *Transaktionskosten von Handelkooperationen*, Phisica-Velag, Heidelberg 1997, Band 91, s. 100.

<sup>15</sup> S. Baron, K. Harris, *Services Marketing, Texts and Cases*, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 26.

<sup>16</sup> A. Picot, R. Reichwald., R.T. Wigand, *Die Grenzenlose...*, s. 175; A. Picot, R. Reichwald, R.T. Wigand, *Die grenzenlose Unternehmung*, Gabler, Wiesbaden 1998, s. 175.

i doświadczeniem w nabywaniu i konsumpcji. Cech wielu usług nie można zidentyfikować przed dokonaniem zakupu. Dlatego można podzielić właściwości usług na właściwości rozpoznawalne w procesie poszukiwania informacji, rozpoznawalne w procesie użytkowania (doświadczenie) oraz pozostające w kwestii zaufania (trudne do rozpoznania przed i po zakupie). Występują zatem trzy sytuacje mogące wpływać na wysokość kosztów transakcyjnych:

- niskie koszty *ex ante* – wysokie koszty *ex post* (rozpoznawalność jakości przed zakupem – duże znaczenie informacji rynkowej),
- wysokie koszty *ex ante* – niskie koszty *ex post* (rozpoznawalność jakości po zakupie – duże znaczenie doświadczenia),
- wysokie koszty *ex ante* – wysokie koszty *ex post* (duże znaczenie reputacji i zaufania).

Nelson, a później Darbi i Karni rozwinęli typologie właściwości dóbr i usług ze względu na możliwości ich sprawdzenia przez konsumentów i nabywców:

- *search qualities* – oznaczają cechy, które mogą być identyfikowane przez konsumentów przed zakupem,
- *experience qualities* – oznaczają cechy, które są identyfikowane w procesie używania lub konsumpcji,
- *credence qualities* – oznaczają cechy, których konsument nie jest w stanie ocenić nawet na podstawie dostrzegalnych właściwości, musi opierać się na zaufaniu do sprzedawcy i obietnic składanych przez niego. Im większy stopień integracji procesu świadczenia usług z czynnikami zewnętrznymi (otoczeniem) oraz im większy udział składników niematerialnych, tym bardziej rośnie znaczenie czynnika zaufania w ocenie jakości usług<sup>17</sup>.

G.A. Akerof zwrócił uwagę na problem jakości dóbr i usług, która jest czynnikiem wyborów dokonywanych na rynku. Najważniejszym czynnikiem w powstawaniu asymetrii informacji jest istnienie cech dóbr i usług nieznanych przez nabywców, co nie zapewnia tzw. optimum Pareta. Powstaje wtedy zjawisko selekcji negatywnej oraz zjawisko moralnego hazardu. W konsekwencji sformułował pojęcie tzw. *market for lemons*, czyli rynku bubli. W obliczu istnienia asymetrii informacji ze względu na jakość dóbr i usług, te o najwyższej jakości są eliminowane z rynku<sup>18</sup>.

Zjawisko selekcji negatywnej może występować w przypadku zawodności rynku. Niska przejrzystość rynku może powodować przeszacowanie

<sup>17</sup> H. Corsten, *Ansatzpunkte für ein integratives Dienstleistungsmanagement* w: praca zbiorowa pod red. Bruhn M., Meffert H., *Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden 1998, s. 73–92.

<sup>18</sup> G.A. Akerlof, *The Market for "Lemons", Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism*, „Quarterly Journal of Economics” 1970, No. 84, s. 488–500.

**Tabela 1.** Typy transakcji i rodzaje oportunistycznego

Rodzaje oportunistycznego	Potencjalne konsekwencje	Dobra wymienne	Dobra kontaktowe	Relacje biznesowe
<i>Hidden characteristics</i>	<i>Adverse selection</i>	Tak	Tak	Możliwe
<i>Hidden intention</i>	<i>Hold up</i>	Nie	Tak	Możliwe
<i>Hidden action</i>	<i>Moral hazard</i>	Nie	Tak	Możliwe

Źródło: P.K. Kaas, *Marktinformationen: Screening und Signaling und Partnern und Rivalen*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, Heft 4/1990, s. 542.

wartości dóbr i usług i w konsekwencji eliminację z rynku towarów wyższej jakości.

W przypadku usług, tam, gdzie nie mamy do czynienia ze standardowymi i prostymi do identyfikacji cechami usług możemy założyć występowanie wszystkich form niepewności. W przypadku *hidden characteristic* istnieje niepewność co do ukrytych cech personelu sprzedażowego (kwalifikacje, umiejętności). Są one weryfikowane przez klienta *ex post* w wyniku doświadczenia. Może on, ponosząc pewne koszty, zdobyć informacje *ex ante*. Możemy mówić w takim przypadku o tzw. ryzyku (niepewności) związanym z zakupem oraz o problemie przewycięzania złożoności poznawczej.

W przypadku wielu usług proces ich świadczenia, a zatem konsumpcji trwa przez długi okres. Mamy często do czynienia również z różnymi fazami świadczenia usług (np. usługi ubezpieczeniowe). Konsekwencje mogą być bezpośrednie, ale mogą ujawnić się po dłuższym okresie, mogą dla konsumenta być w ogóle nie dostrzegalne. Jeżeli konsument nie chce ponosić kosztów *ex ante*, związanych z kupnem danego produktu, powtórzy wybór, z którego był zadowolony w przeszłości albo skorzysta z rekomendacji znajomych, albo zdecyduje się na bliską sobie markę. Funkcja ograniczania niepewności pełniona jest zatem przez zaufanie wykalkulowane i instytucjonalne. Niepewność funkcjonalna dotyczy spełnienia przez produkt pożądaných funkcji oraz tego, czy producent dotrzyma wszystkich jawnych i niejawných zobowiązań z nim związanych, np. usług serwisowych. Niepewność finansowa dotyczy adekwatności ceny produktu oraz ukrytych kosztów, które trzeba będzie zapłacić w przyszłości. Ryzyko niepożądanych skutków ubocznych wiąże się z obawą o szkodliwe efekty używania produktu. Jeszcze innym rodzajem ryzyka jest ryzyko psychologiczne, wyrażające niepewność co do osobistej satysfakcji z produktu.

Niepewność w wyborach konsumenckich wynika z coraz wyższego stopnia złożoności technicznej, organizacyjnej i informacyjnej, składających się na stale rosnącą złożoność poznawczą, towarzyszącą nawet bardzo prostym decyzjom na rynku. Konsument nie ma możliwości

czasowych, technicznych, intelektualnych, aby zapoznać się ze wszystkimi warunkami, na jakich zgadza się na akt wymiany i oszacować konsekwencji, jakie on powoduje. Żaden konsument nie jest w stanie fizycznie zapoznawać się z treścią ulotek, instrukcji, gwarancji, umów towarzyszących wszystkim towarom czy usługom, z których korzysta. Nikt nie jest tak wszechstronnie kompetentny, by zrozumieć wszystkie szczegóły techniczne i uwarunkowania prawne zawieranych umów. Jednym ze sposobów redukcji złożoności poznawczej towarzyszącej decyzjom konsumenta jest zaufanie, czyli przyjęcie założenia, że mająca przewagę organizacja nie wykorzysta jej, by szkodzić nabywcom towarów i usług. Czynniki warunkujące przyjęcie tego założenia mają w dużym stopniu charakter emocjonalny, a zatem funkcja przewyższania złożoności poznawczej towarzyszącej wyborom konsumenckim pełniona jest głównie przez zaufanie osobiste<sup>19</sup>.

Z punktu widzenia ekonomiki informacji istotne jest to, jakie uwarunkowania i konsekwencje wynikają z kontraktu pomiędzy kupującym i sprzedającym w warunkach asymetrii informacji i niepewności stron. Niepewność po stronie sprzedającego pojawia się w sytuacji niepełnej informacji o potrzebach i oczekiwaniach konsumentów, a ci z kolei dysponują ograniczoną informacją o ofercie, jakości i cenach oferowanych usług. Mamy do czynienia zarówno z pozyskiwaniem informacji (*screening*), jak i dostarczaniem informacji (*signaling*) pomiędzy stronami<sup>20</sup>.

**Tabela 2.** Typologia informacji rynkowej z punktu widzenia TKT

		Strona wymiany	
		Nabywca	Sprzedawca
Rodzaj działań informacyjnych	Screening	Porównanie cen, cech jakościowych, testowanie, wizyty w sklepach	Badania rynku, segmentacja nabywców
	Signaling	Zdolności płatnicze, wiarygodność, skłonność do integracji, do lojalności	Jakość produktu, cena, reklama, gwarancja, reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Weiber, J. Adler, *Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine Informationsökonomische Analyse*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, Düsseldorf 1995, s. 61–71.

<sup>19</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Zaufanie w relacji konsument-biznes*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 198.

<sup>20</sup> R. Weiber, J. Adler, *Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine Informationsökonomische Analyse*, „Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, Düsseldorf 1995, s. 61–71.



*Signaling* stosowany przez sprzedawcę w kierunku nabywcy może sprawić, że będzie on postrzegał oferowane usługi lepiej niż ofertę konkurentów. Oprócz bezpośredniej informacji mamy do czynienia z pośrednimi formami sygnalizacji – komunikowania wartości. Pod pojęciem sygnału rozumie się wiarygodną informację, która pozwala potencjalnemu klientowi na zwrócenie uwagi na sygnalizowaną cechę produktu. Sygnały stanowią przetworzoną i syntetyczną informację, która odciąża nabywcę do konieczności jej przetwarzania. Chodzi tutaj o informacje, które nie mogą zostać zmanipulowane przez nadawcę (np. informacja o udziale w rynku), na podstawie których nabywca może wyciągać wnioski o wiarygodności sprzedawcy i jakości jego usług<sup>21</sup>.

## NIEPEWNOŚĆ A WYMIARY TRANSAKCJI

---

Jak wcześniej wskazano, problem niepewności behawioralnej w teorii kosztów transakcyjnych związany jest z oportunistycznym i ograniczoną racjonalnością. Oprócz tego kluczowymi czynnikami w występowaniu i wysokości kosztów transakcyjnych jest specyficzność aktywów i częstotliwość transakcji. Mają one bezpośredni wpływ na istnienie niepewności pomiędzy podmiotami wymiany. Aspekt ograniczonej racjonalności został wyjaśniony w dużej części powyżej. Ma on charakter obiektywny, wynikający ze złożoności otoczenia oraz ograniczonych możliwości percepcji, gromadzenia oraz przetwarzania informacji. W konsekwencji zachowania są podejmowane w sytuacji ograniczonej i zniekształconej informacji. Proces ten ma również aspekt subiektywny, wynikający z niechęci podmiotów wymiany do zdobywania informacji, która wynika z wygody, lenistwa czy poszukiwania łatwiejszych i mniej kosztownych sposobów realizacji transakcji zgodnie z własnym interesem. Zatem zmniejszenie racjonalności powinno powodować zwiększone koszty transakcyjne zarówno *ex ante*, jak i *ex post*. Ale pomimo dążenia podmiotów wymiany do podejmowania decyzji racjonalnych, np. gdy posiadają wspólny cel, pojawia się problem oportunistyczny. Jego endogeniczne pochodzenie było i jest dyskutowane i niejednokrotnie podważane, gdyż dotyczy odpowiedzi na pytanie o istotę natury ludzkiej. Dążenie do realizacji interesu własnego ma różne interpretacje i podobnie jak zasada racjonalności oraz piramida potrzeb Masłowa jest zasadą, od której istnieje wiele odstępstw.

Niemniej jednak postawy oportunistyczne wpływają na wzrost niepewności podmiotów wymiany, a tym samym wzrost kosztów transakcyjnych. Kluczowym jednak wymiarem transakcji wymiennych jest specyficzność aktywów. Specyficzność aktywów dotyczy trwałych inwestycji (podejmowanych w celu wsparcia poszczególnych, konkretnych

---

<sup>21</sup> Ch. Schade, E. Schot, *Kontaktgüter im Marketing*, „Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis”, Heft 1/1993, s. 20.

transakcji), dla których koszt utraconych możliwości jest znacznie niższy w najlepszych zastosowaniach alternatywnych lub u alternatywnych użytkowników, niż gdyby oryginalne transakcje zostały przedwcześnie zakończone. Ten wymiar odróżnia najbardziej ekonomię kosztów transakcyjnych od innych sposobów traktowania organizacji gospodarczej. Specyficzność aktywów może dotyczyć:

- specyficznej lokalizacji,
- specyficzności zasobów fizycznych,
- specyficzności zasobów ludzkich,
- zasobów dedykowanych, specjalnego przeznaczenia, np. do współpracy z konkretnym odbiorcą (Williamson).

Specyficzność aktywów nabiera znaczenia jedynie w połączeniu z ograniczoną racjonalnością lub oportunistycznym i w warunkach niepewności. Specyficzność zasobów rodzi daleko idące konsekwencje zarówno dla sprzedającego, jak i dla kupującego. Specyficzność zasobów może stanowić podstawę do zachowań oportunistycznych. Z jednej strony, sprzedający, zdając sobie sprawę z ograniczoności rynku na dostawy produkowanych przez niego wyrobów, może zażądać wysokich cen od odbiorców (lub postawić inne, trudne do przyjęcia warunki). Z drugiej strony, kupujący, zdając sobie sprawę z tego, że sprzedającemu trudno będzie wykorzystać posiadane specyficzne aktywa do innych celów, może żądać uprzywilejowanych warunków dostaw. Analiza poszczególnych transakcji jest utrudniona ze względu na konieczność uwzględnienia wszystkich wymiarów transakcji w powiązaniu z czynnikami mającymi na nie wpływ.

## WNIOSKI

---

Rynek usług i jego niedoskonałość wynikają z cech samych usług, jak i uwarunkowań behawioralnych podmiotów wymiany. Struktury rynku usług oraz zarządzanie organizacjami usługowymi są ściśle związane z istnieniem kosztów transakcyjnych. Są one zdeterminowane cechami i wymiarami transakcji na tych rynkach. Transakcje dokonują się w warunkach niepewności behawioralnej, której źródeł należy szukać w cechach zarówno podmiotów, jak i przedmiotów wymiany. Nie bez znaczenia są również elementy otoczenia transakcji. Niepewność podmiotów ma z kolei wpływ na wysokość kosztów transakcyjnych. Analiza przyczyn istnienia niepewności oraz czynników ją powodujących stanowi istotny problem badawczy instytucjonalnych aspektów funkcjonowaniu rynków i podmiotów gospodarczych.

---

## BEHAVIORAL UNCERTAINTY AND TRANSACTION COSTS ON THE SERVICES MARKETS

---

Services markets and their imperfections result from the very nature of services, and behavioral determinants influencing exchange participants. Services markets' structures and management with service organizations are strongly determined by the presence of transaction costs. These are determined by the characteristics and the size of transactions. These transactions take place in the context of behavioral uncertainty, which has its roots in the features of both subjects and objects of exchange. The context in which any transaction takes place is important, too. Uncertainty perceived by subjects influences the size of transaction cost. Therefore, the analysis of the sources of uncertainty and its determinants creates an important research problem, especially from the perspective of institutional aspects of market and its participants' functioning.

**Dr Jolanta Tkaczyk**  
**Mgr Marcin Awdziej**

Katedra Marketingu  
Akademia Leona Koźmińskiego

---

# ISTOTA I KATEGORIE NIEPEWNOŚCI W ODNIESIENIU DO NABYWCÓW

---

## WPROWADZENIE

---

Niepewność jest nieodłącznym elementem podejmowanych działań i decyzji. Kategorię niepewności z reguły odnosi się do stanu, w którym przyszłe możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia nie są znane<sup>1</sup>. Dotyczy więc zmian, które są trudne do oszacowania, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji, nie może być oszacowane. Mimo dość prostej w swej strukturze definicji niepewności, pojawiają się problemy w opisanu jej istoty. Niepewność w naukach o zarządzaniu i ekonomii z reguły jest rozpatrywana jako złożoność i nieokreśloność zjawisk społecznych i gospodarczych, a także zmienność zachowań podmiotów w otoczeniu przedsiębiorstwa. Niepewność charakteryzuje procesy decyzyjne wszystkich uczestników rynku, w tym również gospodarstw domowych oraz indywidualnych konsumentów. Nabywcy napotykają także niepewność przyszłości, która może determinować pewne ich decyzje, np. dotyczące

---

<sup>1</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, ODiDK, Gdańsk 2002, s. 15.

inwestycji w produkty o długim okresie użytkowania i usługi, których efekty końcowe nie mogą być znane lub pewne, np. edukacja czy ubezpieczenia emerytalne.

## POJĘCIE NIEPEWNOŚCI

---

Pierwsze definicje niepewności znalazły się w pracy F.H. Knighta, gdzie niepewność określono jako możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego, której nie da się zmierzyć. W literaturze można spotkać zróżnicowane podejścia, w których niepewność odnosi się do<sup>2</sup>:

- kontradykcyjności pewności; w tym sensie mówi się, że wszystkie sytuacje, o których nie można mówić w kategoriach pewności, są niepewne; ich niepewność wyraża się w nieznanym lub braku parametrów opisowych,
- sytuacji o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa; z punktu widzenia statystyki niepewność odnosi się do sytuacji o nieznanym rozkładzie prawdopodobieństwa przyszłych warunków gospodarowania,
- efektów; w tym przypadku często pojęcie niepewności odnosi się do efektów i wyraża, w jakim stopniu zamierzone przedsięwzięcie jest w realizacji wątpliwe – prawdopodobne,
- niewiedzy<sup>3</sup>; niepewność w tym sensie jest jakąś wartością leżącą na skali wyznaczonej przez krańcową pewność (prawdopodobieństwo równe jedności) i krańcową niewiedzę (prawdopodobieństwo równe zero),
- zespołu cech; w socjologii niepewność definiuje się jako pewien stan wynikający z tego, że na początku procesu poznania pojawia się pewna nieokreśloność i będzie stać na całej jego drodze. Pojęcie niepewności łączy się z przypadkowością, używa się go w znaczeniu: zawodność, wątpliwość w stosunku do czegoś lub kogoś. Niepewność wynika z rozbieżności między informacją niezbędną do rozwiązania zadania i podjęcia decyzji a informacją posiadaną.

Wybrane definicje niepewności prezentuje tabela 1.

Niepewność jest nierozzerwalnie związana z ryzykiem. Wielu autorów używa tych pojęć zamiennie, traktując je jako tożsame. Jest to szczególnie widoczne w literaturze poświęconej problematyce finansów i zarządzania ryzykiem. Niemniej jednak pojęcia te należy traktować rozdzielnie, choć niepewność jest wykorzystywana do zdefiniowania ryzyka. Termin „ryzyko” jest używany, kiedy:

<sup>2</sup> S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, OPO, Bydgoszcz 1999.

<sup>3</sup> W niektórych ujęciach teorii gier zamiast określenia „niepewność” używa się pojęcia „niewiedza”.

Tabela 1. Wybrane definicje niepewności

Autor	Definicja
F. Knight	Możliwość odchyień od stanu oczekiwanego, której nie daje się zmierzyć, ponieważ nie można zastosować rachunku prawdopodobieństwa
O. Lange	Niepewność niemierzalna, do której nie można zastosować miar statystycznych
I. Pfeffer	Stan umysłu mierzony stopniem wiary
K. i T. Jajuga	Immamentna cecha rzeczywistości wynikająca z dużej liczby złożonych i zmieniających się podmiotów; istotnej zależności pomiędzy nimi a otoczeniem; ograniczonej możliwości kontrolowania przez ludzi czynników kształtujących rzeczywistość
E. Kulwicki	Stan – sytuacja nacechowana brakiem pełnej znajomości parametrów zamierzonego przedsięwzięcia oraz ich rozkładów w zespole alternatywnych zdarzeń
E. Hołowska	Niepewność przejawia się w popełnionych błędach i ocenach przyszłych zdarzeń; jest niemierzalna; jej rezultatów nie można przewidzieć
S. Nahotko	Jest początkiem wielu przemyśleń i rozważań ludzkich i nieodłącznym elementem procesów decyzyjnych
Cz. Nosal	Jej źródłem jest złożoność i dynamizm sytuacji oraz procesy umysłowe decydenta
S. Samuelson	Występuje, gdy jest więcej niż jeden możliwy wynik podjętej decyzji

Źródło: A.M. Olkiewicz, *Ograniczanie niepewności i ryzyka w działalności handlowej firmy*, Poltext, Warszawa 2005, s. 18.

- rezultat osiągnięty w przyszłości jest nieznan, ale są możliwe do zidentyfikowania jego przyszłe alternatywy,
- szanse wystąpienia tych możliwych alternatyw są znane.

Ryzyko bywa także określane jako mierzalna niepewność<sup>4</sup> czy zbiektywizowana niepewność<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner & Marx, Boston 1921, cyt. za: K. Klimczak, *Dylematy ujęcia ryzyka w teorii ekonomii*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Łódź 2007, <http://kmlim.republika.pl/>

<sup>5</sup> A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk Insurance*, cyt. za: T. Taranko, *Wpływ zjawiska niepewności na efektywność marketingu*, w: W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

## ŹRÓDŁA I RODZAJE NIEPEWNOŚCI

---

W literaturze przedmiotu często mówi się o niepewności w kategoriach środowiskowych – zewnętrznych, jako zmiany w otoczeniu, na które nie ma się wpływu i których nie sposób przewidzieć. A.K. Koźmiński wprowadza nawet pojęcie „uogólnionej niepewności” jako źródło podając otoczenie biznesu, w którym dochodzi do lawino narastających zmian, komplikujących podejmowanie decyzji przedsiębiorcom<sup>6</sup>. Niepewność może mieć jednak nie tylko charakter zewnętrzny. Można rozpatrywać niepewność w kategoriach wewnętrznych. W przypadku organizacji będzie ona związana z niepewnością zachowań ludzi i struktur ją tworzących, natomiast w przypadku konsumentów będzie bardziej rozumiana jako stan umysłu decydenta kształtowany przez wiedzę i doświadczenie lub ich brak.

W literaturze dotyczącej finansów i ubezpieczeń można spotkać się z podziałem niepewności w zależności od jej źródeł: można tu zatem mówić o niepewności losowej (występuje wtedy, gdy wyniki działalności są silnie uzależnione od warunków naturalnych), rozwojowej (spowodowanej innowacjami technicznymi i organizacyjnymi), rynkowej – ma źródło w niedających się przewidzieć zmianach koniunktury.

W przypadku niepewności związanej z działaniami przedsiębiorstwa można także wyróżnić niepewność podmiotową i przedmiotową. Niepewność podmiotowa związana jest z nieprzewidywalnością zachowań i reakcji podmiotów rynkowych, natomiast niepewność przedmiotowa z kształtowaniem się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku na skutek zmian czynników makrootoczenia rynkowego (czynników prawnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i technologicznych).

Związki nabywcy z kategorią niepewności można przedstawić dwójako. Po pierwsze, niepewność dla nabywcy mogą tworzyć warunki otoczenia oraz inne czynniki wpływające na proces podejmowania decyzji. Po drugie, sam nabywca, działając w warunkach niepewności staje się jednocześnie jej źródłem dla innych uczestników rynku, w tym przede wszystkim dla przedsiębiorstw.

## NIEPEWNOŚĆ W ODNIESIENIU DO NABYWCÓW

---

Źródłem niepewności dla nabywcy mogą być czynniki wpływające na jego zachowanie i kształt procesu podejmowania decyzji o zakupie. Czynniki wpływające na zachowania nabywców można podzielić na

<sup>6</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 7.

uwarunkowania ekonomiczne oddziałujące pośrednio na zachowania nabywców (makroekonomiczne) oraz uwarunkowania ekonomiczne oddziałujące bezpośrednio na zachowanie nabywców (przede wszystkim poziom dochodów, poziom i struktura spożycia itp.), a także czynniki społeczno-demograficzne (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie, rodzina, grupy odniesienia, status społeczny), kulturowe (np. religia, język, kraj pochodzenia, subkultura) i psychologiczne (np. postawy, zwyczaje, motywacje, osobowość). Każda z tych grup czynników może stanowić źródło niepewności dla nabywcy, przy czym to uwarunkowania ekonomiczne (sytuacja gospodarcza kraju, poziom inflacji i bezrobocia, wysokość i stabilność płac) oraz psychologiczne (postawy względem przyszłości) kreują ją najczęściej.

Niepewność w odniesieniu do nabywcy można także rozpatrywać, biorąc pod uwagę proces podejmowania decyzji o zakupie. Z tego punktu widzenia można wyróżnić niepewność występującą przed zakupem (i trakcie podejmowania decyzji o zakupie) oraz niepewność po dokonaniu zakupu (dysonans pozakupowy).

Niepewność występująca przed zakupem może dotyczyć niepewności wiedzy (co jest wiadome na temat alternatyw wyboru) oraz niepewności wyboru (którą z alternatyw wybrać)<sup>7</sup>. Źródłem niepewności wiedzy może być brak informacji na temat wybieranego produktu oraz wątpliwości nabywcy co do stosowanej reguły decyzyjnej. Niepewność wyboru może być związana zarówno z niedoborem informacji na temat wybieranych produktów, jak i ich nadmiarem. W pierwszym przypadku nabywcy trudno się zdecydować na jedną alternatywę z powodu braku informacji, w drugim, szczególnie gdy alternatywy są do siebie podobne, powstają wątpliwości co do wyboru najlepszej.

Zakłada się, że nabywcy poszukują informacji w procesie podejmowania decyzji o zakupie (na etapie identyfikowania alternatyw), przede wszystkim po to, aby w znaczący sposób zredukować niepewność. Większa niepewność powinna zatem prowadzić do wzmożonych poszukiwań informacji na temat alternatyw wyboru. Według badań prowadzonych przez Urbany, Dicksona, Wilkie<sup>8</sup> niepewność wyboru mierzona liczbą rozważanych marek, sklepów oraz czasem spędzonym na wyborze ma pozytywny wpływ na skłonność do poszukiwania informacji. Natomiast niepewność wiedzy, mierzona liczbą posiadanych informacji na temat marki i modelu oraz liczbą stosowanych kryteriów wyboru, ma słaby negatywny wpływ na skłonność do poszukiwania informacji. Jest to zgodne z teorią

<sup>7</sup> G.J. Stigler, *The Economics of information*, „Journal of Political Economy” 1961, Vol. 69, s. 213; J.E. Urbany, P.R. Dickson, W.L. Wilkie, *Buyer Uncertainty and Information Search*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 16, September 1989.

<sup>8</sup> J.E. Urbany, P.R. Dickson, W.L. Wilkie, *Buyer Uncertainty and Information Search*, „Journal of Consumer Research” 1989, September.



kosztu-zysku związanego z poszukiwaniem informacji<sup>9</sup>. Wraz z niepewnością wiedzy wzrasta koszt zdobycia informacji, zatem osoby o niskim poziomie wiedzy dotyczącym danej kategorii produktu nie są skłonne do jej powiększania, natomiast chętniej stosują heurystyki (np. cenę jako wyznacznik jakości), po to, aby uprościć proces decyzyjny.

Niepewność występująca po dokonanych zakupie z reguły dotyczy stanu umysłu nabywcy – czy ma on wątpliwości związane z podjętą decyzją, czy też nie. W przypadku, kiedy takie wątpliwości wystąpią, z reguły mówi się o dysonansie pozakupowym. Dysonans pozakupowy jest definiowany jako niepewność, która towarzyszy poważniejszym wyborom. Jest tym większy, im trudniejsza jest decyzja (trudność podejmowanej decyzji może polegać na jej nieodwracalności, ważności dla nabywcy, atrakcyjności alternatyw odrzuconych, czy też dużej liczby rozpatrywanych alternatyw). Z reguły jako sposób redukcji dysonansu przez nabywców podaje się poszukiwanie dodatkowych informacji lub zmianę oceny produktu. Zabiegi te stosowane są w celu poprawienia obrazu wybranej alternatywy.

## NABYWCY JAKO ŹRÓDŁO NIEPEWNOŚCI

---

Jak zasugerowano we wstępie, niepewność w świetle nauk o zarządzaniu i ekonomii jest pochodną złożoności i dynamiki zjawisk społecznych, w tym zmienności zachowań podmiotów rynkowych. Podmiotem, który można uznać za najbardziej zmienny, będący jednocześnie źródłem najtrudniejszych do uchwycenia i analizy zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa jest konsument. Zmienność konsumentów jest pierwotnym czynnikiem, dynamizującym zmiany w zachowaniach przedsiębiorstw, które muszą, w myśl koncepcji marketingu, dostosowywać swoje działania do zmian zachodzących w obrębie obsługiwanych przez nie rynków docelowych. Jak sugeruje F. Shaw, zmiany w zachowaniach nabywców są najsilniejszym czynnikiem wpływającym na zmiany w sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw<sup>10</sup>. Zmiany te skumulowały się w fenomenie określanym jako „nowy konsument” (ang. *new consumer*). Według najprostszej definicji, „nowy konsument (...) dysponuje wyższym, niż przeciętny, rozporządzalnym dochodem, jest lepiej wykształcony, ma dostęp do nowoczesnych technologii informacyjnych”<sup>11</sup>. Wraz ze wzrostem dochodów lub poziomu

<sup>9</sup> J.R. Bettman, C. Whan Park, *Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes*, „*Journal of Consumer Research*” 1980, December, s. 234–248.

<sup>10</sup> F. Shaw, *Uncertainty and the new consumer*, „*Foresight*” 2002, Vol. 4,6, s. 4–13.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

wykształcenia, konsumenci ci wykazują większą skłonność do intensywnego poszukiwania informacji o dostępnych alternatywach wyboru oraz do efektywnego posługiwania się tymi informacjami w procesie podejmowania ostatecznych decyzji o wyborze. Stosunek do informacji, sposób ich gromadzenia, a także korzystania, wydają się kluczowymi determinantami, pozwalającymi na identyfikację „nowych konsumentów” na rynku. Korzystają oni z wielu źródeł informacji, preferują te, z którymi sami zainicjowali kontakt, są pozytywnie nastawieni do przedsiębiorstw, które wchodzą z nimi w interakcje, a także częściej korzystają ze źródeł informacji. „Nowych konsumentów” charakteryzuje większa skłonność do eksperymentowania, wynikająca z większej, w porównaniu do reszty populacji, skłonności do podejmowania ryzyka. Skłonność ta manifestuje się między innymi w częstszych zmianach zatrudnienia oraz aktywnym i świadomym zarządzaniu finansami osobistymi. Posługiwanie się większą liczbą źródeł informacji implikuje lepszą znajomość alternatywnych sposobów zaspokojenia potrzeb, a ta w rezultacie rodzi świadomość własnej siły przetargowej nabywców nowego typu.

Inną cechą charakterystyczną „nowych konsumentów” jest sceptyczna postawa wobec marek oraz niski poziom lojalności. Część ich zachowań można tłumaczyć chronicznym brakiem czasu. Ceną wyższych niż przeciętne dochodów gospodarstw domowych, w których żyją ci nabywcy (w których obydwoje małżonkowie lub partnerzy pracują) jest spędzanie większej liczby godzin w pracy. Powoduje to wzrost popytu na wszelkie dobra i usługi, które zaspokajają potrzebę oszczędzania czasu i wygody, określanych niekiedy wspólnym mianem *convenience products/services*. Frustracja wynikająca z braku czasu, przemęczenie i przeświadczenie o własnej sile przetargowej są źródłem wyższych niż przeciętne oczekiwań, które zmuszają dostawców do nieustannego podnoszenia poprzeczki. Konsumentów tych trudniej jest zadowolić, są bardziej krytyczni i skłonni do rozpowszechniania negatywnych opinii o firmach, które ich zdaniem ich zawiodły.

Brak czasu czy większe dochody są symptomami głębokich zmian społecznych, które kształtują wiele rynków, a do których muszą dostosować się przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć zmiany demograficzne, takie jak starzenie się rozwiniętych społeczeństw, rosnąca liczba gospodarstw domowych, w tym jednoosobowych, czy też przyspieszająca emancypacja zawodowa i społeczna kobiet. Współczesne trendy społeczne i kulturowe charakteryzuje szybkość i złożoność, trudne do analizy, a tym samym stwarzające liczne zagrożenia działania dla przedsiębiorstw. Czynnikiem, który wzmacnia siłę przetargową „nowych konsumentów” jest technologia, zwłaszcza IT, której gwałtowny rozwój pozwala im na coraz szybsze i coraz wydajniejsze gromadzenie i analizę informacji o możliwościach zaspokojenia potrzeb.

## PODSUMOWANIE

---

U podstaw kategorii niepewności leży swoisty paradoks. Z jednej strony ogranicza ona racjonalność podejmowanych decyzji, ponieważ nie można przewidzieć do końca lub wcale, rezultatów podejmowanych wyborów i działań. Z drugiej, skłania ona nabywców do rozważnego podejmowania decyzji, co wyrażać może się w bardziej intensywnym poszukiwaniu informacji o dostępnych alternatywach i stosowaniu bardziej wyrafinowanych reguł decyzyjnych przy ich ocenie, szczególnie w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z niepewnością wiedzy.

Truizmem jest stwierdzenie, że konsumenci zawsze byli źródłem niepewności, generując zarówno możliwości, jak i zagrożenia działania. Zmiany w zachowaniach nabywców są naturalnym zjawiskiem rynkowym. Różnica w przypadku nowych konsumentów wydaje się polegać przede wszystkim na szybkości tych zmian i większych, niż w przeszłości, trudnościach w przewidzeniu ich kierunku. „Do głosu” na rynku dochodzą segmenty do tej pory ignorowane, takie jak dzieci czy osoby starsze. Technologia informacyjna dała konsumentom siłę nabywczą poprzez redukcję działającej na ich niekorzyść asymetrii informacji. Redukcja tej asymetrii, a także wzrost zrozumienia natury i celów niektórych działań marketingowych przedsiębiorstw (takich jak reklama czy PR) przyczyniły się niewątpliwie do wzrostu sceptycyzmu „nowych konsumentów” i ich niskiej wrażliwości na działania przedsiębiorstw. Trudno jest jednoznacznie rozstrzygnąć, jak szybko „nowi konsumenci” zastąpią „starych”, jednak ich wpływ na sposoby działania przedsiębiorstw, w szczególności zaś na ich działania marketingowe, jest istotny.

---

## THE NATURE AND CATEGORIES OF CONSUMER EXPERIENCED UNCERTAINTY

---

The nature and categories of consumer uncertainty are discussed in this paper. There are two major facets of uncertainty in relation to consumers. First, consumer decision making process takes place in the context of an environment. Complexity and change, which are immanent to environment, are the source of uncertainty experienced and perceived by consumers. Making decisions in uncertain situations, consumers become source of uncertainty themselves, especially to companies. Authors analyzed current literature and discussed the concept of uncertainty from these two perspectives.



## **Rozdział 2**

Uwarunkowania niepewności  
w działaniach rynkowych

**Dr Monika Boguszewicz-Kreft**

Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu  
Uniwersytet Gdański

---

## **NIEPEWNOŚĆ JAKO STAN EMOCJONALNY – IMPLIKACJE MARKETINGOWE**

---

### **POJĘCIE I KLASYFIKACJA EMOCJI**

---

Istnieje wiele dowodów na to, że emocje, jak również inne stany afektywne wpływają na percepcję świata, sądy, motywacje i zachowania ludzi, jak również są ważnym czynnikiem oddziałującym na kształt zapamiętywanych przez nich treści. Afekty wpływają tym samym również na ocenę i zadowolenie konsumentów z nabywanych dóbr. Znajomość reguł rządzących tą sferą psychiczną klientów jest zatem wielce przydatna na drodze do sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Stany afektywne obejmują całą gamę zjawisk psychologicznych, jednak szczególne znaczenie mają emocje, ponieważ przedsiębiorcy mogą na nie wpływać, nadając im odpowiedni kształt. Jednocześnie to one najbardziej zapadają w pamięć, stanowiąc skuteczny wyróżnik danego kontaktu z klientem.

Istnieje wiele psychologicznych definicji emocji. Koncentrują się one na rozmaitych, występujących łącznie zjawiskach, dlatego emocje nazywa się niekiedy „zjawiskami wieloskładnikowymi”<sup>1</sup>. G.L. Clore wraz z A. Ortonym przyjrzeni się uważnie sześciuset potocznym terminom oznaczającym emocje. Analiza ta zaowocowała stwierdzeniem, że

---

<sup>1</sup> N.H. Frijda, *Punkt widzenia psychologów*, w: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), *Psychologia emocji*, GWP, Gdańsk 2005, s. 90.

dotyczą one „wewnętrznych stanów umysłowych zogniskowanych wokół afektu (gdzie afekt oznacza po prostu spostrzeżenie czegoś jako dobre lub złe)”<sup>2</sup>.

J. Czapiński w zaproponowanej przez siebie strukturalnej definicji emocji ujmuje zarówno stany, jak i reakcje emocjonalne, stwierdzając, że „emocje są złożonymi zjawiskami psychicznymi, obejmującymi zarówno subiektywne doznania, jak i procesy neurofizjologiczne oraz ekspresję (zachowanie, mimikę, wypowiedzi)”<sup>3</sup>.

Na podstawie analizy literatury z zakresu psychologii można stwierdzić, że emocje charakteryzują następujące cechy:

- 1) występowanie uczuć (afektów) lub pewnych stanów wewnętrznych czy procesów,
- 2) pojawianie się w wyniku reakcji na wydarzenia,
- 3) świadomy charakter,
- 4) wyrażanie się zachowaniem,
- 5) charakter oceniający,
- 6) intencjonalność (ukierunkowanie).

Ad 1. Istotą emocji i warunkiem koniecznym ich występowania jest uczucie<sup>4</sup>, a szczególnie „afekt”, rozumiany w sensie przyjemnego lub nieprzyjemnego doznania<sup>5</sup>.

Ad 2. Emocje są wywoływane przez pewne wydarzenia, nazwane przez badaczy „wyzwalaczami emocjonalnymi” lub „podstawowymi tematami relacyjnymi”, które muszą wyzwoić zmianę w stanie organizmu, czy to w myśleniu, czy to w czynnościach życiowych<sup>6</sup>. Wyróżnić można zewnętrzne i wewnętrzne wydarzenie bodźcowe. Zewnętrzne mogą mieć charakter niespołeczny lub społeczny. Wyzwalacze wewnętrzne obejmują szeroki zakres bodźców: od własnych działań i myśli, poprzez wspomnienia i wyobrażenia, po zmiany w określonych stanach fizjologicznych człowieka. Należy przy tym podkreślić, że nie wszystkie bodźce napływające

<sup>2</sup> G.L. Clore, *Dlaczego emocje wymagają procesów poznawczych*, w: P. Ekman, R.J. Davidson (red.), *Natura emocji – podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk 1999, s. 162.

<sup>3</sup> J. Czapiński, *Wartościowanie. Efekt negatywności (o naturze realizmu)*, Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1988, s. 12.

<sup>4</sup> G.C. Clore, op. cit., s. 243.

<sup>5</sup> Pojęcie „uczucie” jest niejasne i wieloznaczne i jako takie nie powinno być ono traktowane równoznacznie z terminem „emocja”. Co więcej niektórzy badacze uznają, że uczucia nie są ani koniecznymi ani wystarczającymi warunkami wytypowania stanów emocjonalnych (por. J.R. Averill, *Czuję, więc jestem – myślę*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 316).

<sup>6</sup> M. Lewis, *Wytanianie się ludzkich emocji*, w: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), op. cit., s. 343; R. Lazarus, *Uniwersalne zdarzenia poprzedzające emocje*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 147.

mogą być opisane jako wyzwalacze emocjonalne<sup>7</sup>. Wydarzenia te bowiem charakteryzują na ogół znaczne konsekwencje dla realizacji celów człowieka lub dla jego postępowania w życiu<sup>8</sup>.

Ad 3. Emocję „implikuje (jej warunkiem wstępnym jest) pewien rodzaj spostrzeżenia (...) jeśli człowiek nie jest świadomy pewnej sytuacji bądź faktów, to nie może doświadczać pewnych emocji”<sup>9</sup>. Jednak ludzie nie zawsze są świadomi zdarzeń wzbudzających emocje w momencie ich pojawienia się. Często świadomość taka pojawia się dopiero po fakcie lub w trakcie przeżywania emocji<sup>10</sup>.

Ad 4. Emocja oznacza nie tylko odczuwanie wskazanego stanu, ale również związaną z nim tendencję behawioralną<sup>11</sup>. N.J. Frijda wiąże emocje z określonym rodzajem gotowości do działania<sup>12</sup>. Według innych autorów praktycznie każda emocja prowadzi do adaptacyjnych zachowań<sup>13</sup> (choćby minimalnych)<sup>14</sup>. Przykładowo strach jest reakcją na sytuacje postrzegane jako ryzykowne i niebezpieczne, i może on spowodować różne zachowania (na przykład zneruchomienie, ucieczkę lub atak), których celem będzie eliminacja niebezpieczeństwa<sup>15</sup>.

Emocje są czynnikiem motywującym do zachowań ukierunkowanych na radzenie sobie ze zdarzeniami, które je wywołują – są ukierunkowane na podtrzymanie lub zmianę określonych relacji człowieka z otoczeniem<sup>16</sup>.

Ad 5. Emocje mają charakter oceniający. Człowiek przypisuje afektom lub wyzwalającym je bodźcom pozytywne lub negatywne wartości z punktu widzenia ich implikacji dla realizowanych interesów (motywów, dobrego samopoczucia, aktualnych celów). Zatem emocje są skutkami oceny wydarzeń jako sprzyjających interesom człowieka, albo też je zaburzającym<sup>17</sup>. Wydarzenie będzie więc miało przyjemny lub przykry charakter w zależności od poznawczych lub skojarzeniowych procesów

<sup>7</sup> M. Lewis, *Wylanianie się...*, s. 343.

<sup>8</sup> N.H. Frijda, *Punkt...*, s. 90.

<sup>9</sup> R.C. Solomon, *Filozofia emocji*, w: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), op. cit., s. 29.

<sup>10</sup> P. Ekman, *Nastroje, emocje i cechy*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 55.

<sup>11</sup> H.H. Goldsmith, *Dziedzina emocji z perspektywy rozwojowej*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 65.

<sup>12</sup> N.J. Frijda, *Emocje wymagają procesów poznawczych, choćby prostych*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 176.

<sup>13</sup> D. Watson, L.A. Clark, *Emocje, nastroje cechy i temperament: rozważania pojęciowe i wyniki badań*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 83.

<sup>14</sup> R.C. Solomon, *Filozofia...*, s. 28.

<sup>15</sup> D. Watson, L.A. Clark, *Emocje...*, s. 83.

<sup>16</sup> N.H. Frijda, *Emocje są funkcjonalne – na ogół*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s., 105.

<sup>17</sup> N.H. Frijda, *Punkt...*, s. 93.



oceny u człowieka – strata stanie się stratą, kiedy człowiek uzna ją za stratę<sup>18</sup>.

Ad 6. W tym kontekście „intencjonalny” oznacza, że emocje wynikają z relacji łączących człowieka z jakimś obiektem (boimy się czegoś, gniewamy się na kogoś, jesteśmy szczęśliwi z powodu czegoś itp.)<sup>19</sup>. „Emocje mają więc naturę interpersonalną, a takie zjawiska, jak pragnienie, czujność czy senność, nie są emocjami”<sup>20</sup>.

## KLASYFIKACJA EMOCJI

---

Najprostszym i najbardziej oczywistym podziałem emocji jest rozróżnienie tych stanów afektywnych na pozytywne i negatywne. Co interesujące, uwaga psychologów skupia się przede wszystkim na negatywnych aspektach życia ludzkiego. Według D.G. Myers i E. Diener, liczba artykułów psychologicznych na temat negatywnych stanów przewyższa liczbę artykułów na temat stanów pozytywnych w stosunku 17:1!<sup>21</sup>. Odpowiedzią na te dysproporcje jest rozwijająca się dziedzina „subiektywnego dobrostanu” (*subjective well-being* – SWB), zajmująca się takimi zagadnieniami jak szczęście, zadowolenie z życia i morale<sup>22</sup>.

A. Ortony, G.L. Clore i A. Collins dokonali klasyfikacji emocji według ich poznawczych podstaw (tzw. model OCC)<sup>23</sup>. Według tego modelu reakcje afektywne mogą być zogniskowane na wynikach zdarzeń, na sprawstwie działań lub cechach obiektów. Każda emocja wiąże się z pozytywną lub negatywną oceną któregoś z tych czynników. W przypadku koncentracji na zdarzeniach podstawową reakcją jest przyjemność lub przykrość wynikająca z tych zdarzeń. Gdy ocena dotyczy działań innych osób, wzbudzonymi emocjami będą pochwała lub potępienie, a w przypadku oceny obiektów – lubienie lub nielubienie ich cech. Te trzy grupy wydarzeń są oceniane według kolejnych kryteriów. Należy podkreślić, że analizowany model zawiera strukturę logiczną, a nie czasową – oceny dotyczące danej emocji według wymienionych kryteriów pojawiają się równocześnie, jako różne aspekty tego samego doświadczenia. W omawianym modelu wyłonić można dwadzieścia dwa typy emocji, a w obrębie każdego typu może istnieć więcej niż jedna emocja, wzbudzana w danych warunkach.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 99.

<sup>19</sup> Za: G.L. Clore, *Dlaczego emocje wymagają...*, s. 161; N.J. Frijda, *Emocje wymagają...*, s. 176.

<sup>20</sup> J.J. Campos i in. 1989, za: H.H. Goldsmith, *Dziedzina emocji...*, s. 64–65.

<sup>21</sup> E. Diener, R.E. Lucas, *Dobrostan emocjonalny*, w: M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), op. cit., s. 415.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> G.L. Clore, *Dlaczego emocje wymagają...*, s. 164–165.

## NIEPEWNOŚĆ JAKO STAN AFEKTYWNY

---

Wzbudzenie u klienta emocji, jaką jest niepewność, wiąże się z wywołaniem przyjemności lub przykrości w kontekście wyników określonych zdarzeń. Stan neutralny uczuciowo równoznaczny jest z brakiem tej emocji.

Aby niepewność pojawiła się, konieczna jest jakaś zmiana, pewne wydarzenie bodźcowe, któremu klient przypisywał będzie pozytywne lub negatywne znaczenie z punktu widzenia swoich interesów. Przykładem zewnętrznych wyzwalaczy o charakterze społecznym mogą być przesłanki wskazujące na brak profesjonalizmu doradcy finansowego prowadzącego interesy danego klienta. Informacja o wadach instrumentów finansowych (np. opcji) to zewnętrzny wyzwalacz o charakterze niespołecznym. Wewnętrznym wyzwalaczem niepewności mogą być złe wspomnienia klienta związane z uprzednio dokonywanymi transakcjami walutowymi, bądź też zasłyszane opinie, które sprawią, że będzie on przestraszony i podejrzliwy w stosunku do instytucji finansowych.

Aby wydarzenia te wywołały niepewność, muszą się wiązać z istotnymi konsekwencjami dla realizacji celów klienta lub dla jego postępowania. Przykładowo kryzys gospodarczy stanie się zewnętrznym wyzwalaczem niepewności wtedy, gdy spowoduje zagrożenie utratą pracy lub wzrost kosztów wynikających z drożejących kredytów. Z kolei nawet znaczący spadek notowań akcji nie wywoła szczególnych emocji u osoby, która ich nie posiada i nie planuje ich zakupu.

Niepewność jako emocja ma charakter intencjonalny, wynikająca z relacji klienta z jakimś obiektem. Czynnikiem sprawczym mogą być<sup>24</sup>: produkt (np. skomplikowana instrukcja obsługi, która utrudniająca odpowiednie uruchomienie nowego urządzenia) lub producent (zagrożenie, że uzgodniony termin wykonania usługi nie zostanie dotrzymany), sam klient (świadomość, że nie podzielił się on wszystkimi istotnymi informacjami z adwokatem, co może wpłynąć na wynik sprawy sądowej) lub sytuacja (kryzys gospodarczy i wiążąca się z nim możliwość utraty pracy).

Jak rozwinie się emocja niepewności, zależy będzie od procesów poznawczych i skojarzeniowych danego klienta w kontekście jego aktualnych celów. Wielu badaczy jest zgodnych co do tego, że istotnym wyznacznikiem emocji jest nie tyle samo zdarzenie bodźcowe, co jego ocena poznawcza<sup>25</sup>. Zatem osoba odwiedzająca kasyno dla rozrywki postrzega niepewność związaną z grami hazardowymi w sposób pozytywny. Z kolei klient, mający nadzieję wygrać tam pieniądze, które pozwolą mu

---

<sup>24</sup> R.A. Westbrook, *Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes*, „Journal of Marketing Research” 1987, Vol. 24, Issue 3, s. 259.

<sup>25</sup> P. Ekman, R.J. Davidson, *Postłowie*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 154.

wyrwać się z pętli zadłużenia będzie miał odmienne odczucia. Zazwyczaj jednak „niepewność jest rozważana jako stan negatywny, ponieważ ludzie na ogół poszukują bezpieczeństwa i unikają niepewnych sytuacji. Chcą oni rozumieć swoje otoczenie i mieć nad nim kontrolę”<sup>26</sup>.

Analizując emocję niepewności według modelu klasyfikacji OCC, można stwierdzić, że ogniskuje się na wynikach zdarzeń<sup>27</sup>. W ich efekcie jako podstawowe reakcje występują: przyjemność lub przykrość. Znak reakcji afektywnej zależy od tego, czy klient się skupia na:

- konsekwencjach dla innej osoby,
- konsekwencjach dla „ja” istotnych dla przyszłości.

W pierwszym przypadku, jeżeli konsekwencje wydarzenia wywołującego niepewność, co do losów innej osoby są pożądane, wtedy pojawiają się: radość z cudzego szczęścia lub niechęć. W sytuacji odwrotnej w efekcie człowiek odczuwa radość z cudzego nieszczęścia lub litość.

W tym referacie skupiamy się na drugiej sytuacji dotyczącej zdarzeń istotnych dla „ja”. W takim przypadku, niezależnie od natychmiastowego reagowania na zmianę stanowiącą wyzwalacz emocji, człowiek może być „niepewnym wartościowości tego zdarzenia, a jeżeli wartościowość jest już znana, jednostka może w dalszym ciągu nie być pewna prawdopodobieństwa, z jakim pewne zdarzenia się pojawią, tego, czy sobie z nimi poradzi, jak również tego, jak dalece dobre lub złe się okażą. Niepewność co do zdarzeń prawdopodobnie pozytywnych prowadzi do zainteresowania, ciekawości lub nadziei. Niepewność co do zdarzeń prawdopodobnie negatywnych prowadzi do lęku i strachu”<sup>28</sup>. Kiedy pewność zastępuje niepewność, w przypadku potwierdzenia pozytywnych oczekiwań, pojawia się satysfakcja lub ufność, zaś w przeciwnej sytuacji – zawód. W przypadku niepewności o negatywnym zabarwieniu poznawczym, potwierdzenie prowadzi do potwierdzenia strachu lub rozpacz, brak potwierdzenia wywołuje ulgę.

Pewność lub jej brak można zatem zaliczyć, obok wskazanej już wcześniej wartościowości (znaku), do wymiarów różnicujących emocje. „Niektórym emocjom towarzyszy poczucie rozumienia, co się dzieje w obecnej sytuacji i poczucie możliwości przewidzenia, co się zdarzy następnie. Emocje takie jak wściekłość, niesmak, szczęście, i zadowolenie towarzyszą poczuciu pewności; emocje nadziei, zaskoczenia, strachu zmartwienia, i smutku są związane z poczuciem niepewności”<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> E. van Dijk, M. Zeelenberg, *The dampening effect of uncertainty on positive and negative emotions*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2006, Vol. 19, Issue 2, s. 171.

<sup>27</sup> G.L. Clore, *Dlaczego emocje wymagają...*, s. 164–165.

<sup>28</sup> P.C. Ellsworth, *Niektóre z powodów oczekiwania uniwersalnych wyznaczników emocji*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, s. 137.

<sup>29</sup> L.Z. Tiedens, S. Linton, *Judgment Under Emotional Uncertainty: The Effects of Specific Emotions and Their Associated Certainty Appraisals on Information Processing*, Working Papers (Faculty), Stanford Graduate School of Business, 2000, s. 5.

## FUNKCJE I PROCESY POZNAWCZE

Emocje są czynnikiem motywującym do zachowań ukierunkowanych na radzenie sobie ze zdarzeniami, przy czym jednostka może wybrać różne opcje działania. Na przykład w sytuacji kryzysu rynkowego niepewność klienta wywołana istotnymi dla jego stanu posiadania zmianami oprocentowania kredytów przyjmuje postać strachu jako negatywnej reakcji afektywnej. Pod wpływem tej emocji klient może zareagować przesunięciem w czasie decyzji zakupu określonych produktów (unikanie), próbą wycofania się z niektórych umów (ucieczka) lub agresywnym roszczeniowym zachowaniem np. wobec pracowników banku (atak).

Należy przy tym podkreślić, że nierzadko świadomość zdarzeń wyzwalających stany afektywne pojawia się dopiero po fakcie przeżywania emocji. Zatem wywołane emocje mogą zaskoczyć samego klienta. Dopiero po nieprzyjemnej rozmowie z doradcą finansowym może on zdać sobie sprawę, że u źródeł konfliktu leżał jego strach wynikający np. z poprzednich doświadczeń, czy też niepokojących doniesień z rynku.

Jedną z podstawowych funkcji emocji jest zmiana aktywności poznawczej. Emocje są mechanizmem sygnalizowania istotności danego zdarzenia z punktu widzenia interesów jednostki, jej dobrostanu oraz realizowanych zadań<sup>30</sup>. Emocje przerywają mniej ważne, bieżące zadania. Odczucia emocjonalne służyć mogą jako podstawa sądów i decyzji oraz podstawa zmiany hierarchii celów poznawczych w przetwarzaniu informacji<sup>31</sup>, ponieważ dotkliwość odczucia motywuje pierwszeństwo związanych z emocjami problemów w przetwarzaniu informacji<sup>32</sup>. W lapidarnym ujęciu emocje kierują uwagę człowieka na to, co w danej sytuacji jest najważniejsze. Klient odczuwający niepewność o negatywnym zabarwieniu poznawczym, a więc strach lub lęk wzbudzony przez kryzysową sytuację na rynku pracy będzie się koncentrował przede wszystkim na wynikających z tego problemach, ogniskując na nich swoją uwagę i myśli. Poprzednio wyznaczone zadania związane przykładowo z decyzjami nabywczymi zapewne zostaną przerwane i zepchnięte na plan dalszy.

Badania nad wpływem pozytywnych i negatywnych przeżyć emocjonalnych na sposób przetwarzania danych pokazują zasadnicze różnice<sup>33</sup>. Pozytywne uczucia powodują zazwyczaj bardziej pobieżne, heurystyczne przetwarzanie danych, które charakteryzuje się wykorzystywaniem przez jednostkę skryptów, stereotypów i innych narzędzi organizacji wiedzy. Afekt negatywny owocuje zaś bardziej systematycznym

<sup>30</sup> N.H. Frijda, *Emocje są funkcjonalne...*, s. 103.

<sup>31</sup> G.C. Clore, *Dlaczego przeżywamy emocje*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 95.

<sup>32</sup> Idem, *Dlaczego emocje zawsze...*, s. 242.

<sup>33</sup> Idem, *Dlaczego przeżywamy...*, s. 100.

i analitycznym przetwarzaniem informacji przy pełniejszym uwzględnianiu szczegółów. Jednak również w ramach negatywnych uczuć występują różnice<sup>34</sup>. I tak, smutek powoduje systematyczne przetwarzanie danych, natomiast wściekłość uwalnia procesy heurystyczne. Badania sugerują, że różnice te wynikają z oceny pewności w zawartości emocji. Jeżeli emocji towarzyszy poczucie pewności, prowadzi to do heurystycznego procesu przetwarzania danych, jeżeli nie – do systematycznego, niezależnie od walencji. Zatem należy wnioskować, że konsumenci pod działaniem negatywnych emocji związanych z niepewnością, takich jak strach, lęk lub zmartwienie w sposób dokładny i szczegółowy podchodzić będą do decyzji nabywczych. Można również przypuszczać, że towarzyszyć będzie temu większa skłonność i zapotrzebowanie na informacje rynkowe związane z zamierzonym zakupem.

Marketerzy, chcąc kształtować emocje klientów, powinni wyjść zatem poza ich powierzchowne, potoczne rozumienie i dokładnie zrozumieć ich, jak to określił G. Zaltman, „anatomie”. „Anatomia emocji odnosi się do wielości cech, które się na nią składają i sprawiają, że w różnych kontekstach przyjmuje ona różne znaczenie. Na przykład badanie znaczenia „radości” przeprowadzone dla jednej z najbardziej znanych marek na świecie pozwoliło zidentyfikować ponad piętnaście elementów tej podstawowej emocji. Odkrycia te doprowadziły firmę do generalnej przebudowy środowiska marki”<sup>35</sup>. Tą drogą podążają również inne przedsiębiorstwa takie, jak Coca-Cola, Unilever, Hallmark, Syngenta, Bank of America, Glaxo, American Century i General Motors, które zaczynają przeprowadzać pogłębione badania specyficznych emocji w celu zrozumienia ich subtelnych niuansów i zasad działania. G. Zaltman przestrzega jednak przed tendencją do koncentrowania się wyłącznie na pozytywnych afektach. Tak jest chociażby z radością z korzystania z rozmaitych dóbr, podczas gdy główną rolę np. przy wyborze środków czystości, tkanin, artykułów żywnościowych i wielu usług odgrywa obrzydzenie – jedna z najsilniejszych ludzkich emocji. Przykładowo efekt niepewności o zabarwieniu negatywnym – strach można postrzegać na wiele sposobów: jako konkretne, bezpośrednie i zniewalające zagrożenie fizyczne<sup>36</sup>, szkodę lub zagrożenie szkodą<sup>37</sup> czy też niebezpieczeństwo fizyczne i ryzyko deprivacji materialnej lub społecznej<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> L.Z. Tiedens, S. Linton, *Judgment...*, s. 8, 31.

<sup>35</sup> G. Zaltman, *Jak myślą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Wydawnictwo FORUM, Poznań 2003, s. 36.

<sup>36</sup> R. Lazarus, *Uniwersalne zdarzenia...*, s. 147–148.

<sup>37</sup> P. Ekman, *Zdarzenia poprzedzające a metafory emocji*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, s. 132.

<sup>38</sup> N.H. Frijda, *Powszechniki istnieją i są interesujące*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 139–145.

## CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA EMOCJE I ICH FUNKCJONOWANIE

---

Na procesy emocjonalne odczuwane przez jednostkę wpływają zarówno czynniki biologiczne, jak i różnicujące oddziaływanie kultury<sup>39</sup>. Biologicznie uwarunkowana osobowość wpływa na intensywność (amplitudę) reakcji emocjonalnych jak również czas ich trwania (zalegania). Zatem skłonność do odczuwania niepewności i jej znak będą zależały od trzech niezależnych od siebie wymiarów zróżnicowania osobowości konsumentów<sup>40</sup>:

- emocjonalności pozytywnej (obejmującej odczucia przyjemnego zaangażowania i dobre samopoczucie), która wiąże się ze skłonnością do przeżywania nastroju pozytywnego,
- emocjonalności negatywnej, z której wynika skłonność do nastroju negatywnego (lęków, martwienia się, nerwowości itp.),
- wymiaru ograniczenia, który obejmuje takie cechy jak ostrożność, bojaźliwość i zahamowanie – w opozycji do impulsywności i poszukiwania doznań.

Przykładem różnic w odczuwaniu niepewności uwarunkowanych kulturowo jest skłonność do unikania niepewności, rozumiana jako stopień tolerancji dla niejednoznaczności lub braku pewności odnośnie przyszłości<sup>41</sup>.

W opinii większości psychologów cechą porządkującą wszystkie stany emocjonalne poza kategorią treści i wartościowości (znak: pozytywność – negatywność) jest ich intensywność<sup>42</sup>. Pojęcie intensywności emocji powinno być analizowane według dwóch kryteriów: ich amplitudy (natężenia) i czasu trwania<sup>43</sup>.

Natężenie emocji w dużym stopniu zależy od tego, czy spodziewamy się, czy też nie danego zdarzenia. Im bardziej jego pojawienie jest nieoczekiwane, tym silniejsze emocje się pojawiają<sup>44</sup>. Zatem o amplitudzie niepewności, zarówno tej o zabarwieniu pozytywnym, jak

<sup>39</sup> R. Lazarus, *Uniwersalne zdarzenia...*, s. 146.

<sup>40</sup> A. Tellegen, za: M.K. Rothbart, *Szerokie wymiary temperamentu i osobowości*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 286.

<sup>41</sup> S. Shavitt, A.Y. Lee, T.P. Johnson, *Cross-Cultural Consumer Psychology*, w: C.P. Haugtvedt, P.M. Herr, F.R. Kardes (red.), *Handbook of Consumer Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, New York-London 2008, s. 1107.

<sup>42</sup> J. Czapiński, *Wartościowanie...*, s. 12.

<sup>43</sup> G.C. Clore, *Dlaczego emocje różnią się intensywnością?* w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 327.

<sup>44</sup> N. Feather (1967, 1969), za: D. Doliński, *Pozytywna rola negatywnych złudzeń*, w: M. Kofta, T. Szustrowa (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 255.

i negatywnym decydować będzie to, na ile konsument przewidywał dane wydarzenie.

Czas trwania emocji związany jest z wagą celu. Rozczarowanie klienta, który miał nadzieję na wygranie nagrody w konkursie promocyjnym organizowanym przez firmę może być znaczne, jednak trwać będzie krótko. Natomiast ważne wydarzenia, pomimo że w momencie ich zajścia nie wywołują krańcowych reakcji, mogą być długo rozpamiętywane.

Na stopień intensywności emocji, oprócz procesów je wzbudzających wpływają również procesy hamowania. Jeśli będzie ono wynikiem kontrolowania emocji, będzie stanowiło środek dostosowujący emocje do powagi wywołujących je zdarzeń. Kontrola emocji oznacza „zdolność do reagowania w taki sposób, w jaki się chce, niezależnie od tego, czy oznacza to ujawnianie, czy też zahamowanie jakiejś reakcji”<sup>45</sup>. Innymi słowy jest to zdolność do panowania nad swoimi uczuciami<sup>46</sup>. W efekcie jednostka wykazuje się zdolnością do zahamowania ekspresji emocjonalnej oraz utrzymania zorganizowanego, celowego charakteru zachowania mimo emocji, jak również stałości afektywnej i tolerancji na frustrację<sup>47</sup>. Jednak, jak konkluduje M. Kofta, procesy emocjonalne są zjawiskami psychicznymi szczególnie trudno poddającymi się kontroli ze strony samej jednostki<sup>48</sup>. Jako jedną z przyczyn autor wymienia destrukcyjny wpływ na sprawność intelektualną towarzyszących emocjom wysokich poziomów aktywacji. Ponadto emocje mogą pojawiać się bardzo szybko w wyniku automatycznej oceny poznawczej. Ten mimowolny aspekt emocji powoduje, że często doświadczają się je jako coś, co się przydarza, a nie zaś coś, co sami wybieramy<sup>49</sup>. „Głównym czynnikiem decydującym o hamowaniu emocji jest antycypacja negatywnych konsekwencji kontrolowanej emocji. Pozwala to wnioskować, że warunkiem kontroli emocji przez hamowanie jest dysponowanie przez jednostkę czasem, pozwalające na dodatkowe przetwarzanie informacji oraz brak pochłonięcia zasobów umysłu innymi, równocześnie wykonywanymi zadaniami”<sup>50</sup>.

Reasumując należy stwierdzić, że intensywność emocji, zarówno pracowników przedsiębiorstwa, jak i ich klientów podlega ograniczonej kontroli. Opanowywaniu emocji sprzyja czas zarówno przed wydarzeniem, umożliwiający przygotowanie się do danej sytuacji, jak i po wydarzeniu, co sprzyja przemyśleniu zaistniałych okoliczności. Jednak szczególnie

<sup>45</sup> J.R. Averill, *Nieodpowiednie i odpowiednie emocje*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 229.

<sup>46</sup> A.T. Jersild, 1971, za: M. Kofta, *Samokontrola a emocje*, PWN, Warszawa 1979, s. 10.

<sup>47</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>48</sup> M. Kofta, *Samokontrola...*, s.19.

<sup>49</sup> P. Ekman, *Wszystkie emocje są podstawowe*, w: P. Ekman, R.J. Davidson, op. cit., s. 22.

<sup>50</sup> N.H. Frijda, *Emocje są funkcjonalne...*, s. 110.

gdy dana sytuacja zaskoczy klienta, może on zachować się impulsywnie, na to jednak powinni być z kolei odpowiednio przygotowani pracownicy (poprzez np. odpowiednie szkolenie, jak zachować się w kontaktach z klientami, którzy na skutek zmian kursowy mają problemy ze spłatą kredytów).

---

### UNCERTAINTY AS AN EMOTIONAL STATE – MARKETING IMPLICATIONS

---

The subject of the article is the analysis of anxiety as an emotion from psychological perspective. There is an extensive empirical evidence that emotions influence perceptions, decisions, motivations and people's behaviors. They determine clients' opinions and satisfaction derived from purchased goods, which means that emotions influence customers' purchasing behaviors. Knowledge of principles administrating this particular psychological sphere of clients is extremely useful in the light of dynamically changing markets and consumers' uncertainty resulting from these changes.



**Dr Marek Kruk**

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet w Białymstoku

---

# PERCEPCJA JAKO CZYNNIK WPŁYWAJĄCY NA ZACHOWANIE NABYWCÓW INSTYTUCJONALNYCH W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

## WSTĘP

---

Proces zakupu realizowany przez podmioty funkcjonujące na rynku przemysłowym (**B2B**) jest z założenia bardziej skomplikowany niż u nabywcy dóbr konsumpcyjnych. Zasadniczą różnicą jest zaangażowanie większej liczby osób w podejmowanie decyzji. Tworzą oni tzw. **centrum zakupów**, które obejmuje osoby uczestniczące w podejmowaniu decyzji dotyczących zakupów i wspólnie ponoszą odpowiedzialność (oraz ryzyko) za efekty podjętych decyzji<sup>1</sup>. Najczęściej w skład owego centrum zakupów wchodzi pracownicy wielu obszarów funkcjonalnych firmy. Oznacza to, że wśród osób zaangażowanych w zakup może nie być zgody, co do znaczenia podejmowanej decyzji i zakresu ryzyka z tym związanego. W dużej mierze zależy to od czynników wpływających na zachowanie nabywców na rynku przemysłowym.

Wśród podstawowych czynników mających bezpośredni wpływ na zachowanie jednostek, w ramach centrum zakupów, wymienia się czynniki<sup>2</sup>: środowiskowe, organizacyjne, interpersonalne i indywidualne.

---

<sup>1</sup> E.G. Brierty, R.W. Eckles, R.R. Reeder, *Business Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1998, s. 82.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 324.

Wydaje się, że dwie pierwsze grupy czynników są dalece zbliżone w swoim oddziaływaniu na wszystkich uczestników biorących udział w podejmowaniu decyzji. Z kolei czynniki interpersonalne i indywidualne są na tyle związane z daną jednostką, że w znaczący sposób odróżniają jej postawę wobec pozostałych uczestników. Jednym z elementów wywołujących owe rozbieżności, a zaliczanych do czynników indywidualnych, jest percepcja.

**Percepcja** jest procesem poznawczym, polegającym na subiektywnym odzwierciedleniu przez człowieka przedmiotów, zjawisk i procesów<sup>3</sup>. Słowem-kluczem, w tym przypadku, jest subiektywizm oceny dokonywanej przez człowieka. Przenosząc to na grunt centrum zakupów, uzyskujemy złożoną strukturę decydentów, realizujących cele organizacji oraz cele indywidualne, przy nie jednakowym postrzeganiu owych celów, jak również uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych w otoczeniu.

## ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE I OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE

---

Uczestnicy centrum zakupu wywodzą się z organizacji, a zatem na ich postawę znaczący wpływ ma środowisko wewnętrzne, a w zasadzie to, jak jest ono postrzegane przez poszczególnych członków. Ogólnie rzecz ujmując, środowisko wewnętrzne kształtują takie elementy, jak<sup>4</sup>:

- właściciele,
- zarząd,
- pracownicy.

Rola **właścicieli** ma raczej charakter pośredni w procesie podejmowania decyzji zakupowych, jednakże sposób postrzegania tejże roli przez poszczególnych uczestników centrum zakupów może mieć wpływ na ich postawę. Będzie to głównie uzależnione od tego, czy właściciel działa aktywnie w organizacji, pełniąc swoistą funkcję lidera, czy też stojąc na uboczu, realizuje tzw. przychód pasywny. W przypadku zaangażowania właściciela w działalność firmy możliwe staje się określenie poziomu akceptowanego przez niego ryzyka, a co za tym idzie – odzwierciedlone to zostaje przez innych członków organizacji. W przypadku pozostawania w cieniu przez właściciela osoby podejmujące decyzje zakupowe nie są jednoznacznie określić skłonności do ryzyka, co może skutkować podejmowaniem decyzji obarczonych niższym stopniem niepewności.

**Zarząd** odgrywający rolę nadzorującą nad daną organizacją może wyznaczyć swego przedstawiciela w centrum zakupów, zwłaszcza gdy podejmowana decyzja będzie mieć charakter strategiczny. W tym przypadku

<sup>3</sup> <http://portalwiedzy.onet.pl/35572,,,percepcja,haslo.html> (29.06.2009).

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 87.

istotny dla skuteczności podjętych działań wydaje się sposób postrzegania przez pozostałych uczestników roli, jaką przedstawiciel zarządu odgrywa w procesie decyzyjnym. Jeśli bowiem jest odbierany jako partner w kluczowym działaniu, może to zachęcać do ściślejszej współpracy. Jeśli natomiast jego rola utożsamiana jest z kontrolą nad prawidłowością przebiegu danego procesu, wówczas może to onieśmielać pozostałych uczestników i wywoływać u nich postawę bierną.

Uczestnicy centrum zakupów zwykle rekrutowani są spośród **pracowników** danej organizacji. W tym przypadku sposób postrzegania funkcji, jaką pełnią pozostałe osoby, zdeterminowany będzie takimi czynnikami, jak pozycja w hierarchii firmy czy rola przypisana w ramach centrum zakupowego. Odbiór własnej osoby w relacji do pozostałych członków będzie w tej sytuacji określać skłonność do współpracy.

Zwykle środowisko wewnętrzne nie jest postrzegane jako obszar, gdzie zachodzą dynamiczne zmiany, stąd też niepewność, jaka wiąże się z oddziaływaniem tego środowiska, zwykle nie jest tak wysoka. Nie oznacza to jednak, że ma ono wpływu na sposób podejmowania decyzji przez członków centrum zakupów.

Otoczenie zewnętrzne obecnie charakteryzują turbulentne zmiany, przez co działaniom podmiotów gospodarczych towarzyszy wysoki poziom niepewności. Ostatnie wydarzenia rynkowe przekonały wielu uczestników gry rynkowej, że zapewnienia i statystyki nie oznaczają jeszcze gwarancji zaistnienia określonych zjawisk w otoczeniu. Niewątpliwie przełoży się to również na percepcję otoczenia zewnętrznego przez uczestników centrum zakupów. Wśród głównych elementów otoczenia zewnętrznego wymienia się<sup>5</sup>:

- otoczenie demograficzne,
- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie polityczno-prawne,
- otoczenie społeczno-kulturowe,
- otoczenie technologiczne,
- środowisko naturalne.

**Otoczenie demograficzne** może być odbierane przez uczestników centrum zakupów w różny sposób. Może być mu nadana rola kluczowa, bowiem od zmian w tym otoczeniu zależą kierunki inwestycji dokonywanych na przyszłe okresy. Jest to cechą charakterystyczną rynku przemysłowego, na którym popyt ma charakter pochodny<sup>6</sup>. Zrozumienie i dostrzeganie wagi zmian demograficznych pozwala na podejmowanie bardziej optymalnych decyzji zakupowych, zwłaszcza w kontekście strategicznym.

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 162–163.

<sup>6</sup> M. Kruk, *Nowy produkt w marketingu przemysłowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 24.

**Otoczenie ekonomiczne** stanowi istotny obszar oddziaływania na proces podejmowania decyzji zakupowych przez podmioty funkcjonujące na rynku przemysłowym. Okres kryzysu ekonomicznego przez jednych może być postrzegany jako czas, kiedy niezbędne jest ograniczenie wydatków inwestycyjnych, a poziom zapasów zredukowany do minimum. Inni z kolei mogą utożsamiać ten okres z możliwością realizacji celów organizacji przy niższych kosztach lub ogólnie dobrym momentem na zwiększenie udziału w rynku. W tym przypadku percepcja sytuacji w otoczeniu ekonomicznym będzie miała daleko idące konsekwencje w decyzjach zakupowych firm.

**Otoczenie polityczno-prawne** przez większość uczestników rynku jest postrzegane jako wiodąca bariera w rozwoju firm. Przyczyn tego upatruje się w oderwaniu regulacji od rzeczywistości gospodarczej. Jednakże nowe przepisy wprowadzane w życie są jednakowe dla wszystkich uczestników na danym rynku. Zatem jest to kwestia postrzegania nowej sytuacji bądź jako kolejnego utrudnienia, bądź czynnika, który przy właściwej interpretacji i dostosowaniu do wymogów może stanowić o przewadze konkurencyjnej.

**Otoczenie społeczno-kulturowe** odpowiada za kształtowanie się postaw zakupowych konsumentów, a zatem w połączeniu z otoczeniem demograficznym i ekonomicznym kształtuje popyt na dobra konsumpcyjne. To z kolei wywołuje popyt indukowany na dobra zaopatrzeniowo-inwestycyjne i wymusza niejako przyjęcie właściwych postaw przez wszystkich uczestników centrum zakupów. Właściwe postrzeganie trendów w otoczeniu społeczno-kulturowym pozwala na uzyskanie przewagi nad konkurentami, poprzez wcześniejsze dopasowanie własnej oferty do nowych wymagań rynkowych.

**Otoczenie technologiczne** w dzisiejszej rzeczywistości odbierane jest jako lokomotywa rozwoju dla wielu wymiarów życia gospodarczego. Również w przypadku dokonywania zakupów przemysłowych otoczenie to wywiera różnoraki wpływ. Z jednej strony postęp techniczny wymusza częstsze dokonywanie nowych zakupów (wymagających większego zaangażowania uczestników centrum zakupów), a z drugiej – pozwala zoptymalizować podejmowanie decyzji poprzez właściwe wyposażenie w narzędzia teleinformatyczne. Identyfikacja i właściwa interpretacja zmian zachodzących w sferze nowych technologii może przyczyniać się do pełniejszego wykorzystania zmian zachodzących na rynku.

**Środowisko naturalne** stanowi obszar otoczenia zewnętrznego, które może być postrzegane w całkowicie odmienny sposób przez poszczególnych uczestników centrum zakupów. Z jednej strony może stanowić barierę nie do przebicia (zwłaszcza przy wsparciu ze strony otoczenia polityczno-prawnego), a z drugiej – stanowić wspianą punkt odniesienia dla podejmowanych inwestycji. Rozwiązaniem na dzień dzisiejszy może być respektowanie zasad zrównoważonego rozwoju, wówczas pomimo

rozbieżności w percepcji danego elementu istnieje szansa na porozumienie w myśl realizacji określonych celów.

Skutecznym odzwierciedleniem postrzegania poszczególnych elementów środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego jest wspólna analiza SWOT, która poza czynnikami obiektywnymi umożliwia identyfikację czynników subiektywnych zaliczanych do mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń dostrzeganych w jej otoczeniu. Analiza ta pozwala nie tylko określić poziom niepewności towarzyszący podejmowanym decyzjom, ale również określić skalę ryzyka w procesie podejmowania decyzji.

## RYZYKO W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

---

Podstawowym zadaniem centrum zakupów jest podejmowanie decyzji najlepszych z punktu widzenia organizacji, tzn. wybór jednej możliwości spośród ich zestawu<sup>7</sup>. Jest to zatem jednorazowy akt, który stanowi element bardziej złożonego procesu decyzyjnego obejmującego identyfikację i określenie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie alternatyw decyzyjnych, podjęcie decyzji oraz wdrożenie jej w życie<sup>8</sup>. W całym procesie wszelkim podejmowanym działaniom towarzyszy zjawisko niepewności, bowiem podejmujący decyzję oraz inne osoby mające na nią wpływ, nie dysponują pełnym zestawem informacji pozwalających na precyzyjne zidentyfikowanie konsekwencji podjętych działań<sup>9</sup>. Należy zatem przyjąć, że każda podejmowana w warunkach niepewności decyzja niesie za sobą pewien poziom ryzyka.

Jednostki uczestniczące w centrum zakupu również zdają sobie sprawę z istnienia ryzyka wynikającego z podejmowanych decyzji zakupowych. Samo powołanie centrum zakupu ma za zadanie wprowadzić racjonalność w podejmowane decyzje. Ponadto inicjuje się też działania zmierzające do ograniczenia poziomu ryzyka, przez<sup>10</sup>:

- redukcję niepewności zewnętrznej,
- redukcję niepewności wewnętrznej,
- redukcję skutków zewnętrznych,
- redukcję skutków wewnętrznych.

**Redukcja niepewności zewnętrznej** zmierza do przedstawienia uczestnikom centrum zakupów elementów otoczenia zewnętrznego posiadających wpływ na podejmowaną decyzję w taki sposób, aby

<sup>7</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 282.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 282.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 286.

<sup>10</sup> M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 149.

zminimalizować zakres postrzeganego przez nich ryzyka. Zwykle nie może to dotyczyć wszelkich wątpliwości, ale może przynieść dobre efekty przy skupianiu się na najsilniej odczuwanych obawach. Jednym z rozwiązań powszechnie stosowanych w ramach redukcji niepewności zewnętrznej są wizytacje u dostawcy w celu zapoznania się z jego potencjałem i możliwościami.

**Redukcja niepewności wewnętrznej** najczęściej ma swoje źródło w braku doświadczenia bądź to w podejmowaniu decyzji, bądź w zakupie danej kategorii produktów. Mamy tu zatem do czynienia z lękiem przed czymś nowym, nieznanym. Aby ten niepokój zmniejszyć, możliwe są spotkania z innymi nabywcami danego produktu i zasięgnięcie ich opinii na temat dostawcy oraz oferowanych przez niego dóbr i/lub usług.

**Redukcja skutków zewnętrznych** oznacza sytuację, gdzie postrzegane ryzyko związane z zakupem minimalizuje się przez jego rozproszenie. Dążąc do ograniczenia konsekwencji wynikających z podjętej decyzji, możliwe jest np. uzyskanie skrócenia czasu trwania procesu decyzyjnego. Przykładem redukcji skutków zewnętrznych jest zaopatrywanie się w wielu źródłach, przez co następstwa jednej, źle podjętej decyzji nie są tak odczuwalne dla całej organizacji.

**Redukcja skutków wewnętrznych** jest konieczna w sytuacji, gdy uczestnicy centrum zakupu postrzegają swoje kompetencje za niewystarczające bądź obawiają się daleko idących konsekwencji nietrafnie podjętej decyzji. Biorąc na siebie odpowiedzialność za realizację funkcji zakupowych organizacji oczekują oni raczej aspektów negatywnych, gdy coś będzie nie tak, niż pozytywnych, gdy podjęte decyzje były właściwe. Chcąc dokonać redukcji skutków wewnętrznych, w działalność centrum zakupów angażują się przedstawiciele wyższych szczebli zarządzania, a sporadycznie również właściciele<sup>11</sup>.

Redukcji poziomu ryzyka wynikającego z konieczności podejmowania decyzji przez członków centrum zakupów sprzyja jasne określenie zakresu odpowiedzialności każdego z uczestników adekwatnie do roli odgrywanej w procesie zakupowym. Jednakże zawsze pozostanie czynnik indywidualny wynikający z percepcji danej sytuacji przez jednostkę, a który może w istotny sposób rzutować na gotowość do współpracy i ponoszenia współodpowiedzialności za wydawane decyzje.

## PODSUMOWANIE

---

Niepewność zawsze towarzyszy działaniom podejmowanym na rynku, zwłaszcza gdy zmiany w otoczeniu gospodarczym przyjmują tak turbulentny charakter. Skłonność do ryzyka jest zatem cechą pożądaną wśród

<sup>11</sup> Ibidem, s. 138.

osób wchodzących w skład centrum zakupów. Z drugiej strony firmom zależy na podejmowaniu decyzji optymalnych, stąd konieczność wyważenia relacji pomiędzy poziomem akceptowalnego ryzyka i asekuracji przed błędami podjętych decyzji.

Wśród wielu czynników, które oddziałują na członków centrum zakupów, a które mogą zostać zidentyfikowane przy rekrutacji do odgrywania tej roli znajduje się percepcja, będąca czynnikiem subiektywnym o selektywnym charakterze. Sposób interpretacji tych samych faktów sprawia, że decyzje podejmowane przez uczestników centrum zakupów mogą bardziej odpowiadać indywidualnym interesom danej osoby (lub osób) niż całej organizacji. Należy zatem podejmować wszelkie działania w celu redukcji poziomu niepewności co do możliwości danej organizacji oraz zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym.

---

## INFLUENCE OF PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL BUYER BEHAVIOR IN THE SITUATION OF UNCERTAINTY

---

Organisational buyers always face uncertainty in their decision making process. On industrial markets companies create buying centres to, by sharing responsibility of its participants, reduce risk during purchase process. Although all members should have the same objectives, they display some differences in perception the same phenomena. As a consequence they have different level of risk acceptance. This is the reason of special interest in the problem of perception influence on purchase behaviours of the participants of buying centre.

**Dr Grzegorz Mazurek**

Katedra Marketingu  
Akademia Leona Koźmińskiego

---

## **WPŁYW ZASOBÓW INFORMACYJNYCH INTERNETU NA ZMNIEJSZANIE NIEPEWNOŚCI W PROCESACH DECYZYJNYCH KONSUMENTÓW**

---

### **NIEPEWNOŚĆ**

---

Niepewność, określana jako sytuacja, „gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik podjętej decyzji”<sup>1</sup>, jest cechą charakteryzującą większość dzisiejszych procesów decyzyjnych. Świadomość istnienia niepewności przejawia się w postaci takich sformułowań jak: „jest prawdopodobne”, „istnieje szansa wystąpienia”, „wiele przemawia za tym, że” czy „wydaje się, że”<sup>2</sup>. Niejednoznaczność tych stwierdzeń jest związana właśnie z brakiem pewności co do zajścia oczekiwanych, pożądanых przez decydenta skutków.

Niepewność jest często utożsamiana z pojęciem ryzyka, w szczególności ryzyka związanego ze skutkami podjęcia danej decyzji. Niepewność rośnie wraz ze wzrostem możliwych alternatywnych skutków naszych działań. Dobrze ilustruje tę sytuację przyjęcie perspektywy klienta, który ilekroć podejmuje decyzję zakupową, co do której nie jest pewien, ponosi ryzyko wystąpienia dysonansu pozakupowego. Niepewność przyczynia się zatem do tego, że osiągnięcie pożądanых wyników jest jeszcze trudniejsze, niezależnie od tego, czy mówimy o przedsiębiorstwie

---

<sup>1</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, 1998, s. 323.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 323–324.



planującym np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, czy konsumentem szukającym usługi maksymalnie zaspokajającej potrzeby.

Niepewność trudno jest rozpatrywać w oderwaniu od pojęcia informacji. Wynika to z faktu, że prawdopodobieństwa zajścia określonych skutków podjętej decyzji są określane na podstawie informacji dostępnej przed i w trakcie podejmowania decyzji. Stąd niezwykle ważną kwestią jest to, aby minimalizować niepewność przez dostęp do możliwie pełnej informacji oraz by w sposób efektywny potrafić z tej informacji skorzystać. To zmniejszanie niepewności jest dążeniem do sytuacji, w której prawdopodobieństwo oczekiwanego przez decydenta rezultatu jest bliższe jedności.

## INFORMACJA W INTERNECIE

---

Należy pamiętać o tym, że analizując dany wariant decyzji, konieczne jest ocenienie pozytywnych i negatywnych skutków każdej z alternatyw. Dlatego podstawą podejmowania decyzji powinna być informacja, możliwie szeroka, obiektywna i aktualna, która zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego rezultatu, a równocześnie pozwala na lepsze przygotowanie się na nie.

Wykorzystanie internetu, traktowanego jako nowe źródło informacji, a także jako agregator informacji wcześniej gromadzonej w innych źródłach, daje możliwość zmniejszania ryzyka decyzyjnego, a więc niwelowania niepewności i podejmowania lepszych decyzji. Z punktu widzenia klienta, internet pozwala dostosować zgromadzoną informację do potrzeb decyzyjnych. Jest to jednak uzależnione od szeregu czynników, które są związane m.in. z kompetencjami informacyjnymi decydenta, korzyściami płynącymi z posiadania informacji czy kosztami jej pozyskania.

Jak istotną rolę w życiu klientów czy przedsiębiorców odgrywa informacja gromadzona w internecie, niech świadczy fakt, że firma Google, która swoją potęgę zdobywa właśnie na zaspokajaniu potrzeb informacyjnych swoich klientów, jest jedną z największych, najlepiej znanych, a równocześnie mającą największą rzeszę klientów światowych korporacji<sup>3</sup>.

Choć internet jest źródłem wielu informacji, paradoksalnie może to oznaczać utrudnienie w podjęciu decyzji lub podejmowanie jej w warunkach zwiększonej niepewności. W praktyce, wyraża się to tym, że np. klient po wielogodzinnych studiach informacji zgromadzonej w internecie nadal nie jest w stanie podjąć decyzji. Co więcej, jej podjęcie okazuje się jeszcze trudniejsze z powodu pojawienia się dodatkowych zmiennych

---

<sup>3</sup> Według rankingu „Brands”, przygotowywanego corocznie przez firmę badawczą Millward Brown Optimor, Google uznana została za najcenniejszą markę świata, wycenianą na około 100 mld dolarów, znacznie wyprzedzając drugą w rankingu markę Microsoft (76 mld dolarów) czy trzecią – Coca-Colę (blisko 68 mld dolarów). [www.millwardbrown.com/brandz](http://www.millwardbrown.com/brandz) (30.06.2009).

decyzyjnych. Podjęcie decyzji zakupowej, opartej na pewnym zestawie kryteriów i zmiennych często wywołuje pojawienie się dysonansu pozakupowego wywołanego zastosowaniem reguły kompensacyjnej przy wyborze określonej opcji. Dowiadujemy się więcej, uwzględniamy kolejne zmienne w procesie decyzyjnym, po czym dokonując wyboru, zwiększamy naszą niepewność, gdyż warianty odrzucone posiadały cechy również przez nas pożądane<sup>4</sup>.

## KOSZT POZYSKANIA INFORMACJI

Koszty związane z pozyskaniem informacji to niezwykle ważna kwestia, decydująca często o tym, że na przykład klient naraża się na podejmowanie nieoptymalnych decyzji. W literaturze przedmiotu wyróżniono pięć najważniejszych składników kosztów informacyjnych: bezpośrednie koszty pieniężne pozyskania informacji, alternatywne koszty czasu poświęconego na pozyskanie informacji oraz niekorzyści związane z koniecznością poniesienia wysiłku fizycznego, psychicznego lub umysłowego w czasie pozyskiwania informacji<sup>5</sup>. Obok kosztów pozyskania informacji należy uwzględnić również kwestię umiejętności jej przyswojenia, co wyraża się w przedstawionej w dalszej części opracowania problematyce kompetencji informacyjnych.

**Tabela 1.** Typy silników wyszukiwujących dostępnych w internecie

Rodzaj	Przykład
Wyszukiwarki ogólne	Google
Wyszukiwarki tematyczne, profilowane ze względu na rodzaj witryn	Blogfrog, Google Blog Search – wyszukiwarki treści pojawiających się na blogach
Wyszukiwarki tematyczne, profilowane ze względu na rodzaj tematyki	Ceneo, Skąpiec – wyszukiwarki produktowe, Infor Lex – wyszukiwarka tekstów prawnych
Wyszukiwarki tematyczne, profilowane ze względu na charakter dokumentu	Emerald Insight, Scirus, GoogleScholar – wyszukiwarki materiałów naukowych
Metawyszukiwarki	Metacrawler – wyszukiwarka przeszukująca zasoby internetu na bazie wielu wyszukiwarek

Źródło: opracowanie własne.

<sup>4</sup> Por. J. Kall, *Internet jako źródło informacji dla konsumenta – implikacje dla procesu zakupu*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 4.

<sup>5</sup> S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, PWE, Warszawa 2008, s. 50–51.

Biorąc pod uwagę zastosowanie internetu, wyraźnie widać, że jest to medium znacznie zmniejszające wielkość poszczególnych składników kosztów informacyjnych dla klienta. Dzięki wyszukiwarkom klient ma możliwość relatywnie szybkiego dotarcia do np. niezwykle ważnych w procesach zakupowych informacji pochodzących od innych klientów, a udostępnianych na witrynach internetowych wirtualnych społeczności konsumenckich<sup>6</sup>.

Internet minimalizuje również niekorzyści związane z:

- poniesieniem wysiłku fizycznego – poszukiwania informacji możemy przeprowadzić w najbardziej dogodnej chwili, miejscu i sytuacji,
- poniesieniem wysiłku psychicznego – gdyż np. element nieśmiałości w kontakcie bezpośrednim za sprawą możliwego anonimowego zapytania również zanika,
- poniesieniem wysiłku umysłowego – gdy dzięki wykorzystaniu pośredników oraz zdobywanym doświadczeniu w korzystaniu z internetu, nabywamy kompetencje informacyjne.

## KOMPETENCJE INFORMACYJNE

---

Kluczowym aspektem generowania wartości na podstawie zasobów informacyjnych internetu są kompetencje informacyjne (ang. *information literacy*), które dotyczą optymalnego wykorzystywania informacji do celów decyzyjnych. Kompetencje informacyjne obejmują: identyfikowanie potrzeb informacyjnych, dotarcie do źródeł informacji i ich krytyczną ocenę oraz włączenie zdobytych informacji do podstaw indywidualnej wiedzy i jej efektywne wykorzystywanie w procesach decyzyjnych<sup>7</sup>. Z punktu widzenia praktyki, umiejętność ta umożliwia sensowne, czasowo i kosztowo efektywne korzystanie z ogromnej ilości informacji zgromadzonej w internecie.

Wysokie kompetencje informacyjne decydenta pozwalają m.in. na niwelowanie asymetrii informacji, tj. sytuacji, gdy jedna ze stron transakcji wie więcej niż druga na temat podstawowych faktów związanych np. z oferowanym produktem i nie ujawnia tych informacji drugiej stronie<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> A. Armstrong, J. III Hagel, *The real value of online communities*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 72, No. 3, s. 134–131.

<sup>7</sup> Definicja przygotowana przez ACRL (Association of College and Research Libraries), opublikowana w: *Information Literacy Competency Standards for Higher Education*, 2000, <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/informationliteracycompetency.html> (16.06.2009).

<sup>8</sup> Por. A. Papadopoulos, Y. Cimon, L. Hébert, *Asymmetry, heterogeneity and inter-firm relationships: Organizing the theoretical landscape*, „International Journal of Organizational Analysis” 2008, Vol. 16, Issue: 1/2, s. 152–16; F. Lai, J. Wang, C. Hsieh, J. Chen, *On network externalities, e-business adoption and information asymmetry*, „Industrial Management & Data Systems” 2007, Vol. 107, Issue 5, s. 728–746.

Asymetria informacji wywołuje dodatkową niepewność w podejmowaniu decyzji oraz ogranicza zaufanie do partnera w przeprowadzanej transakcji. Wysokie kompetencje informacyjne są zatem niezwykle istotne właśnie w kontekście procesów decyzyjnych. Obecnie, w wielu wirtualnych przestrzeniach społecznościowych, takich jak fora dyskusyjne czy blogi, pojawiają się informacje konfrontujące opinie konsumentów o danym produkcie z opiniami jego twórców, konkurentów itd. Ze względu na ogromny zakres tej informacji, często wątpliwy poziom merytoryczny czy obiektywizm w ich publikowaniu, konsument wykazujący się niskimi kompetencjami informacyjnymi stoi przed dylematami uniemożliwiającymi mu podjęcie decyzji.

## KORZYŚCI Z POZYSKANIA INFORMACJI

---

W trakcie poszukiwania informacji mającej pomóc w podjęciu lepszej decyzji, warto uwzględnić aspekt korzyści z tej dodatkowo pozyskanej informacji<sup>9</sup>. Nie każda informacja przynosi taką samą korzyść. Ocena korzyści z informacji jest niezwykle trudna, choćby ze względu na uwzględnianie w niej kryterium czasu czy zakresu decyzji, do których jest wykorzystywana. Dana informacja może w określonej chwili być mało istotna, ale może również stać się kluczowa przy okazji podejmowania kolejnej decyzji. Wydaje się więc, że określanie korzyści z posiadania danej informacji powinno dotyczyć jednorazowego jej zastosowania oraz uwzględnienia relatywnie krótkiego horyzontu czasu.

Ponieważ poszukiwanie informacji wiąże się z poświęceniem określonych zasobów, konieczne jest uwzględnienie w trakcie tych poszukiwań tzw. oczekiwanej wartości informacji (*expected value of information* – EVI)<sup>10</sup>, której rdzeniem jest wskazanie różnicy pomiędzy wartością oczekiwaną decydenta, uwzględniającą nową informację, a wartością oczekiwaną bez tej informacji.

$$\text{EVI} = \frac{\text{wartość oczekiwana}}{\text{uwzględniająca informację}} - \frac{\text{wartość oczekiwana}}{\text{bez informacji}}$$

Określenie oczekiwanej wartości informacji nie jest rzeczą łatwą, przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, korzyści związane z pozyskaniem dodatkowej informacji mogą być różnorodne, tj. pojawić się

---

<sup>9</sup> Problem korzyści z pozyskania informacji określa się również mianem opłacalności informacji. Po raz pierwszy zwrócił na niego uwagę G.J. Stigler w pracy: G.J. Stigler, *The Economics of Information*, „Journal of Political Economy” 1961, Vol. 69.

<sup>10</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia...*, s. 373.

przy okazji zupełnie innego problemu decyzyjnego. Po drugie, zarówno koszty, jak i korzyści z pozyskania tej informacji klient musi próbować oszacować przed rozpoczęciem poszukiwania tej informacji, co jest niezwykle trudne.

W internecie dostrzeżono lukę pomiędzy kosztami pozyskania informacji, a korzyściami z niej wynikającymi, co w konsekwencji spowodowało powstanie tzw. inteligentnych agentów – specjalnych aplikacji internetowych oraz oprogramowania, które na podstawie zadanych przez klienta kryteriów przeszukują zasoby informacyjne globalnej sieci internetowej w celu pozyskania informacji o zadanych cechach. Rolę inteligentnych agentów można rozpoznać w tzw. agregatorach ofert, które są w stanie w parę sekund wygenerować informacje niezbędne do podjęcia przez klienta dalszych kroków związanych np. z zakupem towaru czy usługi. W Polsce najpopularniejszymi agregatorami ofert są: [www.ceneo.pl](http://www.ceneo.pl), [www.skapiec.pl](http://www.skapiec.pl) oraz [www.kupujemy.pl](http://www.kupujemy.pl).

Warto jednak zauważyć, że pojawienie się wspomnianych agregatorów oraz inteligentnych agentów przyczynia się również do pewnych zjawisk, które nie sprzyjają podejmowaniu najlepszych z punktu widzenia klienta decyzji. Wspomniane agregatory nie dysponują informacją całościową, np. nie zawierają wszystkich możliwych ofert. Po drugie, często podważana jest wiarygodność takich agregatorów, zarzuca się ich operatorom odpłatne eksponowanie ofert wcale nie najlepszych dla klienta. Wreszcie, agregatory często nie mają pełnej kontroli nad umieszczanymi w nich informacjami. Sprzedawcy współpracujący z takim agregatorem informacji wykorzystują ten fakt i modyfikują lub wręcz manipulują nią w taki sposób, by pojawiać się często w wynikach wyszukiwania. Dodatkowy problem wywołuje samo przedstawianie ofert w internecie, nieuwzględniające dodatkowych kosztów związanych np. z transportem czy ubezpieczeniem przesyłki<sup>11</sup>.

Za sprawą innowacyjnych aplikacji internetowych możliwe jest przetrzymanie na podmioty trzecie zadania związanego z oceną korzyści z pozyskanej informacji. Model działania takich narzędzi jest bardzo prosty – klient określa zakres tematyki która go interesuje, po czym sprawdza, które treści związane z tą problematyką są rekomendowane przez innych klientów. Aplikacje takie opierają się na określaniu wartości danej treści przez jej odbiorcę, a następnie agregowaniu ocen tych treści, by wreszcie posługując się relacyjnymi bazami danych, móc ją rekomendować innym klientom. Ten pozornie błahy element stał się podstawą rozwoju takich firm jak: Amazon, YouTube czy MySpace.

<sup>11</sup> Por. M. Sarker, B. Butler, C. Steinfield, *Cybermediaries – in electronic market-space: toward theory building*, „Journal of Business Research” 1998, Vol. 41, No. 3, s. 215–221.

## NIEPEWNOŚĆ ZACHOWANIA PARTNERA

---

Klientowi zależy na tym, by informacje przekazywane mu w trakcie procesów decyzyjnych były dobrej jakości, tj. by były aktualne, wiarygodne, pełne, adekwatne, co pozwoli mu podjąć optymalną decyzję zakupową. Podobnie, przedsiębiorstwu realizującemu np. kompleksowe badanie marketingowe dotyczące poziomu satysfakcji klientów z oferowanej usługi zależy na pozyskaniu jak najlepszych informacji, co pomoże ocenić jakość tej usługi. W obu przypadkach istotną kwestią mającą wpływ na rezultat prowadzonych przez każdy z tych podmiotów działań jest niepewność zachowania partnera działalności informacyjnej<sup>12</sup>.

Zawężając rozważania do perspektywy klienta poszukującego informacji wspierającej go w procesie zakupowym, niepewność ta wyraża się wątpliwością co do jakości nadawcy informacji oraz ryzykiem złej woli nadawcy informacji, co wiąże się z wystąpieniem ryzyka moralnego oraz niepewnością oszustwa<sup>13</sup>.

Niepewność jakości nadawcy informacji zachodzi wówczas, gdy nie mamy wątpliwości co do jego dobrej woli, natomiast jesteśmy niepewni jego kwalifikacji, umiejętności czy zdolności do przekazywania informacji. Przykładem takiej niepewności jest sytuacja, gdy nadawca nie potrafi właściwie ukształtować informacji, np. prezentujących walory produktu, gdy informacja ta jest chaotyczna, niezrozumiała pod względem językowym, nielogiczna lub gdy np. poziom skomplikowania wywodu jest zbyt duży dla odbiorcy. Z tego typu niepewnością spotykają się często klienci analizujący treści pochodzące od niezależnych ekspertów (np. blogerów czy innych liderów opinii działających w wirtualnych przestrzeniach społecznościowych). Dla laików w danej dziedzinie prowadzenie dialogu z ekspertami nastrocza sporych trudności z powodu żargonowości stosowanego przez nich języka czy swoistej hermetyczności środowiska utrudniającego z nimi kontakt.

Wiele podobnych doświadczeń wynika z nieumiejętności wykorzystania internetu do komunikowania się przedsiębiorstwa z klientem. Nieumiejętne wykorzystanie działań z obszaru e-mail marketingu czy reklamy internetowej, nieprawidłowa prezentacja treści publikowanej w internecie czy mało użyteczne serwisy internetowe to przykłady wzbudzania niepewności jakości nadawcy informacji. W kontekście odgrywających coraz większe znaczenie wirtualnych społeczności konsumenckich, warto wspomnieć o jeszcze jednym czynnikiem generującym wzrost niepewności co do jakości nadawcy, którym jest wątpliwość co do umiejętności rozróżniania przez nadawcę informacji prawdziwych

---

<sup>12</sup> Działalność informacyjna polega na przechowywaniu, przesyłaniu i przetwarzaniu informacji.

<sup>13</sup> S. Forlicz, *Informacja...*, s. 62–63.

od fałszu. W praktyce wyraża się to publikowaniem plotek i kłamstw na temat danej marki czy firmy, nie z powodu złej woli, lecz z powodu braku kompetencji informacyjnych wyrażających się w tym przypadku brakiem zdolności dobrego analizowania i oceniania pozyskiwanych w internecie informacji.

Osobną kategorią niepewności wobec partnera jest zła wola nadawcy informacji, wyrażająca się w niepewności oszustwa i ryzyku moralnym. Niepewność oszustwa występuje, gdy klient obawia się, że np. firma w komunikacji z nim zataja prawdę, celowo nie podaje niezbędnych informacji czy podaje informacje niepełne. W internecie niepewność oszustwa jest ograniczana w komunikacji formalnej pomiędzy pracownikiem a klientem. Po pierwsze, pozostaje ślad tej konwersacji. Po drugie, przepływ informacji w internecie jest ogromny, przez co nie jest trudno ją zweryfikować za pomocą innych informacji, np. nieformalnych pochodzących od innych klientów. Po trzecie, działa również zasada autorytetu, polegająca na tym, że pracownik jest kontrolowany przez firmę, w której pracuje. Z kolei w komunikacji nieformalnej, np. w ramach wirtualnych społeczności konsumenckich, dwa pierwsze ograniczenia są analogiczne jak w przypadku źródeł oficjalnych, natomiast rolę autorytetu ograniczającego wystąpienie niepewności oszustwa odgrywa administrator, gospodarz takiej społeczności czy lider opinii.

Ryzyko moralne<sup>14</sup> polega na tym, że nadawca informacji świadomie przekazuje informacje niedoskonałe, a w razie odkrycia ich niedoskonałości przerzuca odpowiedzialność na odbiorcę lub np. kanał komunikacji<sup>15</sup>. Ujawnienie ryzyka moralnego w internecie wydaje się prostsze niż w innych przypadkach ze względu na dokonywaną archiwizację poszczególnych wypowiedzi i komunikatów, co pozwala łatwo odtworzyć tok dyskusji np. pracownika przedsiębiorstwa z klientem.

Sytuacja, w której nie daje się zmniejszyć panującej wśród partnerów niepewności co do ich zachowań informacyjnych może powodować brak zaufania, zmniejszenie wymiany informacji oraz pojawienie się negatywnej selekcji wśród oferentów informacji<sup>16</sup>.

Z perspektywy działań informacyjnych prowadzonych w internecie, wydaje się, że medium to ma pozytywny wpływ na zmniejszanie niepewności związanej ze złą wolą nadawcy treści. Sieć jest transparentna, a możliwość weryfikacji informacji duża. W przypadku komunikacji na linii przedsiębiorstwo–klient ważną kwestią jest posiadane przez przedstawicieli firmy wysokich kompetencji informacyjnych, wyrażających

<sup>14</sup> Ryzyko moralne (ang. *moral hazard*) określane jest również mianem pokusy nadużycia.

<sup>15</sup> W tym rozumieniu, ryzyko moralne może być utożsamiane z pojęciem asymetrii informacji występujących pomiędzy stronami transakcji.

<sup>16</sup> D.L. Hoffman, T.P. Novak, M. Peralta, *Building consumer trust online*, „Communications of the ACM” 1999, Vol. 42, No. 4., s. 80–85.

się zarówno wiedzą w zakresie wykorzystania internetu do prowadzenia komunikacji z klientem, jak i umiejętnością stworzenia procesów, które zapewnią, że ta komunikacja będzie prowadzona zgodnie ze sztuką, tj. szybko, merytorycznie i profesjonalnie.

## PODSUMOWANIE

---

Niepewność co do skutków podejmowanych decyzji jest zjawiskiem występującym powszechnie. Jednym ze sposobów przewycięzania go jest korzystanie w procesie decyzyjnym z informacji, która przyczyni się do ograniczania ryzyka związanego z wystąpieniem niepożądanych skutków naszych decyzji. Internet w wielu zagadnieniach pozytywnie przyczynia się do zmniejszania niepewności. Globalna sieć i dostępne w niej aplikacje zmniejszają koszty pozyskania informacji, niwelują asymetrię informacji czy ograniczają niepewność co do partnera biznesowego. Warto jednak pamiętać również o wadach internetu dla niwelowania niepewności, wynikających np. z ogromu informacji, braku barier w jej publikowaniu i ograniczonej percepcji odbiorcy w ich przetwarzaniu. Warunkiem dobrego korzystania z zasobów internetu jest posiadanie wysokich kompetencji informacyjnych i skonfrontowanie kosztów jej pozyskania z potencjalnymi korzyściami z jej zastosowania.

---

## INFLUENCE OF INTERNET INFORMATION SOURCES ON UNCERTAINTY LIMITATION IN CONSUMER DECISION MAKING

---

Uncertainty in the decision making process is experienced in many business areas. One of the ways of decreasing its influence is gaining access to information and taking advantage of it, what, in consequence leads to constrain adverse effects of our actions. Internet positively influences the limitation or avoidance of uncertainty. It decreases the cost of information acquisition, constrains information asymmetries, or limits business partner uncertainty. Internet may have also some negative consequences like information abundance or costly decision making, which can be constrained by high information literacy of a decision maker.



**Mgr Jadwiga Odorzyńska-Kondek**

Instytut Badania Rynku Konsumpcji i Koniunktur

---

## **CZynniki DETERMINUJĄCE POWSTAWANIE NIEPEWNOŚCI W ZACHOWANIACH KONSUMENCKICH**

---

Występujący od drugiej połowy 2008 roku światowy kryzys finansowy i gospodarczy wywiera wpływ na sytuację ekonomiczną Polski, zarówno w wymiarze makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Analiza zjawisk makroekonomicznych wykracza poza zainteresowanie niniejszego tekstu, tym bardziej, że dane i opinie ekonomistów na ten temat są niejednolite, nieraz sprzeczne i zmieniające się wraz z upływem czasu. Opracowanie to skupiać się będzie wokół zjawisk determinujących zachowania konsumentów, wynikających z niepewności co do sytuacji ekonomicznej kraju, a w następstwie sytuacji ekonomicznej i społecznej samych konsumentów i ich gospodarstw domowych.

Systematyczne badania (comiesięczne) prowadzone przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS)<sup>1</sup> pokazują, że w ciągu ostatnich miesięcy nastroje społeczne nie pogorszyły się, a wręcz od kwietnia do maja 2009 roku nieznacznie się poprawiły, choć w niektórych wymiarach są gorsze niż w analogicznym okresie ubiegłego roku:

- **ocena kierunku rozwoju sytuacji w kraju** – w maju 2009 roku jako rozwój w dobrym kierunku ocenia sytuację 30% badanych przy 24%, 26% i 28% odpowiednio w lutym, marcu i kwietniu 2009 roku, ale rok wcześniej (maj) odsetek ten wynosił 43%. W stosunku do maja ubiegłego roku wzrosła też grupa respondentów twierdzących, że sytuacja w kraju zmierza w złym kierunku – 41% w 2008 roku

---

<sup>1</sup> *Nastroje społeczne w maju*, CBOS, Warszawa 2009.

i 57% w 2009 roku, ale porównując opinie z lutego (62%), marca (62%) i kwietnia (60%), majowy wynik – 57% pokazuje niewielką poprawę nastrojów w tym zakresie,

- **ocena obecnej sytuacji gospodarczej** – w maju 2009 roku sytuację w kraju jako dobrą oceniło 18% badanych, rok wcześniej było takich ocen 32%, ale w ostatnich trzech miesiącach wynik ten poprawił się z 11% w marcu i 16% w kwietniu. Podobne różnice notujemy w przypadku ocen negatywnych. W maju 2008 roku 21% respondentów oceniało sytuację gospodarczą jako złą zaś w maju 2009 roku było ich 36%. Jednak i tym razem, porównując wyniki z ostatnich trzech miesięcy, okazuje się, że odsetek negatywnie oceniających sytuację gospodarczą spada o kilka punktów procentowych,
- **ocena warunków materialnych gospodarstw domowych** – blisko 40% badanych ocenia warunki materialne swoich gospodarstw domowych jako dobre, w 2008 roku było takich osób 36%. Tak jak wzrosła w 2009 roku grupa zadowolonych ze swojej sytuacji materialnej, tak spadła w stosunku do ubiegłego roku grupa badanych określających swoją sytuację jako złą – 20% w roku 2008 i 16% w roku 2009. Na podobnym poziomie w obu latach znajdują się ci, którzy oceniają swoje warunki materialne jako „ani dobre, ani złe”,
- **ocena poziomu życia rodziny** – w ciągu ostatniego roku wzrósł nieco odsetek badanych, którzy twierdzą, że ich rodzinom żyje się dobrze – z 40% w 2008 roku do 42% w roku 2009. Odsetek badanych, którzy uważają, że żyje im się źle, utrzymuje się na tym samym poziomie i wynosi 14%,
- **ocena sytuacji w zakładach pracy** – nieznacznie spadł odsetek osób, które twierdzą, że sytuacja w ich zakładach pracy jest dobra – 55% w roku 2008 i 51% w roku 2009, choć grupa badanych oceniająca tę sytuację negatywnie w obu latach pozostaje na podobnym poziomie,
- **ocena sytuacji politycznej** – w tym przypadku notuje się istotne pogorszenie opinii. Jako dobrą ocenia sytuację polityczną w bieżącym roku tylko 10% badanych przy 17% takich opinii w roku 2008. Zwiększa się też grupa osób oceniająca ją jako złą z 32% w 2008 roku do 51% w roku 2009.

Warto zauważyć, że większość odpowiedzi świadczących o dobrych nastrojach społecznych to znaczy tych, w których są podawane pozytywne oceny dotyczące sytuacji w kraju, sytuacji gospodarczej, warunków materialnych gospodarstwa domowego, poziomu życia rodziny, sytuacji w zakładzie pracy i sytuacji politycznej pochodzi od osób z młodszych grup wiekowych i posiadających wykształcenie średnie i wyższe.

Z powyższych badań nasuwa się bardzo istotny wniosek opisujący znaczną różnicę w spostrzeganiu ogólnej sytuacji kraju i spostrzeganiu indywidualnej sytuacji swojej i swojej rodziny. Obserwujemy bowiem

w ciągu ostatniego roku **zmniejszenie się** odsetka badanych pozytywnie oceniających ogólną sytuację w kraju i kierunku w jakim ona zmierza oraz obecną sytuację gospodarczą kraju, a z drugiej strony **zwiększenie się** odsetka respondentów pozytywnie oceniających obecne warunki materialne swojego gospodarstwa domowego i poziom życia swojej rodziny. Mamy tu do czynienia niejako z uniezależnieniem się dwu zjawisk, jakimi są sytuacja gospodarcza kraju i sytuacja gospodarcza gospodarstw domowych. Zjawisko to może być wyjaśniane tym, że wiedza na temat sytuacji ogólnej i gospodarczej kraju pochodzi najczęściej z mediów i nie jest możliwa do sprawdzenia, nie jest więc w pełni wiarygodna, co powoduje ostrożność w ocenach, a szczególnie w wydawaniu ocen pozytywnych. Dodatkowo dobre samopoczucie własnej sytuacji materialnej i pozytywnie oceniany poziom życia przy jednoczesnej nie najlepszej sytuacji gospodarczej kraju sprzyja odczuwaniu satysfakcji z własnego sukcesu.

Podobnie jak zaprezentowane oceny stanu aktualnego wyglądają wyniki badania przewidywania sytuacji kraju i własnej rodziny w najbliższym roku. W porównaniu z przewidywaniami z roku ubiegłego wzrasta odsetek tych, którzy uważają, że ogólna sytuacja w Polsce pogorszy się – w 2008 roku sądziło tak 19% badanych, a w roku 2009 pogorszenie przewiduje 28% respondentów. Zmniejsza się także grupa oczekujących poprawy sytuacji z 24% w 2008 roku do 18% w roku 2009. Jeśli chodzi o sytuację gospodarczą, wyniki są jeszcze istotniejsze. W 2009 roku pogorszenie gospodarki przewiduje o 11 punktów procentowych więcej badanych niż rok wcześniej, a nadzieję na poprawę ma o 8 punktów procentowych mniej respondentów niż w roku ubiegłym. Prognozy co do własnej sytuacji materialnej, choć są nieco gorsze niż w roku 2008 (o 3 punkty procentowe), to w ostatnich 4 miesiącach nieznacznie wzrastają, przy jednoczesnym spadku odsetka obawiających się, że ich warunki materialne się pogorszą. Największą grupę, ponad 60% (podobną jak w roku ubiegłym), stanowią ci, którzy przewidują stabilizację swojej sytuacji materialnej. Warto zauważyć, że zarówno w ocenie swoich warunków materialnych, jak i w przypadku przewidywania poziomu życia rodziny jest większy odsetek osób, które sądzą, że sytuacja ich się poprawi niż tych, którzy obawiają się jej pogorszenia. Przewidywanie bezpieczeństwa własnej sytuacji materialnej wzmacniają też wyniki odnoszące się do prognoz na temat zakładów pracy respondentów. Pogorszenie się sytuacji w tej dziedzinie przewiduje jedynie 10% badanych (podobnie jak średnio w roku ubiegłym), poprawę 22%, zaś stabilizację 61%.

Inne badanie wykonane przez CBOS<sup>2</sup> na temat materialnego wymiaru życia rodziny wykazują, że 38% badanych ocenia obecne warunki materialne swojego gospodarstwa domowego jako dobre (połączenie

<sup>2</sup> *Materialny wymiar życia rodzin*, CBOS, Warszawa, kwiecień 2009.

odpowiedzi bardzo dobre i dobre), 44% respondentów jako średnie (ani dobre ani złe) oraz 18% osób badanych jako złe (połączenie odpowiedzi raczej złe i złe). W porównaniu z rokiem ubiegłym dane te są bardzo zbliżone, z tym że w roku 2008 było nieco więcej badanych opisujących swoje warunki materialne jako złe (4 punkty procentowe), a nieco mniej jako średnie. Przewidywania zmian swojej sytuacji materialnej w ciągu najbliższego roku wskazują na zwiększone nieco niż w roku ubiegłym prognozy stabilizacji finansowej (64%) oraz w nieznacznym odsetku zmniejszenie się grupy osób oczekujących poprawy stanu materialnego i także zwiększenie obawiających się pogorszenia. Badanie przeprowadzone w kwietniu 2009 roku i porównane z takim samym z marca 2009 roku wskazuje jednak na poprawę nastrojów w tym zakresie, ponieważ, o ile w marcu 12% badanych przewidywało poprawę swojej sytuacji materialnej, o tyle w kwietniu było ich 16%, a odsetek obawiających się pogorszenia spadł z 26% w marcu do 20% w kwietniu. Najpopularniejsza jest opinia, że warunki materialne będą stabilne i jest ona nieznacznie częściej prezentowana w bieżącym roku niż w roku ubiegłym.

Pozytywną ocenę swojego bezpieczeństwa materialnego obrazują też opinie respondentów przedstawiające obawy przed biedą. Około 60% badanych nie obawia się biedy, choć część z nich sądzi, że ich sytuacja finansowa może się pogorszyć nieco ponad 30%; obawiając się biedy, uważa, że sobie poradzą, a jedynie 9% boi się biedy i nie wie, jak sobie z nią da radę. Ocena własnego bezpieczeństwa materialnego, spostrzeganie zagrożeń w finansowej stabilności swojej i gospodarstwa domowego, ocena sytuacji gospodarczej kraju i przewidywanie zmian w tej dziedzinie oraz opinie na temat stabilności zatrudnienia i kondycji zakładu pracy stanowią istotną podstawę do kształtowania zachowań konsumentów na rynku.

Opracowywane i publikowane miesięcznie przez Główny Urząd Statystyczny<sup>3</sup> badanie koniunktury konsumenckiej opisuje dwa istotne wskaźniki ufności konsumenckiej. Są to:

- **bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej** – obrazujący bieżące tendencje zmian w konsumpcji indywidualnej i dotyczący wszystkich podstawowych czynników wpływających na tendencje zmian w konsumpcji gospodarstw domowych, takich jak: ocena zmian sytuacji finansowej, ogólnej sytuacji gospodarczej kraju, dokonywania ważnych zakupów, oczekiwanych zmian w poziomie bezrobocia oraz możliwości oszczędzania pieniędzy,
- **wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej** – obrazujący tendencje konsumpcji indywidualnej oczekiwane w najbliższych miesiącach.

Obydwa wskaźniki mogą przyjmować wartości od -100 do +100. Wartość dodatnia oznacza przewagę liczebną konsumentów nastawionych

<sup>3</sup> *Koniunktura konsumencka*, GUS, maj 2009.

optymistycznie, nad konsumentami nastawionymi pesymistycznie, natomiast wartość ujemna oznacza przewagę konsumentów nastawionych pesymistycznie nad tymi, którzy są nastawieni optymistycznie. Innymi słowy, im wyższy jest wskaźnik o wartości dodatniej i im niższy jest wskaźnik o wartości ujemnej, tym wyższy jest optymizm konsumentów.

W wieloletnich badaniach koniunktury konsumenckiej bieżący wskaźnik ufności przybierał zazwyczaj wartości ujemne, choć od drugiego kwartału 2007 roku do trzeciego kwartału 2008 roku jego wartości były najniższe i wynosiły poniżej minus 10 punktów procentowych. Przewaga liczebności konsumentów nastawionych pesymistycznie zaczęła systematycznie narastać we wrześniu 2008 roku i w marcu 2009 roku osiągnęła wartość minus 30,3 punktów procentowych. W kwietniu i w maju bieżącego roku wartości te nieco spadały, osiągając w maju minus 24,3 punktu procentowego. Oznacza to powolne i nieznaczne zwiększanie się tendencji do konsumpcji indywidualnej. W ostatnich trzech miesiącach zmniejszyły się także składające się na globalny wskaźnik ufności konsumenckiej wskaźniki zmiany ogólnej sytuacji ekonomicznej w kraju i wskaźnik dokonywania ważnych zakupów, a więc w takim samym stopniu wzrósł optymizm konsumentów. Wzrósł nieznacznie wskaźnik sytuacji finansowej gospodarstwa domowego, co oznacza niewielkie jej pogorszenie. Wyniki te nie pozwalają na wysuwanie żadnych uprawnionych wniosków, ponieważ tendencja spadkowa wskaźnika ufności konsumenckiej dotyczy zbyt krótkiego okresu. Dalsze obserwacje pozwolą na stwierdzenie, czy tendencja ta będzie stała, choć w świetle aktualnych wyników ekonomicznych gospodarki krajowej i podwyższenia deficytu budżetowego oraz ogłaszanych oszczędności w wydatkach z budżetu nie należy oczekiwać utrwalania się spadku tego wskaźnika. Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej, cały czas posiadając wartości ujemne, podobnie jak poprzedni, wykazuje niewielki spadek w ostatnich dwu miesiącach. Oznacza to przewidywanie niewielkiej poprawy w najbliższych 12 miesiącach we wszystkich badanych wymiarach, a więc przewidywanie zmian w sytuacji finansowej gospodarstw, w ogólnej sytuacji ekonomicznej kraju, poziomie bezrobocia i oszczędzaniu pieniędzy.

Należy zwrócić uwagę, że mimo nieznacznie zwiększającej się ufności konsumenckiej w ostatnich dwóch miesiącach w porównaniu z najwyższą ufnością w roku 2007 roku i pierwszym półroczu roku 2008, gdzie wskaźnik ufności wynosił około minus 7 punktów procentowych, aktualnie przekracza on minus 24 punkty, a wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej przy wartości średnio 8 punktów procentowych w wymienianych latach teraz zbliża się do 35 punktów procentowych.

Ocena własnego bezpieczeństwa materialnego i spostrzeganie zagrożenia stabilności finansowej gospodarstwa domowego jest ściśle związana z poziomem realnych dochodów i poziomem cen. Przeciętny

miesięczny dochód rozporządzalny na jedną osobę w gospodarstwie domowym w roku 2008 był wyższy o 12,9% niż w roku 2007, zaś jego realna wartość w tym okresie wzrosła o 8,0%<sup>4</sup>. Poziom dochodów rósł systematycznie, a w latach 2006 i 2007 wzrost dochodów realnych, rok do roku, zbliżał się do 9%. Polepszanie się sytuacji materialnej w 2008 roku wynikało ze zjawisk mających miejsce w całej gospodarce. Stopa bezrobocia uległa obniżeniu i wynosiła na koniec tego roku 9,5%. Siła nabywcza przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw w 2008 roku była o 5,9% wyższa niż w roku poprzednim, wzrosła ona szczególnie w odniesieniu do większości towarów żywnościowych, odzieży, obuwia, łączności, rekreacji kultury, wyposażenia mieszkań, transportu, zdrowia i edukacji. Wzrosła też siła nabywcza przeciętnej emerytury i renty<sup>5</sup>. Jednocześnie obserwuje się w maju 2009 roku wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych na poziomie 3,6%, liczony w stosunku do analogicznego miesiąca roku ubiegłego<sup>6</sup>. Podobny wzrost cen notuje się od końca 2007 roku. W czerwcu 2009 roku według GUS stopa bezrobocia wynosiła 10,8% i spadła w stosunku do kwietnia o 0,2%, zanotowano też wzrost sprzedaży detalicznej o 1,1% w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego.

Napływające, głównie z mediów, informacje o światowym kryzysie finansowym i gospodarczym uświadomiły konsumentom możliwość pojawienia się jego skutków również dla gospodarki polskiej. Przeprowadzone przez CBOS<sup>7</sup> badanie na temat odczuwania skutków kryzysu przez konsumentów i ich gospodarstwa domowe wskazuje na to, że o ile w listopadzie ubiegłego roku odczuwanie kryzysu deklarowało 18% badanych, o tyle w lutym roku bieżącego twierdzi tak 48% respondentów. Najczęściej wskazywane skutki kryzysu to ograniczenie możliwości zarobkowania i związany z tym spadek dochodów oraz spadek wartości majątku (akcji, jednostek funduszy inwestycyjnych), rzadko podawane skutki to zwiększenia raty kredytu i odmowa przyznania kredytu. Wzrasta też przewidywanie negatywnego wpływu kryzysu na sytuację badanych i ich rodzin – z 38% w listopadzie 2008 roku do 51% w lutym 2009 roku. Podobnie rozkładają się wyniki w przypadku przewidywania wpływu kryzysu na zakład pracy respondenta, w 2008 roku negatywny wpływ przewidywało 37% badanych a 2009 roku było ich już 50%.

Przedstawione powyżej wyniki mogą wskazywać na powstanie niejako dwóch oddzielnych torów spostrzegania rzeczywistości. Jednym

<sup>4</sup> K. Kuśmierczyk, *Sytuacja ekonomiczno-finansowa gospodarstw domowych*, w: *Gospodarka i Handel Zagraniczny Polski w 2009 roku Raport Roczny*, Instytut Badania Rynku Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009.

<sup>5</sup> *Informacja sygnałna. Sytuacja gospodarstw domowych w 2008 r. w świetle wyników badania budżetów gospodarstw domowych*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

<sup>6</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Miesięczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1989–2009*, [www.stat.gov.pl/gus/](http://www.stat.gov.pl/gus/)

<sup>7</sup> *Reakcje na kryzys gospodarczy*, CBOS, Warszawa, luty 2009.

z nich jest sytuacja zewnętrzna, obraz zagrożonej kondycji ekonomicznej, zmniejszającej się i osłabiającej gospodarki i pogarszanie się ogólnej i politycznej sytuacji kraju; drugą rzeczywistością jest sytuacja osobista i rodzinna, gdzie rośnie odsetek badanych deklarujących bezpieczeństwo materialne i poczucie stabilizacji finansowej, zmniejsza się grupa osób oceniających swoje warunki materialne jako złe i wzrasta grupa tych, którzy przewidują poprawę własnej sytuacji materialnej, przy jednoczesnym spadku wielkości grupy obawiających się pogorszenia tej sytuacji. W opisywaniu swoich warunków życia najpopularniejsza jest opinia (ponad 60% badanych), że warunki materialne i sytuacja finansowa jest (i będzie) stabilna i odsetek tak twierdzących badanych jest nieznacznie wyższy w 2009 roku niż w roku ubiegłym. Badania poziomu życia wskazują na jego systematyczny (od 2004 roku) wzrost. Opinie te wzmacniają również wskaźniki ekonomiczne: wzrost sprzedaży detalicznej, nie większy niż w ubiegłym roku wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych, wzrost poziomu dochodów i płac realnych. Można więc sądzić, że negatywne opinie o sytuacji i perspektywach rozwoju kraju nie wpływają na ocenę własnego dobrostanu ekonomicznego konsumentów. Jednak coraz częściej dopływające do społeczeństwa informacje na temat kryzysu wywołują u niektórych osób podjęcie pewnych zachowań mających zapobiec ewentualnym negatywnym skutkom kryzysu. Według cytowanego powyżej badania CBOS, co piąty respondent deklaruje, że z powodu informacji o kryzysie zrezygnował z zakupów wymagających znacznych wydatków, a co dziewiąty nie wziął kredytu w obawie, że nie będzie go mógł spłacić. Nieliczni kupili towary, które mogłyby zdrożeć albo wycofali pieniądze z ryzykownych inwestycji lub z banków. Największe załamanie opinii na temat sytuacji gospodarczej i finansowej zarówno dotyczące kraju, zakładów pracy, swojej własnej, jak i gospodarstw domowych (cały czas utrzymywały się jednak proporcje: sytuacja ogólna jest coraz gorsza – sytuacja gospodarstwa domowego jest dobra) wystąpiło w marcu i kwietniu 2009 roku; dane z maja i czerwca we wszystkich niemal omawianych wskaźnikach pokazują zwiększony optymizm konsumentów. Wynika to z niepokoju wywołanego zapowiadaniem kryzysem i niepewności, co do możliwości zagrożenia własnej stabilności finansowej i sposobów radzenia sobie z załamaniem ekonomicznym gospodarstwa domowego. Po upływie kilku miesięcy, gdy okazało się, że kryzys bezpośrednio ich nie dotyka i poziom pozytywnych opinii powoli zaczął wzrastać.

Konsumenci polscy spotkali się z trudnym doświadczeniem poznawczym. Gospodarka rynkowa funkcjonuje w naszym kraju od niespełna 20 lat i choć znane są jej mechanizmy, wtedy, gdy działa bez znaczących zaburzeń, to nieznanne, niedoświadczone są zagrożenia związane z jej załamaniem. Dopływające informacje na temat kryzysu są nowe, niezrozumiałe przez większość społeczeństwa, trudne do sprawdzenia, odbierane jako sprzeczne i mające na celu uprzedzenie o zbliżających

się kłopotach. Zjawiska nieznanne i trudne do zrozumienia, a dodatkowo wymagające zdobycia skomplikowanej wiedzy bez gwarancji możliwości jej przyswojenia traktowane są jako zagrożenie. Jest ono tym większe, im ważniejszych sfer ludzkiego życia dotyczą. Paradoksalnie, podawanie informacji sprzecznych, niespójnych łagodzi nieco napięcie – każdy może wierzyć w tę interpretację lub stanowisko, które powoduje mniejsze napięcie, pozostawiając jednak tę osobę w sytuacji niepewności. Niepewność (jeśli nie jest stanem przedłużającym się nadmiernie) najczęściej wywołuje powstrzymanie się od działania z powodu niemożności podjęcia decyzji lub oczekiwanie na większą partię informacji w celu zredukowania niepewności. Podobnie postąpili konsumenci biorący udział w cytowanym badaniu CBOS na temat podjętych działań w obliczu kryzysu. Największa grupa zrezygnowała z drogiej zakupu i wzięcia kredytów. Nie ma żadnych danych wskazujących, że działania te były racjonalne, ponieważ, być może, posunięcia te byłyby korzystne, na przykład gdyby w wypadku związanej z kryzysem inflacji, kredyt był łatwiej spłacalny, a pensje były indeksowane. Być może jednak ich zachowanie było słuszne. Decyzje podjęte w warunkach niepewności nie są oparte na przesłankach rozumowych, ale mają na celu zredukowanie nieprzyjemnych stanów emocjonalnych, doprowadzenie do stanu względnej równowagi i odzyskanie pewności zastosowania obrony przed niepowodzeniem. Inaczej zachowała się (niewielka w cytowanym badaniu) grupa respondentów, którzy wycofali swoje pieniądze z niepewnych według nich inwestycji i z banków. Odebrali oni informacje o kryzysie jako zagrożenie. Poczucie zagrożenia (jeśli nie jest ono bezpośrednie lub przedłużające się) najczęściej wywołuje nieracjonalnie, szybkie i niezorganizowane działanie. Decyzja o wycofaniu pieniędzy nie była również oparta na pewnych przesłankach, ponieważ nie ma żadnych danych o prawdopodobnych szybkich stratach ulokowanych pieniędzy. Opisane zachowanie stanowiło kolejną formę reakcji obronnej, mającej na celu redukcję poczucia zagrożenia. W sytuacji niepewności wzrastają tendencje do zachowań naśladowczych. Znajdowanie się w grupie lub dołączanie do grupy osób podobnie się zachowujących lub podobnie reagujących dostarcza poczucia bezpieczeństwa i zmniejsza niepewność przez znajdowanie uzasadnienia prawidłowości swojego zachowania lub opinii w zachowaniu i opiniach innych osób. Pokazały to wyniki badań obrazujące zwiększanie się grupy respondentów twierdzących, że odczuwają kryzys gospodarczy, mimo że jednocześnie opisując stan swojego gospodarstwa domowego nie deklarują zaburzeń swojej stabilności finansowej. Bardzo ważnym skutkiem poczucia niepewności jest spadające zaufanie do instytucji, organizacji i innych osób. W Polsce poziom zaufania, jak wykazały badania prezentowane w opracowywanych cyklicznie pod redakcją prof. Janusza Czapińskiego raportach *Diagnoza Społeczna*, jest jeden



z najniższych w Europie (11,5%)<sup>8</sup>. Należy oczekiwać, że w następnych badaniach może on być jeszcze niższy. Może to spowodować obniżenie aktywności konsumentów szczególnie na rynku usług finansowych, bankowych i elektronicznych.

Zachowania konsumentów na rynku nigdy nie są uwarunkowane jednym czynnikiem. Zawsze mamy tu do czynienia z czynnikami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia, w jakim człowiek żyje, warunkami jego życia i informacjami, jakie do niego dopływają oraz z czynnikami wewnętrznymi pochodzącymi z jego potencjału emocjonalnego i poznawczego. Oba rodzaje czynników są ze sobą nierozzerwalnie związane, ponieważ taki, jaki człowiek ma potencjał poznawczy i emocjonalny, tak też spostrzega świat i warunki, w których żyje. Z drugiej strony warunki życia w dużej mierze wpływają na jego stan emocjonalny i potencjał poznawczy. Analiza zachowań konsumentów w sytuacji napływających informacji o kryzysie oraz obserwowanych działań rządu wykazuje, że w większości zachowania te koncentrują się na wyrażaniu negatywnych opinii na temat ogólnej sytuacji kraju i posunięć rządu (blisko 70% badanych uważa, że są one niewystarczające), w mniejszym stopniu zaś wpływają na postępowanie na rynku i spostrzeganie zaburzenia swojej sytuacji ekonomiczno finansowej. Poziom sprzedaży detalicznej w skali roku wzrósł, a zachowania obronne prezentowane przez około jedną trzecią konsumentów koncentrują się raczej wokół zachowań wynikających z niepewności niż wynikających z poczucia zagrożenia. Wydaje się więc, że zachowania konsumentów silniej determinowane są stosunkowo dobrą oceną sytuacji ekonomicznej własnej i swojego gospodarstwa domowego, która nie generuje wysokiego poziomu niepewności niż stosunkowo niską oceną ogólnej sytuacji kraju i stanu gospodarki podlegającej kryzysowi.

---

## FACTORS DETERMINING DEVELOPMENT OF UNCERTAINTY IN CONSUMER BEHAVIOUR

---

Economic crisis influences development of uncertainty in relation to the economic situation of the country and economic condition of households. Research indicates that despite the percentage of people positively evaluating the economic situation of the country is decreasing, the number

---

<sup>8</sup> J. Czapiński (red.), *Diagnoza społeczna 2007*, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com)

of people positively evaluating the material conditions and the standard of living in their own households is increasing. Indicators of consumer trust and retail sales are also rising. 1/3 of consumers take defensive actions to avoid the possibility of crisis in their households, but such reactions are caused rather by awareness of uncertainty, than by the sense of threat. Consumers' behaviour is more determined by the evaluation of their material situation, rather than by the evaluation of the economic situation of the country.

**Dr Piotr Pilch**

Akademia Leona Koźmińskiego

---

## KRYZYS ZAUFANIA – SZANSA CZY ZAGROŻENIE DLA KONSUMENTÓW?

---

*I'm a Barbie girl in a Barbie world  
Life in plastic, it's fantastic  
You can brush my hair, undress me everywhere  
Imagination, life is your creation  
Come on Barbie, let's go party!*

zespół Aqua  
fragment utworu *Barbie girl*  
płyta *Aquarium*, 1997

Zaufanie zasada się na wierze w pozytywne intencje obiektu obdarzonego zaufaniem, na przekonaniu, że motywacją drugiej strony wobec nas jest chęć bycia uczciwym i chcącym działać dobrze. Tak definiuje je Francis Fukuyama w swojej słynnej książce poświęconej koncepcji zaufania, jako cechy kulturowej wpływającej na związki ekonomiczne, precyzując je przy tym jako „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach”<sup>1</sup>. Podobnie rozumie je Piotr Sztompka, który określa zaufanie jako oczekiwanie godnego postępowania wobec nas<sup>2</sup>. Ewa Gałuszek idzie w swym rozumieniu pojęcia dalej, nazywając zaufaniem wiarę w to, że żadna strona nie wykorzysta

---

<sup>1</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 38.

<sup>2</sup> P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie lojalność, solidarność*, w: P. Sztompka (red.), *Imponderabilia wielkiej zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, WN PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 269.

słabości tej drugiej<sup>3</sup>. W tej definicji istotne jest wskazanie na nierównowagę sił stron połączonych relacją zaufania. Nawet jeżeli jedna z nich jest silniejsza nie wykorzysta tego przeciwko drugiej lub nie będzie dokonywać manipulacji, by w oszukańczy, nieuświadomiany sposób skłonić do zachowań sprzecznych z jej dobrem lub interesami.

Zaufanie zakłada w sobie przyzwolenie na działania tych, którym zaufaliśmy, na zniesienie kontroli ich poczynań. Wśród sześciu wyróżnionych przez Sztompkę rodzajów zaufania, do których zaliczył: osobiste, pozycyjne, komercyjne, technologiczne, instytucjonalne i systemowe, na szczególną uwagę dwa zasługują w kontekście tematyki niniejszego artykułu. Jest to mianowicie zaufanie pozycyjne związane z tak zwanym kredytem zaufania do zawodów lub funkcji społecznych oraz komercyjne, które pośrednio związane jest z relacją klient–instytucja i dotyczy zaufania kierowanego do produktu (wyrobu, usługi) konkretnej marki, firmy czy państwa.

Z tymi dwoma rodzajami zaufania mamy do czynienia, analizując marketingową działalność organizacji, bo zaufanie pozycyjne będzie dotyczyć wszystkich powiązanych z tą działalnością, a komercyjne samego przedmiotu tej działalności, czyli wyrobu lub usługi czy, w danym przypadku, marki. Przedsiębiorstwa oferują swoim klientom szeroki asortyment produktów. Wśród nich są produkty znane od lat i obecne praktycznie w każdym gospodarstwie domowym, takie, które stały się częścią współczesnego stylu życia. Do takich należy „marketingowy cud” firmy Mattel – lalka Barbie i cała linia związanych z nią produktów. 90% dziewczynek w świecie zachodnim ma co najmniej jedną lalkę Barbie<sup>4</sup>. Czy rodzice mogą ufać twórcom produktu? Jakie są krótko- i długotrwałe konsekwencje zakupu tej typowej zabawki? Jak ten powszechny produkt kształtuje tak specyficznego nabywcę, jakim jest dziecko?

Postawione powyżej pytania są szczególnie ważne w przypadku dóbr przeznaczonych dla dzieci. Dziecko to szczególnie klient, który w dobie nasycenia „dorosłych” rynków i w trosce o wychowanie przyszłego konsumenta stał się obiektem zwiększonego zainteresowania specjalistów od marketingu. W tej sytuacji tym większego znaczenia nabiera kwestia zaufania do ich działań, wiary w to, co podkreślała w swej, przytoczonej powyżej, definicji zaufania Gałuszek, że dziecięca naiwność i słabość nie zostanie wykorzystana, że dziecko nie padnie ofiarą manipulacji. W przypadku firmy Mattel, dziecięcy segment docelowy obsługiwany jest od ponad pięćdziesięciu lat, odkąd firma z produkcji plastikowych ramek do zdjęć przestawiła się na mebelki dla dzieci<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> E. Głuszek, *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 963, Wrocław 2002, s. 123–124.

<sup>4</sup> [http://www.superbrands.easysite.org/files/Barbie\\_1658.pdf](http://www.superbrands.easysite.org/files/Barbie_1658.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.mattel.com/about-us/history/default.aspx>

Standardowo-sztandarowy produkt firmy – lalka Barbie została zaprezentowana na targach zabawek w Nowym Jorku 9 marca 1959 roku. Mamy więc do czynienia z fenomenem o 50-letniej historii, który uczynił firmę Mattel najpotężniejszym koncernem zabawkarskim na świecie. Ruth Handler, współwłaścicielka firmy, jak każda dobra matka, obserwowała swoją córkę Barbarę i zauważyła, że od zmieniania pieluszek dominującym na rynku lalkom-niemowlętom, woli bawić się „dorosłymi” lalkami z papieru. Zaczęła myśleć o dorosłej lalce, która byłaby odbiciem dziewczęcych fantazji o niezależności i budzącej podziw atrakcyjności. Niemiecka lalka Bild Lilli z długimi nogami, małą talią i wyraźnie zarysowanym biustem, wzorowana na prostytutce z kreskówki dla dorosłych i skierowana do mężczyzn stała się pierwowzorem najsłynniejszej lalki świata<sup>6</sup>.

Produkt nie został pozostawiony sam sobie, lecz był i jest sukcesywnie „obudowywany” siecią dodatków – ubranka, buty, zwierzęta, meble, domki, samochody i towarzyszy – siostry, koleżanki i męski odpowiednik – Ken. To dodatki, reagowanie na trendy mody<sup>7</sup> i komplementarność oferty przesądziły o sukcesie rynkowym. Warto podać kilka danych liczbowych, by ukazać miarę sukcesu komercyjnego firmy Mattel. Ponad miliard sprzedanych egzemplarzy od momentu wprowadzenia na rynek. W każdej sekundzie na świecie w 150 krajach sprzedaje się 3 lalki Barbie, co daje dwukrotną przewagę w sprzedaży w stosunku do najbliższej konkurencji<sup>8</sup>.

Ten światowy sukces marketingowy ma swój polski wymiar. Spontaniczna znajomość marki wśród dziewczynek wynosiła 95% już w 2003 roku. Lalki Barbie są najpopularniejszymi zabawkami wśród 4–12-latek, jedna dziewczynka ma średnio od 4–5 lalek, a zaledwie, co dziesiąta nie ma żadnej<sup>9</sup>. W rankingach zabawek najbardziej pożądanym przez dzieci, 3 pozycje na 10 zajmują produkty Mattel Girls<sup>10</sup>.

Z powyższego opisu wyróżnionych wiekowo segmentów docelowych wynika, że firma koncentruje się na odbiorcach w wieku przedszkolnym i młodszym szkolnym. Jest to szczególny wiek dla rozwoju dziecka, ponieważ wtedy kształtuje się struktura jego osobowości. Uczy się ono reagować na środowisko, adaptować do niego i przekształcać je według swoich potrzeb. Buduje swoje relacje z otoczeniem i naśladuje w swoich zachowaniach dorosłych, ucząc się i weryfikując role, które podejmie

<sup>6</sup> *Doll power: Barbie celebrates 50th anniversary and toy world dominance*, /[www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/4014779/Doll-power-Barbie-celebrates-50th-anniversary-and-toy-world-dominance.html](http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/northamerica/usa/4014779/Doll-power-Barbie-celebrates-50th-anniversary-and-toy-world-dominance.html), 29 Dec. 2008.

<sup>7</sup> L. Pułka, *Kultura mediów i jej spektakle na tle przemian komunikacji społecznej i literatury popularnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.

<sup>8</sup> [http://www.superbrands.easysite.org/files/Barbie\\_1658.pdf](http://www.superbrands.easysite.org/files/Barbie_1658.pdf)

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> <http://news.webweb.pl/2,9645,0,Ranking,zabawek,2006,Duracell,pyta,dzieci.html>

w przyszłości. Krystalizują się jego potrzeby, zachowania związane z płcią i precyzowane są wzorce osobowościowe, z którymi pragnie się utożsamiać<sup>11</sup>. Dziecięca *tabula rasa* jest zapisywana przez rodzinę, grupę rówieśniczą, media, naukę czy zabawki, wśród których, w przypadku dziewczynek, nie można nie wymienić lalki Barbie.

Przystępując do analizy konsekwencji zakupu lalki Barbie i jej wpływu na użytkowniczkę marki, trzeba zdawać sobie sprawę, że nie z samą lalką i wymienionymi powyżej dodatkami do niej mamy do czynienia. Nie są to jedyne kanały oddziaływania. Rozszerzeniem marki Barbie jest ponad 30 kategorii produktów dla dziewczynek tak zróżnicowanych jak odzież, w tym dla niemowląt, akcesoria sportowe, kosmetyki i przybory kosmetyczne, artykuły szkolne czy książki. Istotną rolę w promowaniu marki odgrywają filmy i czasopisma, co roku pojawia się nowy film z Barbie. Miesięcznik o charakterystycznym tytule „Zabawy i marzenia z Barbie” ma w Polsce ponad stutysięczny nakład. Reklama telewizyjna od początku wspiera sprzedaż lalki Barbie, także w polskiej telewizji w czasie antenowym, w którym telewizję oglądają przede wszystkim dzieci (programy dla dzieci i dobranocki). Firma Mattel podąża też z duchem czasu, czego dowodem jest strona internetowa [barbie.everythinggirl.com](http://barbie.everythinggirl.com) i 18 milionów użytkowników strony [BarbieGirls.com](http://BarbieGirls.com)<sup>12</sup>.

Jakie wzorce przekazuje małym dziewczynkom ten świat? Co mogą sądzić o swoim wyglądzie, atrakcyjności fizycznej i jej znaczeniu w dorosłym życiu? Lalka Barbie charakteryzuje się szczupłą sylwetką, długimi nogami stanowiącymi ponad połowę jej długości, dużymi piersiami i wąską talią. Jej twarz o regularnych, symetrycznych rysach zdobią błękitne oczy i długie blond włosy. Gdyby realna kobieta miała jej proporcje, to przy wzroście 175 cm jej wymiary wynosiłyby 84-46-80. Byłby to ideał przekraczający standardowe 90-60-90 z biustem rozmiaru F, który stanowiłby połowę masy ciała<sup>13</sup>. Kobieta o takich wymiarach nie mogłaby nie tylko menstruować, ale nawet utrzymać się na swoim kręgosłupie. Mimo to, ten niemający odniesienia do rzeczywistości ideał fizycznego piękna staje się punktem odniesienia dla dziewczynek, nastolatek, a potem kobiet.

Ideał ten nie dotyczy tylko i wyłącznie wymiarów oraz błękitnych oczu i blond włosów. Jego cechą charakterystyczną jest to, że kobiece cechy zostały w nim przerysowane – oczy i biust są wielkie, usta wydatne, nosk mały i zgrabny, a ramiona i dłonie smukłe. Celem tego przerysowania

<sup>11</sup> M. Żebrowska (red.), *Psychologia rozwojowa dzieci i młodzieży*, PWN, Warszawa 1986.

<sup>12</sup> S. Mullin, *Barbie: by the numbers*, The Dallas Morning News, 20.03.09.

<sup>13</sup> D. Wygaś, *U Barbie na urodzinach*, „Merkuriusz Uniwersytecki” 2009, nr 46, [http://merkuriusz.id.uw.edu.pl/numer\\_46/spoleczenstwo/U+Barbie+na+urodzinach,1780.html](http://merkuriusz.id.uw.edu.pl/numer_46/spoleczenstwo/U+Barbie+na+urodzinach,1780.html)

jest nadanie mu wybiórczych seksualnych walorów, tak by odpowiadało męskiemu postrzeganiu atrakcyjności fizycznej, które na wyszczuplonym szkielecie wieszka wyolbrzymione atrybuty seksualności takie jak biust czy usta. Dziewczęcym wzorcem atrakcyjności staje się zatem nie rówieśniczka, ale hiperseksualny obiekt obleczonej w niewinny kontekst dziecięcej zabawki. Niektóre dziewczynki, dorastając, podejmują daleko idące decyzje o zmianie swojej powierzchowności, by jak najbardziej zbliżyć się do ideału. Jedną z takich kobiet jest 53-letnia Cindy Jackson, która w ciągu 10 lat przeszła 29 operacji plastycznych stając się żywym ucieleśnieniem Barbie. Charakterystyczna jest jej wypowiedź: „Myślę, że wiele małych sześciolletnich dziewczynek, a nawet młodszych spogląda na lalkę i myśli: chcę być nią”. Choć sama uważa, że z tego się wyrasta, to jednocześnie przyznaje, że ona sama nigdy z tego nie wyrosła<sup>14</sup>.

Lalka Barbie, ten dominujący we współczesnym społeczeństwie i powielany przez mass media ideał kobiecej urody, „jest wzorem symbolizującym, że wystarczy poświęcić wystarczającą ilość czasu i pieniędzy na ćwiczenia, kosmetyki, ubrania, diety, operacje plastyczne, żeby zrobić ze swoimi ciałami wszystko, co zechcemy i przejść swoistą metamorfozę, stając się reprodukcjami lalek Barbie”<sup>15</sup>. Ta metamorfoza, dokonywana za pomocą czasu i pieniędzy, nie dotyczy tylko i wyłącznie cielesności, reprodukowane są również zachowania modelu. Świat Barbie to świat nastawiony na „mieć”<sup>16</sup>. Ale nie jest to „mieć”, którym wyznaczony jest ostateczny kres posiadania, ponieważ dla Barbie „nowa przyjemność jest lepsza niż stara, co przejawia się w nieustannym poszukiwaniu nowych dóbr konsumpcyjnych i nowych doznań oraz rozstawaniu się bez żalu z dotychczasowymi wyłącznie z tego powodu, że mogą być zastąpione przez nowe”<sup>17</sup>.

Można przyjąć, że od „mieć” ważniejsze jest „konsumować”. Kupowanie jest jej ulubioną rozrywką, a dobra takie jak samochody czy łodzie podkreślają jej przynależność do wyższej warstwy społecznej. Bariery cenowe nie istnieją i Barbie zawsze wybiera dla siebie to, co najlepsze.

<sup>14</sup> R. Leung, *Becoming Barbie; Living dolls real life couple are models of plastic perfection*, 48 Hours, 6.07.2004, <http://www.cbsnews.com/stories/2004/07/29/48hours/main632909.shtml>

<sup>15</sup> J. Czarnecka, *Metafora cyborga – wpływ konsumpcji na jakość życia*, w: A. Jawłowska i M. Kempy (red.), *Konsumpcja – istotny wymiar globalizacji kulturowej* wydawnictwo, IFiS PAN, Warszawa 2005, s. 126.

<sup>16</sup> D. Koza, *Lalka Barbie – kultowa zabawka naszych czasów a przejawiane przez współczesną młodzież zjawisko konsumpcjonizmu*, Integracje. Między nauką a praktyką w edukacji, 30.06.2006, <http://integracje.edu.pl/2006/06/wychowanie/lalka-barbie-kultowa-zabawka-naszyczasow-a-przejawiane-przez-wspoczesn-modzie-zjawisko-konsumpcjonizmu/>

<sup>17</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Hedonizm imaginatywny etyką dostatku*, w: A. Węgrzecki (red.), *Etyczne aspekty bogacenia się i ubóstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 123.

Barbie „ceni sobie świat zbytkownych gadżetów, nie zaś relacje z przyjaciółmi. (...) Przebiera się w coraz nowsze kreacje i roztacza wokół siebie aurę zbytku, luksusu i przygody”<sup>18</sup>. W 1992 roku producenci dali Barbie możliwości wypowiedziania się – do sklepów trafiła seria lalek mówiących. Każda Barbie mogła wypowiadać cztery różne zdania: „Czy będziemy mieć kiedyś wystarczająco dużo ubrań?”, „Kocham zakupy!”, „Masz ochotę na przyjęcie z pizzą?” i „Matematyka jest trudna!”<sup>19</sup>. Zdania te trafnie oddają filozofię marki. Dwa pierwsze obrazują kreowanie konsumpcjonistycznych postaw, natomiast ostatnie powiela stereotypy dotyczące zdolności umysłowych kobiet, buduje negatywne nastawienie do nauki matematyki i do podejmowania wysiłku intelektualnego.

W swojej karierze zawodowej Barbie przyjmowała najróżnorodniejsze postacie. Była sportowcem, astronautką, chirurgiem, sanitariuszką, pilotem, panią prezes, dyplomata, a nawet dwukrotnie kandydatką na prezydenta. To zestawienie pokazuje, że aspirowała również do zawodów tradycyjnie przypisywanych mężczyznom. Należy jednak postawić pytanie, czy bardziej chodziło producentom o przedstawienie konkretnych zawodów, czy zaprezentowaniu się w nowym stroju? Aktualnie w ofercie Matell dystrybuowanej za pośrednictwem merlin.pl dostępna jest Barbie weterynarz, trenerka zwierząt i gimnastyczka. Jest więc to zestaw ról diametralnie odmienny od prezentowanego powyżej, wykorzystujący w kreowaniu linii o nazwie „I can be” stereotypowe role zawodowe kobiet. Barbie nie powiela natomiast ich stereotypowych ról rodzinnych. Choć w swojej pierwszej telewizyjnej reklamie jest przedstawiana w sukni ślubnej, to nigdy nie wyszła za mąż. Przez 50 lat przeszła wszystkie etapy edukacji łącznie ze studiami wyższymi i podejmowała różne role zawodowe. Od 1961 roku spotyka się z Kenem, ale jest od niego niezależna – nie myśli o ślubie ani o dzieciach. Ta młodzieńca, w trakcie swojego życia, atrakcyjna singielka poświęca swój czas zabawie i zakupom, które stoją wyżej w hierarchii wartości niż praca czy życie rodzinne. Przyjemność posiadania i posiadanie przyjemności to najważniejsze wartości, to, co masz decyduje o tym, kim jesteś, o twoim prestiżu i szacunku dla samego siebie. Dorosłe życie to bezproblemowe pasmo sukcesów i rozrywek, które przychodzą bez wysiłku, tak jak i pieniądze, które spływają z karty. Zwrócenie na to uwagi jest szczególnie istotne, ponieważ jak stwierdza Anna Ryłko-Kurpiowska: „5- i 6-letnie dziewczynki uważają Barbie za wzór godny naśladowania (...). Chcą one nie tylko wyglądać tak jak reklamowana lalka (co może budzić poważne obawy, choćby ze względu na zagrożenie anoreksją), ale także podobnie

<sup>18</sup> M.F. Rogers, *Barbie jako ikona kultury*, Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2003, s. 11.

<sup>19</sup> *Barbie ma tatuaż*, <http://kobieta.wp.pl/kat,65524,title,Barbie-ma-tatuaz,wid,11085354,wiadomosc.html>



się ubierać, wieść życie, którego wyłączną cechą są przyjemności: spacer, wystawne przyjęcia, podróże itd.”<sup>20</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania, warto przytoczyć słowa Mary F. Rogers: „wizerunek handlowy Barbie to wizerunek nastoletniej modelki – nastolatki z książeczką czekową – skierowany do dziewczynek. Te dwa czynniki – wizerunek i jego odbiorca – sprawiają, że Barbie jest ikoną konsumpcjonizmu”<sup>21</sup>. Należy dodać, że jest to często wizerunek nastolatki skąpo odzianej w minispódniczki i kozaczki za kolana na wysokich obcasach, które budzą diametralnie odmienne skojarzenia. Można nakreślić więc kierunek przemian, obserwując produkty adresowane do poszczególnych grup wiekowych, od niewinnej wróżki, która załatwia wszystkie problemy za pomocą różdżki do apetycznej zakupoholiczki, która „czaruje” kartą kredytową.

Produkty z linii Barbie nie są produktami tanimi w porównaniu z konkurencyjnymi wyrobami. Oryginalna lalka może być około 10 razy droższa od swojego anonimowego odpowiednika, który może nosić miano Jenny czy Mary (relacje te układają się jak 2,6 zł za lalkę nabytą w kiosku „Ruchu” do ok. 20 zł za podstawowy model Barbie). Jeszcze większa jest dysproporcja między kosztami produkcji a kosztami sprzedaży w USA, która ma się jak 19 centów do 39,99 dolarów. Kupienie samej lalki to tylko wstęp do dalszych zakupów, ponieważ nie istnieje ona bez różnego rodzaju dodatków. Jest tutaj wykorzystywana psychologiczna sekwencja „mała prośba – duża prośba”<sup>22</sup>, stąd sama lalka jest relatywnie tania, natomiast zdecydowanie droższe są dodatki do niej (np. domek Barbie to wydatek ok. 200 zł). Konsumentci dokonujący zakupów asortymentu z linii Barbie ponoszą więc niewspółmierne wydatki w porównaniu z wydatkami na konkurencyjne produkty. Oprócz bezpośrednich kosztów finansowych związanych z zakupami, w grę wchodzi koszty odroczone, ponoszone na młodą konsumentkę, która wychowana na wzorcach marki Barbie, nastawiona jest na nabywanie coraz to nowych dóbr materialnych. Stymulowanie od najmłodszych lat komunikatami reklamowymi tworzy presję na coraz szybszą konsumpcję, która nie może być zaspokojona z własnych środków. Karta kredytowa Barbie jest tak naprawdę w portfelach rodziców i innych „sponsorów”.

Te dziewczynki, które z różnych względów, nie mogą stać się posiadaczkami wymarzonego kawałka plastyku, mogą doświadczać wielu negatywnych emocji generowanych przez grupę rówieśniczą: „Na dłuższą metę nie da się uciec od tego marketingowego cudu i chyba nawet nie jest to wskazane – przekonuje pedagog (Monika Rościszewska-Woźniak z Fundacji im. Jana A. Komeńskiego, ekspert od wczesnej edukacji dzieci

<sup>20</sup> A. Ryłko-Kurpiowska, *Uwodzicielska Barbie*, „Aida Media” 1999, nr 3, s. 13.

<sup>21</sup> M.F. Rogers, *Barbie jako ikona...*, s. 103.

<sup>22</sup> E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995, s. 238–239.

– przypadek autora). Wiek 3–11 lat to czas budowania przez dziecko identyfikacji grupowej, kiedy chce ono być takie jak pozostali, a nie odmienne. Jeżeli nie kupujemy lalki Barbie, a wszystkie koleżanki w przedszkolu mają tę lalkę, skazujemy dziewczynkę na oryginalność, na którą jeszcze nie jest gotowa”<sup>23</sup>. Posiadanie lalki Barbie jest miarą konformizmu i warunkiem zaakceptowania przez grupę. Liczba lalek i ich „oddatkowanie” warunkuje pozycję i prestiż w grupie. Reguły, które panują w świecie zabawek są przenoszone do świata rzeczywistego.

Celem koncernu jest wykreowanie takiego produktu, który pobudza sprzedaż kolejnych produktów. W przypadku lalki Barbie zabieg ten udał się doskonale. Jedynym ograniczeniem jest to, że w momencie wchodzenia w okres dorastania konsumentki porzucają lalkę jako symbol dzieciństwa. Lalka Barbie kreuje wzorce dorosłości, akcelerując dorastanie swoich fanek, które porzucają ją, przechodząc w okres adolescencji, bo przecież lalka Barbie nie bawi się lalkami Barbie. Gdyby koncern Mattell zdefiniował się jako producent artykułów dla kobiet nie miałby takich problemów. Różnica między miesięcznikiem „Zabawy i marzenia z Barbie” a „Cosmopolitan” w wersji polskiej nie jest naprawdę wielka. A projektowanie i szycie ubrań dla lalek czy dla kobiet, to tylko kwestia rozmiaru.

Czy biorąc pod uwagę powyższe rozważania, które ukazują krótko- i długoterminowe negatywne konsekwencje zakupu, kryzys zaufania należy traktować jako szansę czy zagrożenie dla konsumentów? Kryzys to okres przemyśleń, oceny dotychczasowych decyzji i sposobów postępowania oraz podjęcie i wypróbowanie nowych. Także takich „oczywistych oczywistości” jak decyzje zakupowe w zakresie zabawek dla dzieci. Konsumentki, dokonując rewizji swoich wydatków, mają okazję do racjonalniejszej oceny, czego oczekują od takiego wyrobu jak lalka dla dziewczynki w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, i odpowiedzenia sobie na pytanie: „Czy lalka Barbie zaspokaja nie tylko potrzeby dzieci, ale i ich własne?”.

Koncern Mattell zbudował niewiarygodnie silną pozycję marki, a lalka Barbie zakorzeniła się w świecie małych dziewczynek w wieku przedszkolnym. I choć ich starsze koleżanki mogą się skłaniać ku innym produktom, takim jak lalki Bratz – lubiące imprezy niegrzeczne dziewczynki czy też porzucać bawienie się lalkami na rzecz innych, bardziej dorosłych produktów, to same starania rodziców nie wystarczą do zmiany charakteru marki. Mogą oni w swych jednostkowych decyzjach konsumenckich ograniczać nabywanie linii produktowych Barbie, motywując to sytuacją finansową, co w dobie kryzysu jest zasadnym, nawet dla dzieci, argumentem. Mogą ograniczać dostęp do tych mediów, które zawierają reklamy lub prezentują filmy z ulubioną bohaterką, w jednym z jej tysiąca wcieleń. Mogą podejmować zbiorowe działania w sytuacji,

<sup>23</sup> P. Stasiak, *Gala...*, s. 46.

kiedy firma Mattel zbyt ewidentnie naruszy normy kulturowe, tak jak to było w przypadku Barbie z tatuażem w 1999 roku lub jej koleżanki Minge, która zaszła w ciążę bez obrączki na palcu i miała plastikowego dziadziusia<sup>24</sup>. Ich działania nie zmienią linii postępowania koncernu, który jest od nich potężniejszy pod względem zasobów materialnych, dostępu do mediów czy specjalistycznej, marketingowej wiedzy. Tylko globalna rewizja konsumpcjonistycznego stylu życia euramerykańskiego świata w epoce gospodarczego kryzysu i doświadczany spadek obrotów, może spowodować, by koncern, tak jak konsument, przemyślał swoje marketingowe decyzje.

---

## THE TRUST CRISIS – OPPORTUNITY OR THREAT FOR CONSUMERS?

---

Companies offer their clients a wide range of products, some of which have been present for a long time in practically each household. They have also become, in fact, part of a contemporary lifestyle. One such an example is the Barbie doll, together with all other products associated with it. In the Western world, 90% of girls own at least one Barbie doll. The question is whether parents can actually trust its creators? Also, what influence does this popular product have on its consumer, that is – a child?

---

<sup>24</sup> *Barbie ma tatuaż*, <http://kobieta.wp.pl/kat,65524,title,Barbie-ma-tatuaz,wid,11085354,wiadomosc.html>

**Prof. dr hab. Bogdan Sojkin**

**Mgr Tomasz Olejniczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **BARIERY ROZWOJU INNOWACJI PRODUKTOWYCH NA RYNKU ŻYWNOŚCI**

---

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, szczególnie te o charakterze ekonomiczno-społecznym, skłaniają wiele przedsiębiorstw do zwiększenia swojej aktywności w zakresie innowacji. Problem wdrażania innowacji nabiera obecnie coraz większego znaczenia, a turbulentny charakter rynku, szybko zmieniająca się moda, skracanie cyklu życia większości produktów, silna konkurencja, zmiana stylów życia konsumentów i poszukiwanie wciąż nowych wyzwań, przyczyniają się do traktowania innowacji jako zasadniczego, podstawowego wyzwania dla przedsiębiorców. W realiach rynkowych innowacje nie są już wyborem – są koniecznością. Aby jednak innowacje produktowe miały szansę zaistnieć i być wdrażane, musi istnieć odpowiedni klimat wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Do czynników wewnętrznych zalicza się organizację i strategię firmy oraz wiedzę technologiczną i kompetencję przedsiębiorstwa. Czynniki w otoczeniu firmy to poziom rozwoju sektora, urbanizacja i uprzemysłowienie, nastroje i oczekiwania polityczne i społeczne oraz ostatnie dwa, związane z konsumentem – ujawnione potrzeby i rozbudzone oczekiwania konsumenta<sup>2</sup>.

Na rynku żywności innowacje produktowe są zjawiskiem często spotykanym i związanym z rozwojem produktu, traktowanym generalnie

---

<sup>1</sup> M. Prosińska, *Innowacje w sektorze spożywczym*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu tom VIII, zeszyt 2, s. 178/2006.

<sup>2</sup> Autorzy prezentują bariery rozwoju innowacji jedynie z punktu widzenia konsumenta, pamiętając jednocześnie o barierach wynikających z czynników zależnych od przedsiębiorstwa.

jako rozszerzenie i pogłębienie oferty rynkowej adresowanej do konsumenta po to, aby lepiej spełnić jego oczekiwania i potrzeby żywnościowe. Kilkadziesiąt wprowadzanych co roku nowych produktów w poszczególnych kategoriach żywności ilustruje zachodzące w ekspresowym tempie zmiany na rynku FMCG w Polsce; pokazuje, jak trudny i wymagający jest to rynek dla producentów. Konsumenty, mający do wyboru dziesiątki produktów o podobnych właściwościach, stają się coraz bardziej wymagający, dlatego wrażliwość na zmieniające się trendy i wprowadzanie nowości w ofercie firm to główne elementy, charakteryzujące ten dynamiczny rynek.

Cechą charakterystyczną polskiego rynku jest również bardzo duży odsetek innowacji produktowych, które nie znajdują zainteresowania u konsumentów oraz przede wszystkim mało radykalny charakter innowacji (nowe produkty żywnościowe są bowiem najczęściej modyfikacją opakowania/formy/konsystencji/rodzaju dotychczasowego produktu lub też wprowadzeniem dodatkowego smaku/formy/opakowania/rodzaju/konsystencji produktu). Przyczyną takiego stanu jest ukształtowanie się barier rozwoju innowacji produktowych na rynku produktów żywnościowych, do których można zaliczyć przede wszystkim<sup>3</sup>:

- różnorodne postrzeganie innowacji produktowych na rynku żywności,
- niską częstotliwość zakupu nowych produktów żywnościowych przez konsumentów,
- niewielki stopień wiedzy na temat nowości na rynku żywności,
- tradycjonalizm w nastawieniu do nowych produktów żywnościowych,
- nieufność do innowacji produktowych na rynku żywności.

Badania postaw konsumentów wobec innowacyjnych produktów na rynku żywności wykonano w 2007 roku metodą wywiadu skategoryzowanego przy pomocy kwestionariusza na próbie 1600 osób w Wielkopolsce, korzystając z doboru losowego.

Pojawianie się różnorodnych wymiarów innowacyjności produktów spożywczych powoduje, że konsumentom brak jednoznacznych, czytelnych kryteriów wyróżniania „co jest nowe”. Prawie połowa badanych, pytana o rozumienie pojęcia „innowacja produktowa żywności”, wskazuje, że nowy produkt jest to każdorazowe uzupełnienie asortymentu przez producenta o nowy smak, zmianę konsystencji itp., czyli innowacja

<sup>3</sup> Wyniki przedstawionych badań zostały finansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznanych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu na projekt badawczy pt. *Zachowania konsumentów jako determinanta innowacji produktowych na rynku żywności funkcjonalnej i wygodnej*, nr N115 1264 33, realizowany przez Katedrę Marketingu Produktu w latach 2007–2009; Szerzej w: B. Sojkin, M. Małeczka, T. Olejniczak, M. Bakalarska, *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.

produktowa przez 50% badanych traktowana jest jako modyfikacja w rozumieniu producenta (ma charakter wtórny); a niewiele mniejsza grupa konsumentów postrzega ją jako wprowadzenie na rynek produktu dotychczas nieobecnego na rynku (innowacje pierwotne).

**Tabela 1.** Postrzeganie innowacji produktowej na rynku żywności przez konsumentów<sup>4</sup>

Postrzeganie innowacji	%
Wprowadzenie produktów o dodatkowych walorach – nowy smak, konsystencja, forma	47,2
Wprowadzenie produktu innowacyjnego – nieobecnego	43,5
Wzbogacenie produktów w dodatkowe składniki odżywcze	36,2
Zmiana marki – wprowadzenie nowej marki na rynek	33,5
Zmniejszenie poziomu składników niekorzystnych dla zdrowia	29,6
Zmiana opakowania produktu na inne	28,7
Dodanie nowych składników żywności do dotychczasowego produktu	22,6

Źródło: badania własne.

Powoduje to, że nierzadko istotna dla producenta wdrożona innowacja produktowa lub jej wymiar, nie jest w ogóle dostrzeżony przez konsumentów. Z drugiej strony, niekiedy niewielka ingerencja w modyfikację produktu (zmiana czcionki na etykiecie) może być postrzegana przez nabywców jako nowość rynkowa, co istotnie może wpływać na brak motywacji wytwórców żywności na wdrażanie radykalnych innowacji.

W literaturze taka sytuacja zbliżona jest do teorii nadmiernej technologii. Autorzy<sup>5</sup> tej teorii opisują swoisty paradoks związany z działaniami innowacyjnymi na rynku żywnościowym. Otóż producenci żywności, znając konserwatywne nastawienie konsumenta do produktów spożywczych, z reguły nie ryzykują wprowadzania radykalnych innowacji, ale koncentrują swoje działania na modyfikacjach istniejących już produktów, chcąc zmniejszyć ryzyko odrzucenia produktu przez odbiorców i jednocześnie chcąc osiągnąć korzyści z innowacji (przede wszystkim w obszarze przewagi konkurencyjnej). Jednak konsumenci często nie dostrzegają wyraźnych, dodatkowych korzyści, płynących z zakupu zmodyfikowanego produktu, co paradoksalnie powoduje odrzucenie tego produktu.

<sup>4</sup> Wartości nie sumują się do 100 – konsumenci mogli wskazać trzy najbardziej odpowiadające im warianty.

<sup>5</sup> M.G. Martinez, J. Briz, *Innovation In the Spanish Food and Drink Industry*, "International Food and Agrobusiness Management Review" 2000, Vol. 3, s. 156–160.

Co trzeci badany rozumie pojęcie innowacji produktowej jako element gry marketingowej przedsiębiorstw w postaci zmiany marki produktu; dla podobnej liczby respondentów nowym produktem będzie żywność ze zmniejszoną ilością składników niekorzystnych dla zdrowia. Postrzeganie innowacji produktowej przez pryzmat zmiany opakowania pojmowane jest przez 28% badanych, a dodawanie nowych składników do żywności to innowacja dla co czwartego respondenta.

Zróznicowane pojmowanie wymiarów innowacji produktowych wpływa na kształtowanie się różnorodnych opinii na temat nowych produktów. Jest to o tyle ważne, że poszczególne grupy konsumentów (płeć, wiek, dochód, miejsce zamieszkania), pomimo pewnych cech wspólnych, mają czasami całkowicie odmienne postrzeganie charakteru innowacji produktowych na rynku żywności. Procesy postrzegania wymiarów innowacji produktowych mają kluczowe znaczenie w procesie akceptacji nowych produktów przez konsumentów i dlatego różnorodność w procesie postrzegania staje się barierą rozwoju innowacji. Różny bowiem wymiar postrzegania innowacyjności powoduje konieczność kierowania przez wytwórców nowych produktów do różnych grup konsumentów.

Istotną barierą w rozwoju innowacji produktów żywnościowych jest deklarowana przez konsumentów ich niska częstotliwość zakupu. Analiza zachowań nabywczych badanych potwierdza opinie wielu obserwatorów o tradycjonalizmie/konserwatyzmie w konsumpcji żywności polskich konsumentów.

Tylko niewiele ponad 12% badanych dokonuje zakupów innowacyjnych produktów żywnościowych często i bardzo często, prawie połowa konsumentów sporadycznie lub wcale. Częstotliwość zakupu innowacji produktowych przez konsumentów jest zróżnicowana w zależności od cech społecznych, ekonomicznych i demograficznych respondenta. Analiza wskazuje na istotny związek częstotliwości dokonywania zakupów nowych produktów z wiekiem respondentów, poziomem dochodów, wielkością gospodarstwa domowego, miejscem zamieszkania. Analizę profilową częstotliwości dokonywania zakupów nowych produktów dokonano za pomocą średniej arytmetycznej (1 – bardzo często, 5 – nigdy).

**Tabela 2.** Częstotliwość zakupów nowych produktów żywnościowych

Częstotliwość zakupów	% badanych
Brak odpowiedzi	1,2
Bardzo często + często	12,2
Czasami	39,2
Rzadko + nigdy	47,3

Źródło: badania własne.

**Tabela 3.** Częstotliwość zakupów nowych produktów żywnościowych według wieku i dochodów respondentów (średnie ocen)

Wiek		Dochód brutto na 1 osobę w miesiącu		Wykształcenie	
18–19 lat	3,20	do 500 zł	3,51	Podstawowe	3,81
20–29 lat	3,16	501–700 zł	3,45	Zawodowe	3,55
30–39 lat	3,20	701–1000 zł	3,37	Średnie	3,26
40–49 lat	3,44	1001–1500 zł	3,31	Wyższe	3,14
50+lat	3,58	powyżej 1500 zł	3,03		

Źródło: badania własne.

Częstotliwość zakupu innowacji produktowych w dużym stopniu zależy od wieku i poziomu dochodów konsumentów. Dostrzegane związki mają charakter wprost proporcjonalny (wraz ze wzrostem wieku maleje częstotliwość zakupu nowych produktów oraz proporcjonalny (wraz ze wzrostem dochodów respondentów zakupy nowych produktów zwiększają swoją częstotliwość).

Nad podstawie teorii dyfuzji można domniemywać, że osoby z wyższym wykształceniem przejawiają większą skłonność do kupowania nowości rynkowych – potwierdzają to wyniki badania wskazujące, że właśnie te osoby częściej dokonują takich zakupów. Najniższe zainteresowanie tymi produktami okazywali respondenci z podstawowym wykształceniem.

Badania poziomu wiedzy o innowacjach produktowych na rynku żywności potwierdzają wcześniej sformułowane wnioski o szerokim rozumieniu nowej oferty rynkowej. Szeroka interpretacja innowacji produktowej może powodować zagubienie konsumentów w ofercie producentów żywności i problem jednoznacznego identyfikowania nowych produktów na półce sklepowej, co stanowi istotną barierę dla rozwoju innowacji produktowych.

Prawie połowa badanych nie potrafi ocenić swojej wiedzy o nowych produktach żywnościowych (być może wstydy się jednoznacznie przyznać do swojej niewiedzy). Co trzeci badany przyznaje się do nieznamośći nowości rynkowych, jedynie co szósty respondent dobrze i świetnie orientuje się w badanym obszarze. Odnosząc uzyskane wyniki do przeprowadzanych kampanii promocyjnych producentów nowych produktów żywnościowych, można wnioskować o istotnych trudnościach z docieraniem z informacją do konsumentów lub braku zainteresowania nią ze strony nabywców. Wiedzę o innowacjach produktowych na rynku żywności różnicuje wiek badanych i uzyskiwane dochody. Okazuje się bowiem, że im starszy respondent, tym częściej pojawiają się jednoznaczne deklaracje o słabym orientowaniu się w nowościach rynkowych



**Tabela 4.** Ocena wiedzy o nowych produktach żywnościowych

Ocena wiedzy	% badanych
Bardzo dobrze orientuję się w nowościach rynkowych żywności	2,5
Dobrze orientuję się w nowościach rynkowych żywności	15,0
Trudno powiedzieć – nie potrafię ocenić	43,0
Kiepsko orientuję się w nowościach rynkowych żywności	29,4
Wcale nie znam nowości rynkowych żywności	9,7
Brak odpowiedzi	0,4

Źródło: badania własne.

żywności. Analiza rozkładu odpowiedzi według poziomu uzyskiwanych dochodów konsumentów wskazuje na istnienie również zależności proporcjonalnej – im wyższe dochody badanych, tym lepsza orientacja konsumentów w ofercie innowacyjnej żywności.

Fundamentalną barierą rozwoju innowacji produktowych na rynku żywności jest tradycjonalizm/konserwatyzm konsumentów w zakresie zwyczajów żywieniowych, a co się z tym wiąże – niechętnym uzupełnianiem swojej codziennej diety o nowe propozycje producentów żywności. Próba odniesienia wyników badań do znanego z lat 70. ubiegłego wieku klasycznego modelu dyfuzji innowacji E.M. Rogersa wskazuje na

**Tabela 5.** Postawa konsumentów wobec nowych produktów (w %)

Nastawienie konsumentów	Ogółem	Model Rogersa	
Kupuję żywność po pojawieniu się w sklepie – lubię mieć pierwszy nowy produkt	1,8	innowatorzy	2,5
Kupuję nowy produkt szybko, ale po pewnym namyśle	19,8	wcześni naśladowcy	13,5
Kupuję produkty żywnościowe nowe po wypróbowaniu ich przez znajomych i ich pozytywnych opiniach	28,3	wczesna większość	34,0
Kupuję, gdy większość znajomych te nowe produkty już zakupiła i ocenia je pozytywnie	23,3	późni naśladowcy	34,0
Niechętnie kupuję nowe produkty żywnościowe	23,8	maruderzy	16,0
Brak odpowiedzi	2,9		

Źródło: badania własne.

zasadnicze różnice. Okazuje się bowiem, że polscy konsumenci produktów żywnościowych są zdecydowanie bardzo konserwatywni i nieufni w zakupach innowacji produktowych (1,8% innowatorów)<sup>6</sup>.

Duża grupa respondentów deklaruje swoje negatywne stanowisko wobec zakupów innowacji produktowych żywności – co czwartego badanego można określić mianem „marudera”. Liczba wczesnych naśladowców (kupujących nowy produkt stosunkowo szybko, choć po pewnym namyśle) jest do modelowych wartości bardzo zbliżona (19,8%). Wypróbowanie produktów przez innych uczestników rynku jako przesłanka zakupu jest ważne dla 28,3% badanych, a 23,5% (zdecydowanie więcej niż w modelu Rogersa) kupuje nowy produkt, gdy większość znajomych już go nabyła i pozytywnie oceniła.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazują wyraźny wpływ wieku i płci konsumenta na deklarowaną przez nich skłonność do zakupów innowacji produktowych żywności. Młodzi konsumenci zdecydowanie chętniej dokonują zakupów nowych produktów, a kobiety przeważają w grupie innowatorów. Liczba maruderów, czyli osób niechętnych wobec zakupów innowacji żywnościowych rośnie bardzo szybko ze wzrostem wieku badanych. W znaczącym stopniu poziom dochodu zwiększa skłonność do zakupów innowacji produktowych na rynku żywności. Ta prawidłowość szczególnie widoczna jest w większych udziałach innowatorów i wczesnych naśladowców w grupach o najwyższych dochodach.

Potwierdzeniem sformułowanej wyżej hipotezy o wysokim poziomie konserwatywności polskich konsumentów (co jest bariera rozwoju innowacji produktowych) są opinie respondentów, odzwierciedlające ich zwyczajne zakupowe. Zdecydowana większość badanych (ponad 90%) wyraża opinię, że zazwyczaj kupuje produkty tylko dobrze znane, stale spożywane.

Konserwatywność zakupowa, przejawiająca się zakupem produktów żywnościowych dobrze znanych, stale spożywanych, kształtuje się na poziomie zbliżonym w każdym przekroju analitycznym. Natomiast istotne różnice można dostrzec w deklaracjach zakupów nowych produktów żywnościowych, uwzględniając wiek respondenta. Analiza jednoznacznie wskazuje wstrzymywanie się z zakupami nowości przez konsumentów najstarszych i zdecydowanie większą otwartość na nowości ludzi młodych.

Na bazie przedstawionych wyników badań producenci żywności w procesie zarządzania portfelem produktów powinni zwrócić uwagę na fakt, iż polscy konsumenci nie tworzą jednorodnej grupy – zarówno w procesie postrzegania innowacji, jak i postaw w procesie zakupowym. Zakupy nowości żywnościowych bardzo wyraźnie różnicują zmienne

<sup>6</sup> Badania przeprowadzone w 1995 i 2001 roku przez zespół prof. dr hab. K. Mazurek-Lopacińskiej wskazywały na znacznie większą grupę innowatorów na rynku żywności – 12,5%.

**Tabela 6.** Opinie na temat zwyczajów zakupowych respondentów (w %)

Zwyczaj kupuję produkty dobrze znane, stale spożywane	%	Jestem nieufny, nie mam zaufania do nowych produktów żywnościowych	%
Brak odpowiedzi	0,2	Brak odpowiedzi	0,5
Zdecydowanie się zgadzam	49,7	Zdecydowanie się zgadzam	10,2
Zgadzam się	43,3	Zgadzam się	33,3
Trudno powiedzieć	5,4	Trudno powiedzieć	36,1
Nie zgadzam się	1,0	Nie zgadzam się	17,6
Zdecydowanie się nie zgadzam	0,4	Zdecydowanie się nie zgadzam	2,3

Źródło: badania własne.

demograficzne, społeczne i ekonomiczne, charakteryzujące konsumentów. Wymiar innowacji produktowej ceniony przez jedną grupę konsumentów może być całkowicie niezauważony przez inny segment potencjalnych nabywców. Jednocześnie duża liczba innowacji produktowych na rynku żywności powoduje, że konsumenci są słabo zorientowani w ofercie rynkowej. Tym należy tłumaczyć, że największa grupa respondentów (przeszło 40%) nie potrafi określić wpływu nowego produktu na proces zakupowy żywności. Jak można było przypuszczać, na nowe produkty żywnościowe zwracają baczniejszą uwagę przede wszystkim osoby młode i w średnim wieku oraz lepiej zarabiające.

Do przyczyn niechętnego/sceptycznego nastawienia do innowacji produktowych na rynku żywności, jednocześnie stanowiących barierę dla rozwoju strategii innowacyjnych przedsiębiorstw, zaliczyć można m.in. tradycjonalizm w nastawieniu do innowacji produktowych, brak wiedzy o nowych produktach pojawiających się na rynku produktów żywnościowych („kiepsko się orientuję” i „nie mam informacji o nowościach rynkowych żywności”) oraz małą częstotliwość dokonywania zakupów nowych produktów żywnościowych („kupuję rzadko lub nigdy nowe produkty żywnościowe”). Niechętne postawy w stosunku do innowacji produktowych deklarują częściej mężczyźni, osoby po 50. roku życia, legitymujące się podstawowym wykształceniem, określające swoje dochody na 1 osobę w gospodarstwie domowym do 500 zł.

Podsumowując, w krótkim okresie redukcja barier rozwoju innowacji produktowych na rynku produktów żywnościowych jest utrudniona. Znajac konserwatywne nastawienie konsumentów do nowych produktów spożywczych, nie należy wprowadzać na rynek radykalnych innowacji, ale koncentrować swoje działania na modyfikacjach istniejących produktów. Stanowią one formę edukacji i przygotowania konsumenta do akceptacji

**Tabela 7.** Ocena wiedzy o nowych produktach żywnościowych według średnich

Profil konsumentów		Nastawienie do nowych produktów żywnościowych <sup>1</sup>	Ocena wiedzy o nowych produktach żywnościowych <sup>2</sup>	Częstotliwość zakupów nowych produktów żywnościowych <sup>3</sup>
Płeć	kobieta	3,26	3,13	3,27
	mężczyzna	3,53	3,45	3,47
Wiek	18–19	3,12	3,18	3,20
	20–29	3,08	3,02	3,16
	30–39	3,18	3,12	3,20
	40–49	3,41	3,29	3,44
	50+	3,70	3,58	3,58
Wykształcenie	podstawowe	3,87	3,74	3,81
	zawodowe	3,64	3,49	3,55
	średnie	3,22	3,14	3,26
	wyższe	3,11	3,11	3,14
Miesięczny dochód brutto na 1 osobę (w zł)	do 500	3,64	3,41	3,51
	501–700	3,46	3,34	3,45
	701–1000	3,36	3,33	3,37
	1001–1500	3,40	3,25	3,31
	powyżej 1500	2,90	3,04	3,03

Źródło: badania własne.

przygotowywanych kolejnych innowacji produktowych. Jednak należy pamiętać, że często prowadzi to do niedostrzegania przez konsumentów wyraźnych, dodatkowych korzyści płynących z zakupu zmodyfikowanego produktu, co paradoksalnie spowoduje odrzucenie produktu.

<sup>7</sup> Skala 1–5, gdzie 1 – lubię mieć pierwszy nowy produkt, 5 – niechętnie kupuję nowe produkty.

<sup>8</sup> Skala 1–5, gdzie 1 – bardzo dobrze orientuję się w nowościach, 5 – wcale nie znam nowości.

<sup>9</sup> Skala 1–5, gdzie 1 – bardzo często kupuję nowe produkty żywnościowe, 5 – bardzo rzadko kupuję.

---

## BARRIERS TO DEVELOPMENT OF PRODUCT INNOVATIONS IN THE FOOD MARKET

---

One of the most important determinants of the success of an enterprise on the competitive food market is the introduction of innovations. Contemporary food market is highly innovative, which is the consequence of continuously changing consumers' needs and expectations. The research results show that Polish consumers are not open to innovative food products. The barriers for the development of the new food products are the conservative habits of the Poles, low level of knowledge of new products, and the lack of the confidence in the new offers of producers.

**Dr Beata Zatwarnicka-Madura**

Politechnika Rzeszowska

---

## **OSOBOWOŚĆ A ZACHOWANIA NABYWCÓW (W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI)**

---

### **WPROWADZENIE**

---

Ważnym działaniem przedsiębiorstw, zwłaszcza w warunkach niepewności, spowodowanej np. kryzysem, jest utrzymywanie dotychczasowych klientów. W tego typu działaniach kładzie się między innymi nacisk na utrzymanie satysfakcji klientów, uproszczenie procesu zakupu, zwiększenie częstotliwości zakupu<sup>1</sup>. W warunkach niepewności nie można jednak zapominać o pozyskiwaniu nowych klientów. Z analiz zachowań nabywców w poprzednich okresach recesji można zauważyć, iż ludzie stają się ostrożniejsi, unikają ryzyka oraz luksusowej, ostentacyjnej konsumpcji. Równocześnie poszukują drobnych przyjemności, do poprawy samopoczucia. Wiąże się to z tzw. efektem szminki – zjawiskiem zaobserwowanym w czasie wielkiego kryzysu, kiedy produkcja przemysłowa w USA bardzo spadła, a wzrastała sprzedaż niektórych luksusowych kosmetyków<sup>2</sup>. Działania mające na celu pozyskiwanie i utrzymywanie klientów powinny brać pod uwagę między innymi przełamywanie psychologicznych barier klientów oraz ich charakterystykę osobowościową.

---

<sup>1</sup> Por. L. Garbarski, *Zwiększanie efektywności marketingu w procesach pozyskiwania i utrzymywania nabywców*, w: L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 124.

<sup>2</sup> Szerzej: B. Frątczak-Rudnicka, *Konsumenci w gorszych czasach (cz. I)*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 4, s. 64.

Osobowość jako obiekt badań nad zachowaniami nabywców pojawiła się w latach 60., kiedy próbowano wyjaśniać zachowania w kategoriach pojedynczych pojęć. Pomimo powszechnej zgody psychologów co do związków między osobowością a zachowaniem się, istnieją znaczne rozbieżności zdań odnośnie do charakteru tych relacji, kryteriów wyodrębniania typów osobowości oraz metod badania wpływu cech osobowości na zachowanie<sup>3</sup>. Już próba jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia powoduje trudności. Najczęściej osobowość rozumiana jest jako specyficzne cechy psychologiczne charakteryzujące daną osobę, które prowadzą do względnie logicznych i trwałych sposobów reagowania na otoczenie<sup>4</sup>.

Cechy osobowości badano np. w celu wykrycia różnic między właścicielami bmw, citroenów i fiatów. Uwzględnione w tych badaniach cechy osobowości były zaczerpnięte z psychologii klinicznej, lecz wyjaśnianie i przewidywanie za ich pomocą zachowania konsumenta okazało się mniej udane<sup>5</sup>. Jako jedną z przyczyn niepowodzenia wymieniano zbyt ogólne podejście do pomiaru cech osobowości, by mogło ono mieć związek z wyborem konkretnej marki.

Obecnie coraz częściej powraca się do wyjaśniania i wiązania osobowości nabywców z ich zachowaniami na rynku. Dzieje się tak dlatego, że pomimo iż osobowość wydaje się mieć trwałą strukturę, pod wpływem oddziaływań środowiska może ulec zmianie.

W badaniach nad osobowością dominują dwa ujęcia – koncepcja „cech” i koncepcja „typów”. W koncepcji cech mierzy się cechy charakteru lub osobowości i ocenia się ludzi na wielu wymiarach osobowości. Przykładem cech mogą być: pewność siebie, dominacja, autonomia, bierność, niezależność i defensywność. Przedstawiciele nauk behawioralnych nie traktują żadnej z tych cech jako lepszej ani gorszej z punktu widzenia etycznego, lecz posługują się nimi tylko jako terminami opisującymi zachowanie człowieka. W koncepcji typów określa się typy osobowości. Uznaje się, że koncepcja cech lepiej odzwierciedla rzeczywistość niż koncepcja typów. Jednakże z uwagi na szersze umocowanie w literaturze, prezentację w tym opracowaniu rozpoczęto od koncepcji typów.

<sup>3</sup> S. Gajewski, *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, s. 79–80.

<sup>4</sup> Osobowość jest pojęciem różnie definiowanym w literaturze. W słownikach psychologicznych najczęściej określa się ją jako zespół cech psychicznych, za pomocą których można opisać podstawowe formy zachowania się człowieka. Zdaniem S. Gajewskiego na podkreślenie zasługują dwa aspekty osobowości. Po pierwsze, osobowość przejawia się w tworzących strukturę cechach psychicznych i fizycznych człowieka, po drugie – istnieje pewna specyfika wzorów zachowania się czy przystosowania do środowiska, co oznacza, że każda jednostka ma swój własny, unikalny sposób działania.

<sup>5</sup> H.H. Kassarian, *Personality and consumer behavior: a review*, „Journal of Marketing Research”, No. 8, s. 409–418, za: G. Antonides, W.F. Raaij, *Zachowanie konsumenta: podręcznik akademicki*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 27.

## KLASYFIKACJE TYPÓW OSOBOWOŚCI I ICH ZWIĄZEK Z ZACHOWANIAMI NABYWCÓW

---

Na współczesnym rynku, w sytuacji niepewności szczególnie liczące się są umiejętności związane z właściwym, indywidualnym podejściem do nabywcy. Istnieją liczne i różnorodne klasyfikacje typów osobowości. Nabywcy z każdej z tych grup wymagają innego traktowania np. ze strony przedstawicieli handlu. Dla sprzedawców przydatna jest stworzona przez Hipokratesa klasyfikacja ze względu na typ temperamentu. Wyróżnił on cztery typy ludzi: cholerycy, sangwinicy, flegmatycy, melancholicy. Cholerycy są aktywni, wybuchowi, nerwowi, niecierpliwi, dlatego wymagają sprawnej, uważnej, niezwykle taktownej obsługi. Sangwinicy to ludzie aktywni, ale mało wytrwali. Szybko decydują się na zakup i często równie szybko z niego rezygnują. Najczęściej wchodzi do sklepu z określonym zamiarem kupna, wskutek czego niechętnie wdają się w dłuższe rozmowy sprzedażowe. Flegmatycy nie decydują się szybko, chętnie rozważają różne rodzaje oferowanego produktu i związane z nimi argumenty. Są wdzięcznymi partnerami do rzeczowej rozmowy sprzedażowej. Melancholicy są zaliczani do tzw. trudnych klientów. Są niezdecydowani, często mówią mało wyraźnie, wymagają więc specjalnych starań ze strony sprzedawcy, nacechowanych serdecznością.

Freud uważał, że osobowość tworzą interakcje między trzema siłami: *id*, wymagającym spełniania wszystkich pragnień i życzeń, *ego*, siłą kierującą i kontrolującą, która stara się powściągać działanie *id* oraz *superego*, moralną i osądzającą częścią osobowości, która stara się o dostosowanie zachowania człowieka do reguł społecznych. *Ego* manewruje między hedonistycznymi wymaganiami *id*, a moralistycznymi nakazami *superego*. Jego zadaniem jest utrzymanie równowagi między tymi przeciwnymi siłami zgodnie z zasadą rzeczywistości. Zasada ta umożliwia znalezienie takich sposobów na zaspokojenie *id*, które będą społecznie akceptowane. Konflikt między *id*, a *superego* odbywa się na poziomie nieświadomości, dlatego człowiek często nie jest świadomy powodów, które kierują jego zachowaniem. Teoria Freuda zakłada więc, iż zachowania ludzi kształtują się w dużym stopniu pod wpływem pobudek nieświadomych. Oznacza to, że konsumenci nie są w stanie zawsze podać prawdziwych powodów, dla których kupują dany produkt. Możliwe jest zatem, że *ego*, szukając kompromisu między żądaniami *id*, a zakazami *superego*, polega na symboliczności produktów. Klienci kupujący określone produkty nie zwracają więc uwagi tylko na cechy użytkowe, ale również na symboliczne znaczenie produktów. Producenci powinni zatem być świadomi faktu, że klient oprócz dostrzegania walorów użytkowych, przywiązuje wagę do wyglądu zewnętrznego, marki, symbolicznego znaczenia oraz szczegółów, które oddziałują na emocje.



Szeroko znana jest typologia osobowości dokonana przez C. Junga – przedstawiciela psychologii analitycznej. Podobnie jak Freud, szczególną rolę w wyjaśnianiu dynamiki ludzkich zachowań przypisuje podświadomości. Zdaniem Junga współcześni ludzie są uformowani przez zbiorowe doświadczenia minionych pokoleń, sięgające daleko w przeszłość. Podstawy osobowości są archaiczne, prymitywne, wrodzone, nieświadome i prawdopodobnie uniwersalne<sup>6</sup>. Jung wyróżnił dwa typy osobowości: ekstrawertyków i introwertyków. Ekstrawertycy to ludzie nastawieni na otoczenie i innych ludzi, łatwo nawiązują z nimi kontakt, są ufni, działają szybko i są niecierpliwi. Uważa się, że w krajach anglosaskich ekstrawertycy stanowią około dwóch trzecich populacji dorosłych. Ekstrawertycy najczęściej mają wielu znajomych. Uwielbiają czuć się częścią grupy i nawiązywać różne kontakty. Często zapalają się do wielu pomysłów naraz, lecz równie łatwo się do nich zniechęcają. Lubią podejmować natychmiastowe działania i często angażują się w coś, zanim w ogóle zastanowią się, co to jest. Introwertycy to ludzie skłonni do rozmyślań, wszelkie decyzje podejmują z trudem, po długim namyśle. Są nieufni i bardzo skrupulatni. Introwertycy mają niewielu, ale za to bliskich przyjaciół. Starają się unikać nieustannej współpracy z innymi i lubią wiedzieć, w co się angażują.

W opozycji do psychologii analitycznej powstała teoria psychoanalizy kulturowej, której reprezentantami są: Alfred Adler, Erich Fromm i Karen Horney. Przedstawiciele tej teorii sprzeciwiali się założeniom Freuda, że osobowość jest głównie instynktowna, uważając, że relacje społeczne są fundamentalne w formowaniu i rozwijaniu osobowości.

K. Horney wyodrębniła trzy typy osobowości:

- osoby o nastawieniu konformistycznym, dostosowujące się do otoczenia, towarzyskie i życzliwe, pozwalają innym dominować nad sobą – uległe,
- osoby o nastawieniu agresywnym do innych ludzi, ekspansywne, traktujące życie jako grę rywalizacyjną,
- osoby izolujące się od otoczenia – niechętnie angażujące się w interakcje międzyludzkie, niezależne.

W badaniach Cohena w 1968 roku udało się powiązać wymienione cechy osobowości z preferencjami wobec wyrobów i gatunków oraz częstotliwością ich używania<sup>7</sup>. Przykładowo wykazano, że ludzie bardziej ulegli częściej używali płynu do płukania ust i pili wino przynajmniej kilka razy w miesiącu. Respondenci uzyskujący wysoki wynik w zakresie ekspansji

<sup>6</sup> A. Jachnis, *Psychologia konsumenta, Psychologiczne i socjologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2007, s. 170.

<sup>7</sup> G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 153.

kupowali więcej dezodorantów męskich niż mało ekspansywni. Natomiast osoby uległe i niezależne piły kilka razy na tydzień herbatę, co osoby ekspansywne robiły znacznie rzadziej.

Inna teoria typów osobowości, stosowana w badaniach nad wyborami dokonywanymi przez konsumenta, wywodzi się z koncepcji behawioralnych przedstawionych przez D. Riesmana. Wyróżnił on trzy grupy ludzi<sup>8</sup>:

- orientacji na tradycję – są ukierunkowani na przeszłość i odporni na zmiany,
- orientacji wewnętrznej – są ukierunkowani na osobisty system wartości,
- orientacji zewnętrznej – są ukierunkowani na innych ludzi.

Uznaje się, iż sposób dokonywania zakupów przez ludzi należących do wymienionych typów osobowości jest odmienny. Riesman jako pierwszy wprowadził pojęcia: „wewnętrzsterowny” i „zewnątrzsterowny”. Koncepcja ta jest wykorzystywana w różnych dziedzinach życia.

Jedne z nowszych badań zachowań konsumentów skupiają się na poszukiwaniu różnic między osobami sklasyfikowanymi jako idiocentrycy (mającymi orientację indywidualistów) a allocentrykami (mającymi orientację grupową). Do różnic między tymi dwoma typami osobowości można zaliczyć<sup>9</sup>:

- zadowolenie – idiocentrycy są bardziej zadowoleni ze swojego życia i odczuwają większą satysfakcję ze swojej sytuacji finansowej,
- troska o zdrowie – allocentrycy częściej unikają posiłków, które zawierają dużo cholesterolu, soli, dodatków, tłuszczu,
- przygotowanie posiłków – kuchnia jest ulubionym miejscem allocentryków,
- pracoholizm – idiocentrycy zazwyczaj częściej pracują i zostają po godzinach w pracy,
- podróżowanie i rozrywka – idiocentrycy bardziej lubią podróżować i poznawać inne kultury, chętniej chodzą do kina, odwiedzają galerie sztuki i muzea.

W handlu wykorzystuje się typologię W. Daniluka, który wymienił trzy grupy nabywców<sup>10</sup>: ekstrotyp, ambotyp, introtyp. Ekstrotyp jest klientem łatwo uzewnętrzniającym swe potrzeby i zainteresowanie towarem.

<sup>8</sup> D. Riesman, *The Lonely Crowd*, Doubleday Anchor Books, New York 1953, s. 32–34, za: L. Rudnicki, *Zachowania konsumenta na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 89.

<sup>9</sup> M.J. Dutta-Bergman, W.D. Wells, *The Values and Lifestyles of Idiocentrics and Allocentrics in an Individualist Culture: A Descriptive Approach*, „Journal of Consumer Psychology” 2002, 12, s. 231–242, za: M.R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion, Gliwice 2006, s. 211–212.

<sup>10</sup> W. Daniluk, *Psychologia obsługi konsumentów*, IRWIK, Warszawa 1985, za: U. Kałużna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 128.

Szybko dokonuje wyboru i zdecydowany jest na szybkie dokonanie zakupu. Ambotyp to nabywca niezdecydowany, wymagający przekonania go przez sprzedawcę, że oferowany produkt charakteryzuje się lepszymi właściwościami niż inny. Introtyp jest klientem raczej małomównym, nieufnym i trudnym do pozyskania przez sprzedawcę. Wymaga szczegółowych informacji związanych z produktem.

Inna znana typologia wyodrębnia cztery grupy klientów ze względu na poziom pewności siebie i wrażliwości<sup>11</sup>:

- ludzie towarzyscy o małej pewności siebie i dużej wrażliwości,
- ludzie impulsywni o dużej pewności siebie i dużej wrażliwości,
- analitycy o małej pewności siebie i małej wrażliwości,
- przywódcy o dużej pewności siebie i małej wrażliwości.

Klienci towarzyscy są przyjaźnie nastawieni do innych ludzi, są wrażliwi, ciepłi i mili. Mała pewność siebie powoduje, że są słabi w ustanawianiu celów i nie lubią ryzyka, co sprawia, że powoli podejmują decyzje i działają. Ten typ klienta wymaga pomocy w dokonywaniu wyboru. Uznaje się, że sprzedawca w procesie obsługi powinien zwrócić szczególną uwagę na okazywanie zainteresowania i potwierdzanie odczuć klienta. Ważnym etapem rozmowy sprzedażowej jest prezentacja, w której sprzedawca powinien akcentować gwarancję i inne elementy świadczące o niskim poziomie ryzyka zakupu.

Klienci impulsywni nie ulegają argumentom logicznym. Podstawową kwestią w obsłudze tego typu klientów powinno być skłonienie ich do mówienia na temat własnych pomysłów, opinii i preferencji. Istotne jest podtrzymywanie emocjonalnych tematów, utwierdzających klienta w jego sposobie myślenia. Uważa się, że najbardziej skuteczną techniką prezentacji dla klientów impulsywnych jest technika przykładu. W przykładzie warto posłużyć się komentarzami osób, z którymi klient może się porównać i z którymi chciałby rywalizować. Z powodu mieszania się do uczuć i opinii innych ludzi, a także skłonności do marzeń, impulsywni mają tendencje do uogólnień i przesady. Dlatego sprzedawca musi starannie wychwycić wszystkie szczegóły dotyczące tego, na co już uzyskał zgodę, a co jest jeszcze kwestią do uzgodnienia.

Analityków cechuje mała wrażliwość i raczej mała pewność siebie. Są to osoby ciepłe, dynamiczne i otwarte. Cenią sobie fakty, dane, informacje i precyzję. Ten typ klienta może zauważyć nawet najdrobniejszą

<sup>11</sup> A. Grzesiuk, *Typologia klientów*, „Marketing w Praktyce” 1999, nr 1, s. 19. Podobne klasyfikacje wykorzystują: T. Connor, *Sprzedaż doskonała*, Studio EMKA, Warszawa 1996, s. 143–156 (style zachowań: uprzejmy, ekspresywny, analityczny i kierowniczy); R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co., Warszawa 1997, s. 276–297 (typy osobowości negocjatorów: pragmatyk, ekstrawertyk, wrażliwiec, analityk); K. Hogan, *Sztuka porozumienia*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co., Warszawa 2000, s. 86–95 (typy osobowości: analityczny, sympatyczny, towarzyski, lider – typ przywódca).

niedokładność. Strategia postępowania wobec takiego klienta powinna zakładać doskonale przygotowanie sprzedawcy odnośnie do szczególnych informacji o produkcie oraz posiadanie odpowiednich broszur, ulotek, katalogów potwierdzających wygłaszane dane. Analitycy nie lubią ryzyka, dlatego warto eksponować informacje o gwarancji. Każdy wariant produktu powinien być przedstawiony w postaci syntezy zalet i wad.

Przywódcy są osobami zamkniętymi, z dużą skłonnością do dominowania nad innymi. Nie przywiązują najmniejszej wagi do czyichkolwiek uczuć i problemów. Klienci tego typu są stanowczy i chcą zawsze osiągnąć założone cele. W trakcie sprzedaży należy pozwolić im samym odkryć prawdę i uwierzyć, że decyzja o kupnie była ich własnym pomysłem. Sprzedawca w kontaktach z przywódcami powinien bardzo umiejętnie stawiać pytania w celu odkrycia potrzeb klienta, po to, by następnie je popierać i doprowadzić do sfinalizowania transakcji.

**P. Albanese z Kent State University** posłużył się klasyfikacją zaczerpniętą wprost z psychiatrii, identyfikując cztery typy **osobowości konsumentów (nawiązujące przede wszystkim do sposobów postrzegania zakupów)**<sup>12</sup>: **nałogowiec, neurotyk, psychotyk, naturalny. Nałogowy konsument** poprzez zakupy poprawia swój nastrój, zakupy pozwalają zapomnieć mu o codziennych zmartwieniach. Często nie jest ważne, co kupuje, bo już sam akt zakupu i nawiązanie relacji ze sprzedawcą dają ulgę od odczuwanych przez niego napięć. Temu typowi konsumentów odpowiada około 6% populacji USA. **Psychotyk** to konsument wahający się między dwoma odmiennymi stanami depresją i manią. Ten drugi stan przejawia się w spektakularnych zakupach. **Naturalny konsument** to osoba stabilna, przejawiająca konsekwentne zachowania, roztropna i rozważna. Przyjemność, jaką taki konsument czerpie z dokonywanych zakupów pochodzi z produktu, który został wybrany ze względu na swoją użyteczność. **Neurotyk** planuje swoje decyzje i nie idzie na kompromisy – poszukuje idealnych zakupów, nie zwracając uwagi na produkty niedoskonałe, choć bywa niezdecydowany. Ten perfekcjonizm prowadzi czasem neurotyków do zwracania zakupionych towarów.

## CECHY OSOBOWOŚCI

---

Istnieje wiele różnych cech osobowości, które są w relacji do zachowań konsumenckich. Należą do nich<sup>13</sup>:

- innowacyjność, czyli stopień, w jakim osoba lubi próbować (kupować) nowe produkty lub marki,

<sup>12</sup> [http://www.supermozg.pl/supermozg/1,91626,6400795,Jakim\\_typem\\_konsumenta\\_jestes\\_.html](http://www.supermozg.pl/supermozg/1,91626,6400795,Jakim_typem_konsumenta_jestes_.html)

<sup>13</sup> A. Jachnis, *Psychologia konsumenta...*, s. 172.

- materializm, czyli skłonność do kupowania i gromadzenia produktów,
- stopień kontroli nad swoim obrazem (*self-monitoring*), który jest ukazwany innym,
- samoświadomość (*self-consciousness*).

Stwierdzono, że ludzie charakteryzujący się wysokim poziomem innowacyjności są podatni na informacje o nowych produktach, ale nie zawsze wykazują intencje ich zakupu. Ludzie uzyskujący wysokie wyniki na skali materializmu charakteryzują się: wysoką skłonnością do nabywania i pokazywania swojego stanu posiadania oraz wysokim stopniem koncentracji na sobie i lubieniem siebie. Styl życia takich osób oparty jest na gromadzeniu wielu przedmiotów. Osoby o wysokim poziomie samokontroli w wyborze produktów kierują się wrażeniem, jakie mogą zrobić na otoczeniu społecznym i przewidywaniem, jak ten przedmiot będzie postrzegany przez innych. W swoich wyborach konsumenckich kierują się korzyściami płynącymi z posiadania produktu, związanymi z użytecznością społeczną. Osoby o niskim poziomie samokontroli bardziej doceniają przydatność osobistą produktu, związaną z zaspokojeniem indywidualnych potrzeb.

Zrealizowano szereg badań dotyczących wpływu osobowości na zachowanie konsumentów w procesie zakupu. Szeroko rozpropagowane są m.in. badania zależności między wybraną marką samochodu a cechami osobowości, przeprowadzone w USA. Wykazały one istnienie korelacji między tymi dwiema cechami. Stwierdzono, że nabywcy forda reprezentowali w większości takie cechy, jak niezależność, impulsywność, męskość, wrażliwość na zmiany i pewność siebie<sup>14</sup>. Nabywcy chevroleta byli: konserwatywni, oszczędni, mniej męscy, nastawieni na prestiż, unikający skrajności.

Kilka innych badań również wykazuje empirycznie związek między osobowością<sup>15</sup> a zachowaniem konsumenta. Allsopp, wykorzystując Inwentarz Osobowości Eysencka, stwierdził istotne korelacje dodatnie między pomiarami ekstrawersji, emocjonalności i psychotyzmu a spożyciem napojów alkoholowych wśród mężczyzn w wieku od 18 do 21 lat<sup>16</sup>. Ekstrawersja oznacza towarzyskość, potrzebę rozmawiania z innymi i aktywność. Emocjonalność w inwentarzu Eysencka mierzona jest na skali neurotyzmu. Osoby uzyskujące wysokie wyniki na tej skali wykazują niestabilność emocjonalną, charakteryzując się wyższym poziomem

<sup>14</sup> H.H. Kassarian, T.S. Robertson, *Perspectives in Consumer Behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview 1968, s. 256, za: L. Rudnicki, *Zachowania konsumenta...*, s. 90.

<sup>15</sup> Wielu naukowców odnosi się do pięcioczynnikowego modelu osobowości (zwanego Wielką Piątką) autorstwa P. Costy i R. McCrae. Koncepcja ta obejmuje: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność.

<sup>16</sup> Szerzej: G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta...*, s. 158–163.

lęku, zmiennością nastroju i nadmierną emocjonalnością. Osoby uzyskujące wysokie wyniki na skali psychotyzmu Eysencka są skrajnie antyspołeczne, niewrażliwe na innych, nawet psychotyczne. Wyniki niskie i średnie mierzą stopień egocentryzmu, niezależności, innowacyjności, skłonności do podejmowania ryzyka. Wysokim wynikiem na skali ekstrawersji i psychotyzmu odpowiadało dwukrotnie większe spożycie alkoholu niż u osób uzyskujących niskie wyniki na tych skalach. Wyniki w zakresie emocjonalności okazały się nieistotne.

Należy jednak pamiętać, iż rezultaty wielu badań empirycznych są często niejednoznaczne. Istnieje kilka tez wyjaśniających niepewny charakter tych wyników<sup>17</sup>:

- skale, według których dokonywane są pomiary, nie są wystarczająco wiarygodne – nie mierzą należycie tego, co powinny, a ich wyniki mogą się zmieniać wraz z upływem czasu,
- testy osobowościowe bardzo często są opracowywane dla określonych populacji, a następnie „zapożyczane” i stosowane do badania zachowań ogółu ludności,
- często testy są przeprowadzane w niewłaściwych warunkach – źle wyszkoleni ankieterzy przeprowadzają rozmowy z konsumentami w klasie szkolnej lub przy kuchennym stole,
- badacze nieraz zmieniają nazwy zmiennych i usuwają albo dodają elementy, aby dostosować je do swoich szczególnych potrzeb,
- w wielu przypadkach badacze stosują skale bez wcześniejszego ustalenia, jak należy odnosić określone za ich pomocą wyniki do zachowania konsumentów.

Obecnie specjaliści zajmujący się marketingiem starają się wyciągnąć wnioski z błędów popełnianych w przeszłości. Korzystają ze szczególnych miar cech osobowości, które są bardziej wiarygodne i w większym stopniu oddają wzorce zachowania konsumentów. Badacze zrozumieli również, że aby uzyskać miarodajne wyniki, należy połączyć dane na temat osobowości konsumentów z warunkami społecznymi i ekonomicznymi tych osób.

## ZAKOŃCZENIE

---

Współczesną erę marketingu określa się jako erę personalizacji, którą wyznacza personalizacja na poziomie produktu, komunikacji i konsumpcji. Najważniejsza zmiana, jaka dokonała się w nowoczesnym marketingu, dotyczy aktu komunikacji z konsumentem. Zyskał on wymiar dwukierunkowy: do konsumenta i od konsumenta, powodując w ten sposób indywidualizację działań. Znajomość osobowości nabywcy w tych

<sup>17</sup> Szerzej: M.R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje...*, s. 212.

procesach wydaje się bardzo pomocna. W warunkach niepewności wiedza ta ma jeszcze większe znaczenie. Lee Iacocca twierdził, iż „kryzys to szansa na sukces, którą trzeba umieć wykorzystać – kryzys może być bowiem twórczy”. Obserwacja kryzysów udowadnia, że dla jednych podmiotów jest to sytuacja zagrożenia ich istnienia, dla innych zaś kryzys staje się szansą rozwoju. Sukces wielu firm i wielu fortun tkwi bowiem właśnie w umiejętnym wykorzystaniu fazy kryzysowej i związanej z nią sytuacji niepewności.

---

## PERSONALITY AND CUSTOMERS' BEHAVIOUR (IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY)

---

An important problem of enterprises, especially in the uncertain conditions caused by the crisis, is the retention of their regular customers. Customer retention activities, as well as acquisition of the new customers, should take the characteristics of customers' personality into account. In the research on personality two concepts are of a great importance – the ideas of “features” and “types”. The aim of this paper is to analyze various types of personalities, and their influence on customer behavior. The classification of the personality types, the idea of personality features, and some difficulties connected with ambiguity of empirical research on it are discussed by the author.





## **Rozdział 3**

Wpływ niepewności  
na zachowania nabywców

**Dr hab. Krzysztof Andruszkiewicz**

Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

---

# KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO ŹRÓDŁO NIEPEWNOŚCI I POGORSZENIA RELACJI Z KLIENTAMI

---

## WSTĘP

---

Kryzys w przedsiębiorstwie może pojawić się zawsze i dotknąć całą organizację bądź tylko jej część. Przy uwzględnieniu współczesnych uwarunkowań, w jakich działają przedsiębiorstwa, jest to zjawisko powszechne, nawet dość częste i traktowane zarówno przez teoretyków, jak i doświadczonych praktyków jako coś normalnego. Najczęściej jednak stanowi on duże zagrożenie dla przedsiębiorstwa, wywołuje poczucie niepewności, szczególnie negatywnie wpływa na jego rozwój oraz konkurencyjność, wizerunek, relacje z klientami, a nawet może doprowadzić do upadłości firmy. Przedsiębiorstwo objęte kryzysem można przyrównać do stanu „chorobowego” tej organizacji. Im szybciej ta „choroba” zostanie wszechstronnie zbadana i rozpoznana, tym łatwiejsze, a także mniej bolesne będzie uzdrawianie.

Celem referatu jest próba przedstawienia kryzysu jako źródła niepewności i poczucia zagrożenia w samym przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu, a zwłaszcza wśród jego klientów.

## WYMIAR STRATEGICZNY KRYZYSU W PRZEDSIĘBIORSTWIE

---

Można przyjąć, że kryzys w przedsiębiorstwie wiąże się z utratą jego sprawności, czyli obniżaniem się skuteczności działań, a także jego

ekonomiczności poniżej pewnej granicy (poziomu). Skuteczność działań jest najczęściej pojmowana jako zdolność do osiągania przyjętych celów. Pozytywna ocena poziomu zrealizowanych przez przedsiębiorstwo celów jest powszechnie rozumiana jako sukces działań bieżących i strategicznych przedsiębiorstwa. Problemem jednak w tym momencie staje się często subiektywizm oceny sukcesu (bądź jego braku), ze względu na podmiot oceny czy zróżnicowany system wartości (kryteria oceny) zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa. Należy zatem liczyć się z tym, że oceny te mogą nie być zbieżne, a zależy to od oceniających osób (grup), którymi mogą być właściciele, akcjonariusze, kadra kierownicza, pozostali pracownicy, potencjalni inwestorzy, instytucje finansowe czy zewnętrzne jednostki kontrolne lub organa administracji państwowej.

Przyjmując jednak przedsiębiorstwo za system otwarty, funkcjonujący i zachowujący się zgodnie z teorią systemów, kryzys w przedsiębiorstwie należy traktować jako zagrożenie prowadzące do załamania, rozpadu, a czasem nawet do upadku całego systemu lub jego części. Z tego względu problem ten znajduje się w obszarze zagadnień strategicznych przedsiębiorstwa i ma on pierwszoplanowe znaczenie w zarządzaniu firmą.

Przedsiębiorstwo jako system otwarty jest zmuszone wchodzić we wzajemne interakcje z otoczeniem. Bagatelizowanie czy niekiedy niedoceniając bądź niezauważanie takich związków staje się często główną przyczyną pojawiających się w przedsiębiorstwie trudności, aż do kryzysów włącznie. Potwierdziło to badanie tego zjawiska w polskich przedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Elementy otoczenia, stymulując, a równocześnie ograniczając możliwości przedsiębiorstwa, stwarzają określone szanse, ale także zagrożenia. Otoczenie stanowi więc niezwykle istotny, a przy tym wyjściowy element warunkujący cały proces strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, jak również formułowania i wyboru strategii marketingowej w ramach budowania planu strategicznego.

Często przedsiębiorstwo reaguje aktywnie na problemy o znaczeniu strategicznym, jednak reakcje te mogą prowadzić do zmian zmierzających do zachowania stabilności możliwie jak najdłużej. Oznacza to w rzeczywistości zachowanie dotychczasowej orientacji i ciągłości strategicznej<sup>2</sup>. Sytuacje kryzysowe odbierane jako źródło niepewności, porażki i brak sukcesu przedsiębiorstwa, stają się dość często okazją do wybuchu „rewolucji strategicznej”. Doprowadza ona do przewartościowania

<sup>1</sup> Zob.: K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2007, s. 153–169.

<sup>2</sup> Takie postawy przedsiębiorstw wyjaśnia teoria „inercji organizacji”, która jest wyrazem obrony struktur, systemów, procedur, technologii przed zmianami. Szerzej zob. M.T. Hannan, J. Freeman, *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, Vol. 49, s. 149–164, za: Z. Sapijaszka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 149–155.

wszystkich parametrów organizacji, takich jak struktura, instrumenty zarządzania, kultura, tożsamość, sposoby myślenia czy grupy sprawujące władzę<sup>3</sup>. W tych momentach rozwiązywanie problemów kryzysowych musi mieć wymiar strategiczny i odbywać się poprzez odnowę strategii całego przedsiębiorstwa.

Wszelkie, a szczególnie głębokie zmiany w organizacji mogą zostać przeprowadzone przez jej restrukturyzację, określaną jako „zmiana łamiąca strukturę”<sup>4</sup>. Jest ona wywołana koniecznością właśnie takiej reakcji na głębokie zmiany występujące w otoczeniu, względnie wewnątrz przedsiębiorstwa, do których stopniowe i powolne dostosowywanie się byłoby nieskuteczne. Podobne reakcje organizacji mogą niekiedy wynikać z potrzeby wyprzedzenia przewidywalnych (prognozowanych) głębokich zmian otoczenia. Podstawowym elementem radykalnej zmiany prowadzącej do restrukturyzacji jest zmiana całościowej strategii działania przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Celem tego typu zmian, w przypadku wystąpienia kryzysu, jest przywracanie równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem. Działania o tym charakterze najczęściej prowadzą do zmian rewolucyjnych w organizacji, zrywając w ten sposób z przeszłością. Dlatego najlepszą drogą wiodącą do zachowania równowagi pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem jest zmiana i wybór nowej strategii.

Należy więc uznać za słuszne, że centralnym obszarem procesu restrukturyzacji jest opracowanie optymalnej przy danych uwarunkowaniach strategii przedsiębiorstwa i jej poszczególnych obszarów działania oraz programów ich realizacji i kontroli.

Sytuacja kryzysowa jako źródło niepewności i czynnik wyzwalający radykalne działania strategiczne, zajmuje ważne miejsce w teorii zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem<sup>6</sup>. H.I. Ansoff, na podstawie wieloletnich obserwacji i badań przedsiębiorstw, stwierdził, że percepcja kryzysu wyzwala nową, bardziej drastyczną reakcję. Obawa przedsiębiorstwa o przetrwanie i bezpieczeństwo zespala członków organizacji, dotychczasowe przyzwyczajenia i tradycje przestają odgrywać decydującą (często hamującą zmiany) rolę, a osobiste preferencje zostają podporządkowane poszukiwaniu dróg wyjścia z kryzysu. Droga ta wiedzie w kierunku zmian strategicznych i doprowadza do przyjęcia nowej strategii funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996, s. 493.

<sup>4</sup> Zmiany łamiące strukturę organizacji są przedmiotem rozważań m.in. w pracy: H. Mintzberg, J.B. Quinn, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey 1991, s. 781.

<sup>5</sup> Por. Z. Sapijaszka, op. cit., s. 20.

<sup>6</sup> Rozważania na ten temat prowadzone są m.in. w pracy: H.I. Ansoffa, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

## KRYZYS A POGORSZENIE POZIOMU ZAUFANIA OTOCZENIA DO FIRMY I RELACJI Z JEJ KLIENTAMI

---

Każdy przebieg kryzysu w przedsiębiorstwie jest związany z wpływem innych podmiotów gospodarczych, instytucji, organizacji, czy osób. Są to tak zwani udziałowcy zewnętrzni, którzy często mogą mieć istotny, a nawet decydujący wpływ na całość sytuacji kryzysowej bądź jej fazy. Należą do nich organizacje lub osoby powiązane z przedsiębiorstwem, które mogą być albo też nie, pod wpływem przedsiębiorstwa lub stanowić tylko grupy tak zwanych opiniodawców. Przedsiębiorstwo przeżywające kryzys nie może nie brać ich pod uwagę i nie liczyć się z wpływami określonych udziałowców i odwrotnie. Szczegółowa analiza sytuacji może wykazać, że zewnętrznych udziałowców jest bardzo wielu, a najczęściej można do nich zaliczyć miejscowych polityków i działaczy społeczno – gospodarczych, banki, akcjonariuszy, dostawców, pośredników, konkurentów, a także konsumentów. W sytuacji pogłębiania się sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie i narastania jej negatywnych skutków, najczęściej należy spodziewać się pogarszania relacji z dotychczasowymi klientami, jak również z pozostałymi podmiotami otoczenia, a także spadkiem ich zaufania do firmy.

Ważne jest, aby przedsiębiorstwo w okresie przeżywania kryzysu przygotowało się na określone (spodziewane) postawy i zachowania swoich udziałowców, a także starało się uwzględnić ich interesy podczas przebiegu kryzysu. Pomoże to hamować ich negatywne nastawienie do firmy i wpływać na poziom zaufania. Dlatego istotne jest rozpoznanie i ustalenie, kim są uczestnicy zewnętrzni bezpośrednio związani z kryzysem, jaki mają wpływ na zarządzanie sytuacją kryzysową, a także jakie mogą przyjąć postawy i jak będą się zachowywali w kolejnych fazach kryzysu. Tradycyjne role odgrywane przez udziałowców to takie, które mogą sprzyjać rozwiązywaniu trudnych problemów w przedsiębiorstwie; mogą być neutralni, ale mogą również przeszkadzać i utrudniać wychodzenie z kryzysu, przejawiając wrogie postawy. Ta ostatnia grupa udziałowców będzie najsilniej „psuła” relacje z klientami i podważała (obniżała) zaufanie do firmy w otoczeniu.

Znaczenie i rolę udziałowców zewnętrznych w kryzysie w polskich przedsiębiorstwach potwierdzają wyniki cytowanego badania<sup>7</sup>. Najistotniejszą rolę wśród udziałowców zewnętrznych w kryzysie odgrywają odbiorcy oraz różni pośrednicy i bezpośredni konkurenci przedsiębiorstwa, a w następnej kolejności dostawcy i urzędy administracji państwowej.

W czasie trwania kryzysu udziałowcy mogą odgrywać różne role. Mogą oni także po pewnym czasie trwania kryzysu zmieniać swoje postawy

---

<sup>7</sup> Wyniki badania sytuacji kryzysowych w polskich przedsiębiorstwach zostały szerzej przedstawione w: K. Andruszkiewicz, op. cit., s. 147–169.

wobec sytuacji w przedsiębiorstwie, na przykład zmniejszać albo zwiększać zaufanie do przedsiębiorstwa. Zależy to od kierunku rozwoju sytuacji kryzysowej i radzenia sobie z nią przez firmę. Analiza wyników dotyczących ról udziałowców w polskich przedsiębiorstwach pozwala wysnuć następujące wnioski:

- akcjonariusze: najczęściej przyjmują postawę „bierną” (wyczekującą), co stwierdziło 41,2% badanych przedsiębiorstw,
- dostawcy: w zależności od typu sytuacji kryzysowej i jej wpływu na dostawcę przyjmują postawy „bierne” (37,9%) albo stają się „sprzymierzeńcami” w rozwiązywaniu problemów (37,9%); niekiedy dostawcy stają się „ofiarami” z powodu trudności występujących u swojego odbiorcy (17,2%),
- odbiorcy: podobnie do dostawców, najczęściej przyjmują postawę „bierną” (48,6%), niekiedy stają się „sprzymierzeńcami” (22,8%), a niekiedy „ofiarami” kryzysu (17,1%),
- konsumenci: najczęściej przyjmują postawę „bierną” (42,9%), a także stają się „ofiarami” kryzysu, jaki przeżywa przedsiębiorstwo (38,1%),
- organizacje społeczne i polityczne: zachowują się wobec kryzysu „bierne” (40,0%) albo przyjmują postawę „wroga” wobec przedsiębiorstwa dotkniętego kryzysem (26,7%),
- urzędy: najczęściej zdaniem badanych przedsiębiorstw przyjmują pozycję „wroga” (40,0%) bądź „bierną” (36,0%),
- banki: wobec sytuacji kryzysowej w powiązanych z nimi przedsiębiorstwach przyjmują postawę „bierną” (43,5%), a także w wielu przypadkach stawały się „sprzymierzeńcami” (30,4%).

Sporządzenie przez przedsiębiorstwo dotknięte kryzysem dokładnego wykazu udziałowców, a przede wszystkim ustalenie odgrywanych przez nich ról w przebiegu kryzysu jest bardzo istotne dla zaplanowania zmian i opracowania strategii działania firmy. Udziałowców przychylnie nastawionych i zaangażowanych w rozwiązywanie problemów firmy należy odpowiednio wykorzystać i inaczej potraktować już na etapie budowania strategicznego planu naprawy przedsiębiorstwa. Oni bowiem powinni zostać umiejętnie wykorzystani w działaniach na rzecz niedopuszczenia do pogarszania się relacji z podmiotami otoczenia oraz spadku poziomu zaufania i wizerunku przedsiębiorstwa.

## KRYZYS W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAKO NIEPEWNOŚĆ I ZAGROŻENIE ORAZ SZANSA

---

Jednoznaczne i precyzyjne wskazanie punktu (momentu), w którym przedsiębiorstwo „przechodzi” przez próg kryzysu, jest bardzo trudne i praktycznie niemożliwe. Natomiast skuteczne wychodzenie

przedsiębiorstwa z kryzysu nie jest zadaniem prostym i z pewnością nie należy w opinii menedżerów do łatwych. Samo wyjaśnienie i zrozumienie natury przebiegającego kryzysu staje się bardzo często jedną z silnych barier stojących na drodze do jego zwalczania. Jak stwierdza K. Oblój: „kryzys w przedsiębiorstwie ma mgławicowy charakter, lepiej daje się go odczuć niż opisać i wyjaśnić”<sup>8</sup>. Jednak dla wielu przedsiębiorstw nie staje się on wyrokiem i niekoniecznie musi prowadzić do bankructwa. Przeciwnie, przedsiębiorstwo, skutecznie walcząc z tym zjawiskiem, powinno przejść do kolejnego etapu rozwoju, czyli rozwijać się poprzez pokonywanie kryzysów. W ten sposób sam kryzys może stanowić ważny punkt zwrotny o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa i okazję do rozwoju albo stać się niebezpiecznym zagrożeniem i źródłem niepewności dla jego dalszego funkcjonowania. Dlatego też kryzys należy traktować w kategorii „szans” mobilizujących całe przedsiębiorstwo, a zwłaszcza jego menedżerów, do przemyślanego działania.

Wobec tego przetrwanie i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa zależy w bardzo dużym stopniu od jego wrażliwości na zachodzące zmiany (zagrożenia) w otoczeniu, od wyczulenia oraz od szybkiego reagowania na nie. W krajach wysokorozwiniętych, jak podaje L. Clark, średni cykl życia przedsiębiorstw ulega ciągłemu skracaniu i w latach 90. ubiegłego stulecia wynosił czternaście lat<sup>9</sup>. Obserwacje i doświadczenie tego autora jako konsultanta pozwoliły mu stwierdzić, że powodów takiej tendencji należy poszukiwać w niskich umiejętnościach szybkiego i odpowiedniego wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie oraz w zbyt małych umiejętnościach adaptacji do nowych zmieniających się warunków. Dlatego trzeba mocno podkreślić, że szybkie spostrzeżenie i przeprowadzanie w porę odpowiednich zmian w organizacji jest obecnie kluczowym zadaniem w utrzymaniu konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku i jego rozwoju.

Punktem wyjścia dla tych zmian w organizacji jest ciągłe i umiejętne obserwowanie (badanie) oraz analizowanie elementów otoczenia i odpowiednie reagowanie czyli „dostrajanie się” do nich. Pozostawanie obojętnym na przemiany w otoczeniu, przeprowadzanie zmian tylko tzw. kosmetycznych będzie prowadziło przedsiębiorstwo od jednego do kolejnego kryzysu.

Strategie przedsiębiorstwa na etapie przetrwania, ratowania firmy i wychodzenia z kryzysu mają za zadanie stworzenie nowych i stabilnych podstaw do budowania przyszłości. Aktywność strategiczna przedsiębiorstwa w okresie walki o przeżycie i uzdrowienie dotyczy głównie przetrwania organizacji.

<sup>8</sup> K. Oblój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 148.

<sup>9</sup> L. Clark, w latach 1980–1990 był pracownikiem firm doradczych zajmujących się restrukturyzacją organizacji. Zob. L. Clark, *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1997, s. 1–2.

Przedsiębiorstwo, które przetrwało i zostało uratowane, powinno podjąć możliwie szybko kolejne działania, to znaczy dokonać wyboru i zaplanować strategię prowadzącą je na tzw. trwałą ścieżkę rozwoju. Jak pokazuje praktyka, losy przedsiębiorstw po zakończonym sukcesem okresie przetrwania i uzdrawiania, czyli po wyjściu z kryzysu, mogą jednak potoczyć się dalej w jednym z czterech kierunków.

Mogą zachodzić następujące przypadki:

- po początkowym powodzeniu walki o przetrwanie nie dochodzi do uzdrowienia, w sumie kończy się to wyeksploatowaniem przedsiębiorstwa, sprzedażą albo ogłoszeniem upadłości,
- przetrwanie i uzdrowienie, krótkotrwałe wyjście z kryzysu i wejście w ponowny kryzys,
- przetrwania i uzdrowienie (uratowanie przed upadkiem), które przechodzi w trwałe uzdrowienie i wyjście z kryzysu; jednak brak niezbędnego potencjału strategicznego przedsiębiorstwa uniemożliwia szybki dalszy rozwój, taki stan stwarza duże niebezpieczeństwo i podatność przedsiębiorstwa na kolejne kryzysy,
- przetrwanie i trwałe uzdrowienie przedsiębiorstwa oraz jego szybki rozwój.

Wybór strategicznej drogi prowadzącej przedsiębiorstwo po wyjściu z kryzysu na „trwałą ścieżkę rozwoju” wymaga również wnikliwej bieżącej analizy jego obecnej sytuacji wewnętrznej i pozycji na rynku oraz ponownego wyboru celów i opracowania strategii zmian. Praktyka pokazuje, że konsekwentne wdrażanie zaplanowanych zmian jest skuteczną drogą do trwałego uzdrowienia przedsiębiorstwa, a przede wszystkim determinuje jego dynamiczny rozwój w przyszłości. Przeprowadzenie zmian kończących się sukcesem przyniesie poprawę pozycji przedsiębiorstwa na rynku po przebytych kryzysie i pozwoli ponownie aktywnie i skutecznie stawić czoło konkurentom. Zmiany są wobec tego właściwym sposobem na podjęcie walki z entropią przedsiębiorstwa i pozwolą sprzeciwić się prawu przesuwania się przedsiębiorstwa ku działaniom po „linii pochyłej”. Stąd sukcesy i rozwój współczesnych przedsiębiorstw są związane z procesami ciągłego samodoskonalenia, a ten odbywa się na drodze zmian. Zmiany w pragnącym rozwijać się przedsiębiorstwie trzeba traktować jako działania prowadzące do poprawy jego skuteczności i efektywności, co w konsekwencji zadecyduje o jego sukcesie. W ten sposób zostanie również zwiększone zaufanie do firmy i jego relacje z kluczowymi klientami.

Istotnym problemem decyzyjnym przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie jest moment rozpoczęcia ich wdrażania. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo przeżyło kryzys i zostało uzdrowione, moment zaplanowania i wprowadzania zmian prowadzących ku trwałemu rozwojowi przedsiębiorstwa powinien nastąpić możliwie najwcześniej. Poprawi to wewnętrzną atmosferę w przedsiębiorstwie, ale zacznie także poprawiać



pozycję przedsiębiorstwa i nadszarpniętą reputację na rynku, w oczach klientów, konkurentów i innych podmiotów. Z drugiej jednak strony, właściwy moment rozpoczęcia zmian musi uwzględnić sytuację wewnętrzną w samym przedsiębiorstwie, które dopiero zostało uzdrowione. Wyznaczenie właściwego momentu wiąże się więc głównie ze stanem gotowości przedsiębiorstwa do ich wprowadzenia. Na stan gotowości przedsiębiorstwa, jak również ocenę jego poziomu, istotny wpływ ma kadra zarządzająca, a także pozostali pracownicy. Z tymi ostatnimi wiąże się zjawisko subiektywnego odczuwania tak zwanego „poziomu bezpieczeństwa”, które ma bezpośredni związek z poziomem niepewności. Wobec tego w momencie wprowadzania zmian poziom ten nie może być zbyt wysoki (będzie bowiem hamował decyzje o zmianach) ani też zbyt niski.

## ZAKOŃCZENIE

---

Po wyjściu przedsiębiorstwa z kryzysu zmiany są najczęściej koniecznością. Należy je przeprowadzić zarówno na poziomie zarządzania całym przedsiębiorstwem (będą one wtedy prowadziły do zmiany strategii generalnej), jak i na tzw. poziomie funkcjonalnym (na przykład będą dotyczyły zmiany strategii marketingowej poszczególnych jednostek strategicznych, o ile przeżywały kryzys).

W sytuacji głębokiego kryzysu (praktycznie we wszystkich jego fazach) oraz po wyjściu z kryzysu większą przydatność i skuteczność będą miały typy zmian o charakterze ofensywnym, zmiany głębokie, rewolucyjne (a nie ewolucyjne) i możliwie całościowe, a nie tylko dotyczące wycinka działalności przedsiębiorstwa. Tylko takie zmiany mają dużą szansę podnieść efektywność przedsiębiorstwa, skutecznie usunąć źródła niepewności i poprawić nadszarpnięte (albo ponownie nawiązać zerwane) relacje z klientami.

---

### CRISIS IN A COMPANY AS A SOURCE OF UNCERTAINTY AND CUSTOMER RELATIONSHIPS DETERIORATION

---

The main objective of the paper is to analyze crisis as a source of uncertainty in a company. Crisis can also damage relationships between company and its stakeholders, especially customers. On the other hand, however, crisis offers management an unique opportunity to implement deep, strategic changes, that could revitalize the whole organization.

**Dr hab. Małgorzata Bombol**

Katedra Poziomu Życia i Konsumpcji  
Szkoła Główna Handlowa

---

## **CZAS WOLNY W WARUNKACH KRYZYSU – SZANSE I ZAGROŻENIA**

---

Definiowanie czasu wolnego jest zadaniem skomplikowanym, ze względu na fakt, że problematyka ta jest punktem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Czas wolny zupełnie inaczej jest postrzegany z punktu widzenia psychologii – jako czas odprężenia, relaksu, walki ze stresem i zmęczeniem, z punktu widzenia socjologii – jako czas podtrzymywania i nawiązywania relacji jednostki z innymi, a zupełnie inaczej z punktu widzenia ekonomii – jako czas nie oddany na pracę i czynności zarobkowe. Czas wolny jest istotną składową życia każdego człowieka, sferą swobodnej, nieskrępowanej jego działalności, jest czasem przeznaczonym na różne działania zapewniające wypoczynek, rozrywkę, poszerzanie wiedzy i posiadanych zainteresowań, rozwój zdolności twórczych. Jest to czas minimalnie obciążony przymusem wykonania czynności<sup>1</sup>. Przyjmując podejście ekonomiczne, ignorujące inne aspekty ludzkiego życia, czas wolny jest:

- czasem konsumpcji dochodów z pracy, zarówno w okresie aktywności zawodowej, jak i po jej zakończeniu,
- czasem odtwarzania własnych zdolności do wykonywania pracy.

Zachowania w czasie wolnym w dużej mierze są zachowaniami konsumpcyjnymi, związanymi z zaspokajaniem potrzeb jednostek (a patrząc szerzej – gospodarstw domowych) za pomocą dóbr i usług zarówno

---

<sup>1</sup> M.J. Leitner, S.F. Leitner, *Leisure Enhancement*, The Haworth Press Inc., New York, London, 1996, s. 3.

czasochłonnych, jak i czasoszczędnych. Najczęściej badania nad zachowaniami w czasie wolnym odnoszą się do określenia podstawowego zestawu czynności w nim realizowanych. Badane są dwa aspekty czasu wolnego – czas poświęcany na wykonywanie określonych czynności oraz częstotliwość podejmowania określonych czynności czas wolnego. Podejściem nieco uproszczonym w stosunku do powyższych ujęć jest ogólna diagnoza zagospodarowania czasu wolnego. Przykładem tego podejścia są badania CBOS<sup>2</sup>. W badanej populacji 950 osób z reprezentatywnej próby losowej dorosłych mieszkańców Polski, co ósma osoba (13%) stwierdziła, że w ogóle nie ma czasu dla siebie, niemal jedna trzecia Polaków (32%) oceniła, że ich czas wolny to od jednej do dwudziestu godzin tygodniowo (czyli mniej niż trzy godziny dziennie, wliczając weekendy). Jedna piąta ankietowanych (21%) zadeklarowała, że dysponuje ponad czterdziestoma godzinami czasu wolnego tygodniowo.

Zagospodarowanie czasu wolnego jest istotne nie tylko z punktu widzenia psychospołecznego, ale i ekonomicznego, ponieważ część zachowań generuje popyt konsumpcyjny na rynkach związanych z czasem wolnym. Według przytaczanych danych CBOS, w wolnym czasie najwięcej osób (54%) ogląda telewizję i/lub filmy na DVD lub wideo, poświęcając temu ponad dwanaście godzin tygodniowo. Ponad jedna trzecia respondentów stwierdziła, że tygodniowo ponad siedem godzin wolnego czasu spędza na czytaniu książek lub prasy. Co czwarty badany (mieszkańcy średnich i dużych miast) chodzi na spacer, poświęcając na to średnio ponad osiem godzin tygodniowo. Więcej czasu, bo prawie dwanaście godzin, jest przeznaczony na różnego rodzaju domowe zajęcia (sprzątanie, zakupy, gotowanie, drobne remonty i naprawy), które wymieniła również co czwarta osoba. W czasie wolnym wiele osób również wypoczywa biernie – wysypiając się czy po prostu beczynnie sobie siedząc (21%) lub czynnie – pracując na działce albo w ogrodzie czy urządzając wycieczki (20%). Inne zajęcia wykonywane w czasie wolnym to różnego rodzaju hobby (w tym rozwiązywanie krzyżówek, ręczne robótki, wędkarstwo, hodowanie zwierząt i inne) wymieniane przez 21% badanych, uprawianie sportu (16%), komputer i internet (11%), słuchanie radia lub muzyki z płyt (9%). Stosunkowo mało osób wymieniło wśród zajęć czasu wolnego życie towarzyskie i rodzinne. Ze znajomymi i przyjaciółmi spotyka się mniej niż co piąty badany, przeznaczając na to osiem godzin w tygodniu, natomiast na rozmowy i spotkania z rodziną poświęca nieco mniej niż osiem godzin tygodniowo tylko 6% ankietowanych. Nieco więcej czasu (prawie dziewięć godzin) wymaga opieka nad dziećmi lub innymi członkami rodziny (przede wszystkim wnukami), którym swój wolny czas oddaje 7% Polaków.

<sup>2</sup> *Co Polacy robią w czasie wolnym*. Badanie *Aktualne problemy i wydarzenia* (194) zrealizowano w dniach 1–4 lipca 2006 roku na liczącej 950 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski.

Na zagospodarowanie i przeżywanie czasu wolnego ogromny wpływ mają różnego rodzaju mody, które respektowane przez większe grupy konsumentów przeradzają się w trendy konsumpcyjne. Jak zauważają badacze Consumer Trend 2007<sup>3</sup>, do najważniejszych trendów, którym podlegają obecnie konsumenci należy zaliczyć:

- masowe dążenie do odmładzania przez zakupy dóbr przeznaczonych dla młodszych od siebie konsumentów, naśladowanie zachowań, także z zakresu odpoczynku i rekreacji osób młodszych, dbałość o własny wygląd. Dzięki temu trendowi wzrasta wśród nabywców popularność odpoczynku w ośrodkach spa, a dla osób „ubogich” w czas wolny – jednodniowe pobyty, tzw. DaySpa,
- życie według idei *wellness* to styl życia, który ma zapewnić dobre samopoczucie, doprowadzić do harmonii pomiędzy ciałem, duchem i umysłem – stąd też pojawia się wiele zachowań związanych z czasem wolnym, takich jak uprawianie sportów, aktywna rekreacja, zmiana zachowań żywieniowych,
- zamiana ról – ludzie o wysokich dochodach snobują się na antyluksus (wyprzedaże, dyskonty), ubodzy dążą do luksusu, przejawiającego się w „niegustownych” oznakach prestiżu, bizantyjskim przepychu itp. To zmienia m.in. kierunki zainteresowań wyjazdowych. Zamożni preferują odizolowanie od kurortów, tłoku, szukając natury, nieodkrytych miejsc, nowych doznań. Tworzą się np. nowe typy turystyki – jak np. turystyka smaku, polegająca na wyszukiwaniu na danym obszarze regionalnych typowych potraw, produktów spożywczych i napojów, co wiąże się z rezygnacją z zamieszkiwania w hotelach, na rzecz gościny u gospodarzy,
- „kokonizacja” – powrót do domu. Współczesny człowiek ma wiele powodów, aby dłużej pozostawać w domu i tam przeżywać swój czas wolny. Łączy się to z faktem rozwoju telepracy, ułatwieniem życia poprzez zakupy dostarczane wprost do domu lub catering z restauracji. Jednostki zamykają się w mikroprzestrzeni własnego domu, uniezależniają się od świata zewnętrznego, z którym wystarcza im wirtualny kontakt. Więzi społeczne zacieśniają się do wąskiej grupy rodziny i przyjaciół. Przykładem kokonizacji w spędzaniu czasu wolnego jest zastąpienie popularnego *clubbingu* (wędrowania podczas jednego wieczoru po kilku klubach rozrywkowych) na *homing* (spędzanie czasu, wędrując od jednych znajomych do drugich, połączone np. z gotowaniem),
- konsumpcja doznań – w której czas wolny odgrywa istotną rolę. Przykładem tego trendu, oprócz uprawiania sportów ekstremalnych, są weekendy w których wiele się dzieje – np. turystyka „wypadowa” do głównych miast europejskich, coraz bardziej upowszechniająca się dzięki tanim liniom lotniczym oraz korzystnym cenom biletów,

<sup>3</sup> [www.trendwatching.com/trends/2007top5.htm](http://www.trendwatching.com/trends/2007top5.htm)

- *Web N+1* lub *Web 2.0* – zmiany świata wirtualnego zmieniają nabywców – współczesny konsument poddawany jest zmasowanemu oddziaływaniu różnych informacji, w dużej mierze pochodzących z internetu. Dynamicznie rozwijające się środowisko cyberprzestrzeni kształtuje także jej uczestników. Oczywiście, ten trend konsumencki jest wybitnie uzależniony od wieku, wykształcenia oraz stanu majątkowego konsumenta, jednakże jest już na tyle masowy, że nie sposób go pominąć w analizach zachowań w czasie wolnym. Jak wynika z badań Gemius<sup>4</sup>, w ciągu ostatnich pięciu lat dzienny czas poświęcany korzystaniu z internetu podwoił się i statystycznie wynosi godzinę i czterdzieści minut na polskiego internautę.

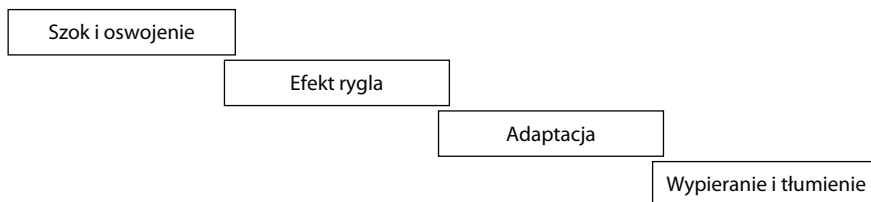
Polscy konsumenci coraz częściej w swych zachowaniach kierują się orientacją „czasową” – starają się unikać nieprzyjemnego „tracenia” czasu na czynności bytowe – pranie, sprzątanie, gotowanie, robienie porządków – wolą zlecić to innym lub być zastąpionym przez maszyny. Ten „outsourcing” przyczynia się do rozwoju sektora czasu wolnego, w jego czasoszczędnym wymiarze. Konsument jest także hedonistą konsumpcji. Niezależnie od stanu posiadania i sytuacji materialnej pragnie otaczać się dobrami i korzystać z usług konsumpcyjnych, jest gotów przeznaczać na to spore zasoby swego czasu wolnego. Jest to także konsument poddany światowi mediów, zwłaszcza mediów elektronicznych. Szybkość, z jaką korzysta się ze świata cyberprzestrzeni, przechodzi automatycznie na jego oczekiwania wobec rzeczywistości, która także ma szybko się zmieniać i dostosowywać do jego oczekiwań.

Opisane powyżej zjawiska odnoszą się do stanu, w jakim polscy konsumenci i gospodarstwa domowe znajdowały się do momentu rozpoczęcia kryzysu w październiku 2008 roku. Negatywne zjawiska będące jego pochodną (związane przede wszystkim z ograniczaniem inwestycji, zmniejszaniem się wolumenu produkcji), prowadzą między innymi do zmniejszenia liczby miejsc pracy, ograniczania czasu pracy (przymusowe urlopy, skracanie tygodnia pracy), co bez wątpienia wpływa na poziom dochodów realnych. Ponadto, pod wpływem informacji obrazujących nie tylko negatywne zjawiska zachodzące w realnej gospodarce, ale i prognozy na przyszłość, konsumenci podchodzą do zaspokajania swych potrzeb w sposób „kryzysowy” – zmniejszając swoje wymagania, poszukują tańszych możliwości dokonywania zakupów, rezygnują z zakupu niektórych dóbr i usług bądź też odkładają konsumpcje na „lepsze czasy”.

Powstaje zatem pytanie, czy i w jaki sposób kryzys wpływa na czas wolny i jego zagospodarowanie. Wydaje się, że istnieją cztery potencjalne scenariusze ekonomicznych zachowań konsumentów związanych ze sferą ich czasu wolnego. Pierwszy z nich to mechanizm „szoku i oswojenia”

<sup>4</sup> *Polski Internet 2008/2009*, Gemius, Warszawa 2009, s. 10.

– typowego zachowania, zmierzającego do ograniczenia konsumpcji pod wpływem zmian w otoczeniu konsumenta. W wypadku czasu wolnego ten mechanizm obserwowano na przykład na rynku usług turystycznych – tzw. oferty *first minute*, która na początku 2009 roku<sup>5</sup> cieszyła się znacznie mniejszym powodzeniem niż w roku 2008. Jednakże dane dotyczące sprzedaży oferty wypoczynku narciarskiego zimą bieżącego roku, wyraźnie widać symptomy oswojenia konsumentów. Kolejnym scenariuszem jest występowanie efektu rygla – mającego miejsce, kiedy pomimo spadku poziomu dochodu gospodarstwa domowego, nie zmniejsza się wielkość jego konsumpcji. Pewne nawyki spędzania czasu wolnego, a co za tym idzie wydatków konsumpcyjnych ponoszonych na dobra i usługi zarówno czasoszczędne, jak i czasochłonne, będą w wybranych grupach społeczno-ekonomicznych podlegały szczególnej ochronie. To także łączy się ze scenariuszem wypierania i tłumienia, w którym konsumenci będą starali się niczego nie zmieniać w swoich dotychczasowych zachowaniach w czasie wolnym, tak aby jak najdłużej nie dopuszczać myśli o istniejącym kryzysie i jego ewentualnych skutkach. Ostatnim potencjalnym rozwiązaniem jest adaptacja do zmieniających się warunków funkcjonowania konsumentów – w sytuacji obniżenia dochodów (z powodu np. skracania czasu pracy) lub ich utraty (bezrobocie) – potrzeby z zakresu czasu wolnego mogą zacząć ulegać celowej deprivacji. Konsumenci mogą także odkładać konsumpcję na przyszłość – np. odroczenie wyjazdów urlopowych, zaniechanie zakupów dóbr i usług związanych z czasem wolnym.



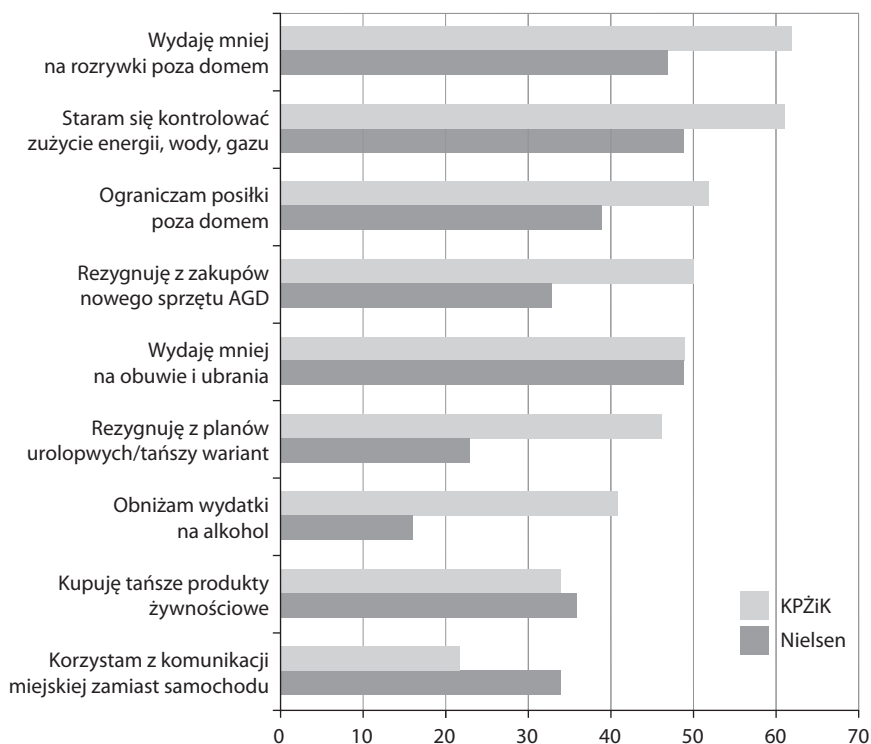
**Rysunek 1.** Czas wolny a kryzys – potencjalne scenariusze

Źródło: opracowanie własne.

Zachowania w czasie wolnym, a szczególnie ich wymiar konsumpcyjny ujawniają się przede wszystkim w badaniach sondażowych prowadzonych przez ośrodki naukowe i związane z życiem gospodarczym. Podejmowane w ramach badań statutowych badanie własne przeprowadzone przez katedrę Poziomu Życia i Konsumpcji<sup>6</sup> SGH miało na celu

<sup>5</sup> [www.intur.com.pl/ruch.htm](http://www.intur.com.pl/ruch.htm)

<sup>6</sup> Badanie sondażowe *Polski konsument w obliczu kryzysu gospodarczego* zrealizowane na próbie 364 dorosłych mieszkańców województwa mazowieckiego na przełomie IV/V 2009.

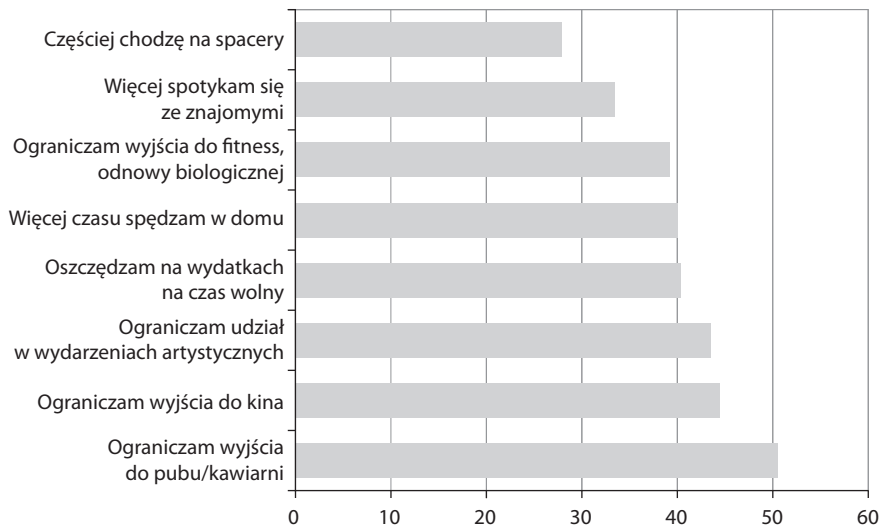


**Rysunek 2.** Reakcje na kryzys w badaniach sondażowych Nielsen i KPŻiK (w % deklaracji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Consumers and Happiness a Global Nielsen Report*, 2008 oraz na podstawie badania empirycznego *Polski konsument w obliczu kryzysu gospodarczego* zrealizowanego na przełomie IV/V 2009.

określenie pierwszych reakcji polskich konsumentów na kryzys. W tym też kontekście dokonano próby zdiagnozowania, jaki wpływ na czas wolny mają obecnie przeżywane trudności.

Po pierwsze, warto zauważyć, że możemy obserwować zachowawcze postawy związane ze sferą czasu wolnego. Przyjmując za punkt odniesienia badania *Consumers and Happiness a Global Nielsen Report*, zrealizowane w 48 krajach świata pod koniec 2008 roku, w Polsce uwidaczniają się skłonności konsumentów do ograniczania wydatków na usługi czasoszczędne (ograniczanie wydatków na posiłki poza domem) oraz czasochłonne (ograniczanie wydatków związanych z rozrywkami poza domem). Można też wstępnie odnotować ujawnianie się deprivacji potrzeb z zakresu wypoczynku – na tle badania sondażowego Nielsena w Polsce dwukrotnie częściej występuje skłonność do rezygnacji z planów urlopowych na najbliższe wakacje lub zmiana planów z wykorzystaniem tańszej oferty (por. rys. 2).



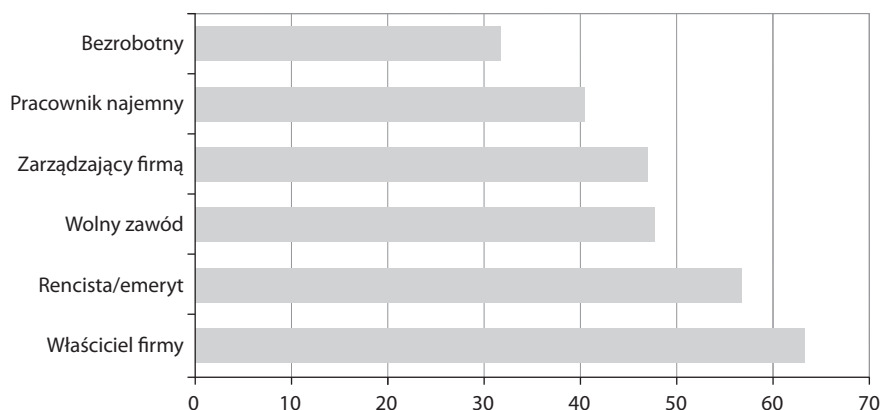
**Rysunek 3.** Rozkłady odpowiedzi na pytanie: „W jaki sposób kryzys wpłynął na zagospodarowanie Pana(i) czasu wolnego?”; w % deklaracji (można było wybrać kilka odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego *Polski konsument w obliczu kryzysu gospodarczego* zrealizowanego na przełomie IV/V 2009.

W zrealizowanym przez KPŻiK badaniu sondażowym, rozkłady odpowiedzi na pytanie „W jaki sposób kryzys wpłynął na zagospodarowanie czasu wolnego?” wskazują także na podejmowanie czynności adaptacyjnych ze strony respondentów. Przejawiają się one, po pierwsze w narzucanych sobie ograniczeniach, takich jak: wyjście do pubu/kawiarni – 50,5%, wyjście do kina – 44,5%, udział w koncertach/wydarzeniach artystycznych, usługach fitness i odnowy biologicznej – 39,3%. Po drugie, pojawiają się czynności rekompensujące niedogodności kryzysu dla czasu wolnego – zwiększenie częstotliwości spotkań ze znajomymi (ponad jedna trzecia ankietowanych), wzmożonego korzystania z radia, TV i internetu zamiast usług kulturalnych – 42,6%, częstszego chodzenia na spacerzy – 27,7%.

W przeprowadzonym badaniu ujawniono także zachowania wskazujące na mały wpływ kryzysu na zagospodarowanie czasu wolnego. Deklaracje wskazujące na fakt, że respondenci „spędzają swój czas jak przed kryzysem” otrzymano od ponad 60% właścicieli firm, 57% emerytów i rencistów, nieco ponad 47% zarządzających firmami i przedstawicieli wolnych zawodów. Należy przypuszczać, że właściciele firm, osoby zarządzające firmami oraz przedstawiciele wolnych zawodów, dotychczas nie odczuli szczególnie mocno skutków kryzysu, w przeciwieństwie do pracowników najemnych i osób bezrobotnych. Dlatego też w tej grupie mogą dominować dotychczasowe formy zagospodarowania czasu, które mogą „zaklinać” otaczającą rzeczywistość, na zasadzie – „niczego nie





**Rysunek 4.** Rozkłady deklaracji „Spędzam mój czas wolny tak jak przed kryzysem” według kryterium przynależności do grupy zawodowej (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego *Polski konsument w obliczu kryzysu gospodarczego*, zrealizowanego na przełomie IV/V 2009.

zmieniam, bo dla mnie nic się nie zmieniło”. Innym wytłumaczeniem tego zjawiska może być efekt rygla – czyli dążenie jednostek do utrzymania dotychczasowego poziomu życia mimo spadku dochodów realnych.

Grupami, które są zmuszone do dokonywania cięć w wydatkach na czas wolny są przede wszystkim osoby bezrobotne (81,8%), emeryci i renciści (50,5%) oraz pracownicy najemni (38%). Oszczędności w tej kategorii wydatków ujawniają się przede wszystkim w rodzinach wielodzietnych, o dochodzie miesięcznym gospodarstwa domowego poniżej 3000 zł.

Zarysowane przemiany odnoszące się do sfery czasu wolnego i jego zagospodarowania wskazują, że początkowe symptomy kryzysu społeczno-gospodarczego nie ujawniają generalnego pogorszenia w ocenie czasu wolnego. Istnieją oczywiście obszary, w których kryzys jest odczuwany z dużym natężeniem – wynikające z zagrożeń utraty pracy, bezrobocia, obniżenia dochodów realnych lub też pogarszających się oczekiwań co do przyszłości. Jednakże z drugiej strony, patrząc przez pryzmat jednostki, wymuszone lub dobrowolnie przyjęte zachowania adaptacyjne do kryzysu mogą przynieść korzyści. Jako wnioski z przeprowadzonych analiz można potraktować zarysowane szanse i zagrożenia w skali makro- i mikroekonomicznej.

Do zagrożeń dla sfery czasu wolnego należy zaliczyć:

- obniżenie poziomu wydatków konsumpcyjnych na dobra i usługi związane z czasem wolnym może prowadzić do deprivacji potrzeb, a co za tym idzie – wpłynąć na obniżenie poczucia dobrostanu psychicznego,
- spadek popytu na dobra i usługi czasoszczędne i czasochłonne stanowi istotny czynnik opóźniający powrót dobrej koniunktury w branżach związanych z czasem wolnym, co w dłuższym okresie może wpłynąć na jakość oferty rynkowej,

- obniżenie się jakości życia i poziomu życia determinowanych czasem wolnym. Sfera czasu wolnego jest, jak pokazują badania sondażowe, obszarem, w którym konsumenci wprowadzają ograniczenia o charakterze wyprzedzającym realne pogorszenie sytuacji. To może wpłynąć na obniżenie standardów warunków wypoczynku, rekreacji czy też regeneracji sił biologicznych. Dłużej utrzymujące się zjawisko może przyczynić się do pogorzenia samopoczucia zarówno fizycznego, jak i psychicznego. Tak więc obniżenie poziomu zaspokajania potrzeb, wpłynie na negatywną ocenę jakości życia,
- zmniejszenie motywacji do realizowania hobby, zamiłowań, zachowań, np. prozdrowotnych,
- „wymuszona” substytucja zachowań konsumpcyjnych w czasie wolnym, dotychczasowe formy zagospodarowania czasu wolnego, wymagające nakładów finansowych, mogą być zamieniane na tańsze „odpowiedniki”, nie do końca satysfakcjonujące dla jednostek i ich gospodarstw domowych,
- zmniejszenie się zasobów czasu wolnego – może to wynikać zarówno z dodatkowej pracy kompensującej np. starty finansowe w wyniku kryzysu lub wykonywania czynności bytowych, dotychczas realizowanych w ramach zakupu usług czasoszczędnych – sprząatanie, czynności opiekuńcze itp.

Z kolei do szans dla sfery czasu wolnego należy zaliczyć:

- wymuszenie własnej kreatywności jednostek w sposobach kompensacji przykrości kryzysu miłym czasem wolnym; znajdowanie nowych przyjemności,
- szukanie oparcia w tradycyjnych rozrywkach, rytuałach, nawykach konsumpcyjnych na poziomie grup przynależności co przyczyni się do wzmocnienia relacji (np. rodzinnych). Oznacza to powrót do zapomnianych form aktywności, takich jak wspólne pikniki, zwiększony poziom uczestnictwa w spotkaniach lokalnych, festynach,
- „inna” kokonizacja – wymuszone kryzysem pozostanie w domu można zamienić na czas kreatywnych rozrywek (np. obserwowany powrót popularności gier planszowych), inwestowania w samorozwój lub uczestnictwo w kulturze wysokiej za pomocą np. kina domowego,
- przesunięcie popytu konsumpcyjnego z wystandaryzowanych usług kultury, rozrywki, wypoczynku, na własne formy organizowania czasu wolnego we własnym gospodarstwie domowym – stymulowanie kreatywności rozwiązań, co może pozytywnie wpływać na spędzanie czasu wolnego w gronie rodziny – wzmocnianie więzi grupy pierwotnej,
- *connectivity* w nowym wydaniu – kryzys może przyciągać ludzi o podobnych zamiłowaniach do spędzania czasu wolnego, dotychczas rozproszonych – wspólne wyprawy, spontanicznie organizowane „kino pod chmurami” itp.,

- zwiększające się rozmiary czasu wolnego (np. ograniczenie czasu pracy aby utrzymać miejsce pracy) mogą przyczynić się do realizacji form zagospodarowania czasu na które wcześniej nie było okazji, np. odkładane z braku czasu wyjazdy, czas z bliskimi, nauka, hobby.

Zarysowane problemy związane ze sferą czasu wolnego w czasie kryzysu wymagają dalszych badań. Wydaje się jednak, że zdiagnozowane w ramach badania sondażowego częściowe samoograniczenia w strukturze konsumpcji mogą być tłumaczone zachodzeniem „efektu szoku i oswojenia”. Trudno z większą dokładnością przewidzieć, w jaki sposób ograniczenia konsumpcji będą rozprzestrzeniały się w skali ogółu konsumentów, czy będą dotyczyły np. grup najzamożniejszych, w których bez wątplenia należy się bardziej spodziewać „efektu rygla”. Czas wolny i jego zagospodarowanie jest bez wątplenia sferą, w której krótkookresowe ograniczenia konsumpcji są łatwe do wprowadzenia i dają poczucie oszczędności. Jednakże dłuższe utrzymywanie się takiej sytuacji może prowadzić do obniżenia poczucia zadowolenia z życia.

---

## FINANCIAL CRISIS AND LEISURE TIME – OPPORTUNITIES AND THREATS

---

This paper discusses the issues related to the concept of the free time in the situation of the economic crisis. The consumption of the free time is an important issue from both social and psychological perspective. It involves behaviors that generate demand on certain consumer markets. The author refers to the empirical studies carried out in the world and in Poland during the period December 2008–May 2009. As the conclusions there are shown opportunities and threats to the sphere of leisure time after the end of the financial crisis.

**Prof. dr hab. Lechosław Garbarski**

Katedra Marketingu  
Akademia Leona Koźmińskiego

---

## **KOSZTY ZMIANY DOSTAWCY JAKO DETERMINANTA ZACHOWAŃ UCZESTNIKÓW RYNKU W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

---

Truizmem jest stwierdzenie, że uczestnicy rynku (zarówno podmioty podaży, jak i popytu) działają w warunkach niepewności. Różny może być jednak poziom niepewności. W jednym z ostatnich raportów firmy McKinsey zaproponowano wyodrębnienie czterech poziomów niepewności<sup>1</sup>:

- przyszłość w miarę jasna (*clear enough future*),
- alternatywne scenariusze przyszłości (*alternative future*),
- szeroki zakres scenariuszy przyszłości (*range of future*),
- całkowita niepewność (*true uncertainty*).

Poziom pierwszy oznacza występowanie sytuacji z niewielkim zakresem niepewności. Stwarza to możliwości przygotowania jednego scenariusza rozwoju sytuacji. Menedżerowie mogą w takich warunkach wykorzystywać standardowe narzędzia analizy i implementacji strategii działania.

W sytuacji drugiej mamy do czynienia z możliwością przygotowania kilku alternatywnych scenariuszy rozwoju. Na ogół nie jest możliwe precyzyjne stwierdzenie, który ze scenariuszy się spełni, ale istnieją możliwości określenia prawdopodobieństwa każdego z nich. Szansa na zrealizowanie skutecznej strategii działania zależy w znacznym stopniu od strategii przyjętych przez konkurentów, czego na ogół nie można przewidzieć.

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaotics. The Business of Managing and Marketing In the Age of Turbulence*, American Management Association, New York 2009, s. 89–91.

Sytuacja trzecia stwarza jedynie możliwości identyfikacji kilku podstawowych czynników wpływających na rozwój sytuacji, które mogą się całkowicie lub częściowo zmieniać w poszczególnych scenariuszach. W takich sytuacjach warto konstruować niewielką liczbę scenariuszy o relatywnie szerokim zakresie wizji przyszłości, unikając scenariuszy zbyt licznych.

W sytuacji czwartej, praktycznie nie jest możliwe formułowanie sensownych scenariuszy. Oznacza to, że decyzje muszą być podejmowane na podstawie intuicji decydenta. Co najwyżej, możliwe jest identyfikowanie czynników determinujących ewolucję rynku oraz ich mierników.

Współczesny kryzys finansowy i gospodarczy powoduje, że podmioty gospodarcze mają do czynienia głównie z sytuacją trzeciego i czwartego typu. Oznacza to dla przedsiębiorstw ujawnienie się szeregu niekorzystnych zjawisk, pociągających za sobą poważne konsekwencje związane z zagrożeniami dla dalszego funkcjonowania. Sytuacja taka wymaga często podejmowania nadzwyczajnych, głęboko przemyślanych działań i kroków. Dotyczą one podejmowania takich działań, które zabezpieczyłyby interesy przedsiębiorstw, a zwłaszcza chroniłyby je od rezygnacji klientów z dotychczas wykorzystywanej oferty. Rezygnacja klientów często pociąga za sobą skorzystanie z oferty konkurentów, a więc dotyczy zmiany dostawcy. Praktycznie każda zmiana powoduje powstawanie kosztów. Koszty te mogą być ponoszone zarówno przez klienta, jak i dostawcę (przedsiębiorstwo). Przedsiębiorstwa (dostawcy) zmierzając do pozyskania lub odebrania klientów od przedsiębiorstw konkurencyjnych, mogą ponosić znaczne koszty ze względu na trwałość postaw klientów oraz konieczność ich zmiany. Niekiedy twierdzi się wręcz, że sztuka pozyskiwania klientów polega na zmianie postawy potencjalnego klienta z negatywnej lub obojętnej na pozytywną. Z kolei zmiana przez klienta dotychczasowego dostawcy na nowego może i zazwyczaj pociąga za sobą konieczność poniesienia niekiedy znaczących kosztów zmiany. Mają one zazwyczaj charakter pieniężny, ale często są związane z „wydatkowaniem” czasu lub „wydatkowaniem wysiłku wewnętrznego (psychicznego)”.

## ZACHOWANIA KONSUMENTÓW A NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO

---

W procesie zakupu produktów i usług konsumenci doświadczają wielu wątpliwości, które są związane z dostrzeganiem ryzyka. „Ryzyko dostrzegane przez konsumentów jest rodzajem niepewności, z którą mają do czynienia wtedy, kiedy nie mogą przewidzieć wielu istotnych konsekwencji podejmowanych decyzji o zakupie”<sup>2</sup>. Dostrzeżenie ryzyka

---

<sup>2</sup> L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 2001, s. 49.

wiąże się więc z niebezpieczeństwem podjęcia nietrafnej decyzji. Można wyróżnić sześć kategorii ryzyka dostrzeganego przez konsumentów:

- ryzyko funkcjonalne (związane z obawami konsumentów o możliwość spełniania przez produkt, który ma być przedmiotem zakupu, funkcji, jakich się od niego oczekuje),
- ryzyko fizyczne (dotyczące bezpieczeństwa produktu w procesie jego użytkowania),
- ryzyko ekonomiczne (związane z wątpliwościami nabywców dotyczącymi wysokości ceny, jaką muszą zapłacić za produkt),
- ryzyko społeczne (odnoszące się do postaw i reakcji rodziny, znajomych i członków grup społecznych, w których dany konsument tkwi lub do których aspiruje),
- ryzyko psychologiczne (związane z wpływem zakupu lub użytkowania produktu na postrzeganie własnego wizerunku lub kształtowania poczucia własnej godności),
- ryzyko związane ze stratami czasu (nawiązujące do sytuacji, w których istnieje konieczność poświęcenia znacznej ilości czasu w procesie zakupu lub użytkowania produktu).

W odniesieniu do scharakteryzowanych powyżej kategorii ryzyka można odnaleźć ściśle nawiązania do wspomnianych już wcześniej trzech kategorii wydatków w procesie zmiany dostawcy. I tak, ryzyko ekonomiczne i funkcjonalne oznacza „wydatkowanie” pieniędzy, ryzyko związane ze stratami czasu odnosi się do „wydatkowania” czasu, natomiast ryzyko fizyczne, społeczne i psychologiczne oznacza „wydatkowanie wysiłku wewnętrznego (psychicznego)”.

Niezależnie od dostrzeżenia przez konsumentów ryzyka w procesie zakupu ważne jest również dostrzeganie możliwych alternatyw wyboru. Zazwyczaj w każdej sytuacji zakupowej istnieją alternatywy wyboru. Problem tkwi jednak w ich dostrzeżeniu przez klientów. Jeśli klienci nie dostrzegają alternatyw wyboru lub nawet jeśli je dostrzegają, lecz nie uznają za możliwe do zaakceptowania, problem zmiany dostawcy nie istnieje.

## DEFINIOWANIE KOSZTÓW ZMIANY

---

Koszty zmiany dostawcy mogą być zdefiniowane jako „jednorazowe koszty, które klienci wiążą z procesem zmiany jednego dostawcy na innego”<sup>3</sup>. Definicja powyższa zakłada, że koszty zmiany dostawcy muszą być związane ze zmianą dostawcy, ale nie muszą być postrzegane

<sup>3</sup> T.A. Burnham, J.K. Freis, V. Mahajan, *Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2003, nr 2, s. 110.

wyłącznie w charakterze kosztu pieniężnego. Aspekty finansowe kosztów zmiany są jednak dość często przedmiotem zainteresowania badaczy. A. Beggs i P. Klemperer<sup>4</sup> wskazują, że wysokie koszty zmiany przyczyniają się do osiągnięcia wyższych zysków, natomiast J. Farrell i C. Shapiro<sup>5</sup> skierowali uwagę na zwiększanie się nieelastyczności popytu w warunkach wysokich kosztów zmiany dostawcy. Fakt występowania sytuacji, w których klienci uważają, iż „nie opłaca” im się zmieniać dostawcy, może oznaczać, że dostrzegają oni w procesie i konsekwencji zmiany różne ograniczenia, dotyczące m.in. wysiłku związanego z poszukiwaniem nowego dostawcy, uczeniem się nowych procedur, koniecznością zmiany dotychczasowych przyzwyczajzeń, korzyściami wynikającymi z rabatów przyznawanych lojalnym klientom, pojawieniem się różnych kategorii ryzyka związanego z wybraniem nowego dostawcy. Badania T.A. Burnhama, J.K. Freisa, V. Mahajana wskazały, że kategoria kosztów zmiany dostawców wyjaśnia 30% wariacji w zamiarach pozostania z danym dostawcą przez klientów, a kategoria satysfakcji jedynie 16% wariacji w zamiarach<sup>6</sup>. Z kolei badania S.K. Chadha i D. Kapoora<sup>7</sup> dotyczące rynku telefonii komórkowej w Indiach wskazały, że wskaźnik korelacji lojalności klientów z ich poziomem satysfakcji z otrzymywanej usługi wynosi 0,653, wskaźnik korelacji lojalności klientów z dostrzeganymi kosztami zmiany dostawcy wynosi 0,436, a wskaźnik korelacji lojalności klientów z postrzeganą jakością usługi 0,368. Można zatem stwierdzić, że istota kosztów zmiany dostawcy sprowadza się do stwarzania dostawcom możliwości doświadczania i wykorzystywania w pewnym zakresie siły monopolistycznej wobec posiadanych klientów.

## RODZAJE KOSZTÓW ZMIANY DOSTAWCY

---

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele klasyfikacji wyodrębniających różne kategorie kosztów zmiany. Interesujący przegląd tych klasyfikacji przedstawia opracowanie<sup>8</sup>. W niniejszym opracowaniu zostanie wykorzystane jednak głównie jedno, kompleksowe podejście

<sup>4</sup> A. Beggs, P. Klemperer, *Multi-period competition with switching costs*, „Econometrica” 1992, No. 3, s. 651–666.

<sup>5</sup> J. Farrell, C. Shapiro, *Dynamic competition with switching costs*, „RAND Journal of Economics” 1988, Spring, s. 123–137.

<sup>6</sup> T.A. Burnham, J.K. Freis, V. Mahajan, *Consumer switching costs...*, s. 119.

<sup>7</sup> S.K. Chadha, D. Kapoor, *Effect of Switching Cost, Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Loyalty of Cellular Service Providers in Indian Market*, „The Icfai University Journal of Marketing Management” 2009, No. 1, s. 23–37.

<sup>8</sup> A. Wan-Ling Hu, Ing-San Hwang, *Measuring the effects of consumer switching costs on switching intention in Taiwan mobile telecommunication service*, „The Journal of American Academy of Business, Cambridge” 2006, No. 1, s. 78.

T.A. Burnhama, J.K. Freisa i V. Mahajana, którzy wyróżnili osiem następujących kategorii kosztów<sup>9</sup>:

- **koszty ryzyka ekonomicznego**, które są związane z koniecznością pogodzenia się z niepewnością towarzyszącą wybraniu nowego dostawcy i możliwością pojawienia się negatywnych konsekwencji tego wyboru ze względu na niedostateczną posiadaną informację,
- **koszty dokonania oceny zmiany** wymagające „wydatkowania” czasu oraz wysiłku związanego z poszukiwaniem informacji oraz ich oceną przed podjęciem decyzji o zmianie dostawcy,
- **koszty uczenia się**, związane także z „wydatkowaniem” czasu i wysiłku przeznaczanego na zdobycie wiedzy oraz umiejętności korzystania z nowego produktu lub usługi w prawidłowy sposób,
- **koszty nawiązania relacji** obejmują czas i wysiłek niezbędny dla procesu zainicjowania wstępnych kontaktów oraz dalszej współpracy z nowym dostawcą. W zależności od kategorii produktu mogą one być związane z procesami instalacji produktu, konfiguracji oprogramowania; natomiast w przypadku usług mogą być związane z dostarczeniem i przyswojeniem informacji niezbędnych dla prawidłowego korzystania z usługi,
- **koszty utraty korzyści** dotyczą kosztów związanych z utratą dotychczasowych powiązań z dostawcą, kreujących korzyści ekonomiczne dla klienta. Zmiana dostawcy często powoduje utratę otrzymywanych i akumulowanych zazwyczaj w długim czasie rabatów, punktów i innego rodzaju przywilejów,
- **pieniężne koszty zmiany** obejmują jednorazowe koszty związane z podjęciem decyzji o zmianie dostawcy. W wielu sytuacjach oznaczają one konieczność uiszczenia opłat wstępnych, specjalnego depozytu lub też kosztów rezygnacji z dotychczasowego dostawcy,
- **koszty zerwania relacji osobistych** wiążą się ze stratami klienta, wynikającymi z utraty korzyści o charakterze osobistym, a wynikających z dotychczasowych, personalnych kontaktów z osobami reprezentującymi dostawcę. Ta osobista znajomość z przedstawicielami firmy dostawcy stwarza w wielu przypadkach poczucie komfortu, specjalnego traktowania oraz większego zaufania,
- **koszty utraty identyfikacji z marką produktu** to koszty o charakterze emocjonalnym, wynikające z pozbawienia się prestiżu lub uznania zazwyczaj kojarzonego z użytkownikami produktów opatrzonych daną marką.

Wyróżnione powyżej kategorie kosztów zmiany dostawcy mogą zostać zakwalifikowane do trzech podstawowych typów kosztów, które przedstawia rysunek 1.

<sup>9</sup> T.A. Burnham, J.K. Freis, V. Mahajan, *Consumer switching costs ...*, s. 111–112.



Proceduralne koszty zmiany	Finansowe koszty zmiany	Relacyjne koszty zmiany
Koszty ryzyka ekonomicznego  Koszty dokonania oceny zmiany  Koszty uczenia się Koszty nawiązania relacji	Koszty utraty korzyści  Pieniężne koszty zmiany	Koszty zerwania relacji osobistych  Koszty utraty identyfikacji z marką produktu

**Rysunek 1.** Typologia kosztów zmiany dostawcy

Źródło: T.A. Burnham, J.K. Freis, V. Mahajan, *Consumer switching costs...*, s. 112.

## UWARUNKOWANIA KOSZTÓW ZMIANY

Koszty zmiany dostawcy zależą od trzech grup czynników związanych z sytuacją klienta:

- sposobu postrzegania przez klientów produktu i rynku,
- zakresu powiązań z dostawcą,
- wiedzy i umiejętności klienta.

### Postrzeganie produktu i rynku

Podstawowe znaczenie w postrzeganiu kosztów zmiany dostawcy mają czynniki, które są związane z produktem oraz cechami rynku. Dotyczą one przede wszystkim stopnia złożoności produktu (jego kompleksowości) oraz heterogeniczności (zróznicowania) dostawców jako podmiotów podaży. Postrzeganie kompleksowości produktu oraz heterogeniczności dostawców może być różne wśród poszczególnych grup klientów, stąd też postrzegane koszty zmiany także różnią się niekiedy w sposób istotny.

Kompleksowość produktu oznacza taki stopień jego złożoności, który stwarza klientowi problemy w zrozumieniu zasad jego działania oraz sposobu poprawnego użytkowania. Niektóre produkty oferują wiele opcji jego wykorzystania, a poprawne jego działanie wymaga wielu kroków i działań użytkownika. Takie produkty są zazwyczaj postrzegane jako bardziej kompleksowe. Dla potencjalnych nabywców takich produktów koszty związane ze zdobyciem wyczerpujących informacji na temat użytkowania produktu, a także koszty ich przyswojenia są postrzegane jako znaczne. Kompleksowość produktu powoduje także niekiedy powstrzymanie się od zakupu na próbę lub wręcz wypróbowania produktu; oznacza to oczywiście postrzeganie kosztów proceduralnych jako wysokich.

Kompleksowość produktu w wielu przypadkach prowadzi także do oceny finansowych kosztów zmiany jako wysokich. W przypadku dostawców wielu usług konsumpcyjnych, finansowe koszty zmiany dla klienta oznaczają utratę szeregu nagromadzonych w czasie przywilejów oraz konieczność poniesienia kosztów aktywacji nowej usługi, zakupu niezbędnego urządzenia lub uiszczenia kaucji, depozytu czy opłaty wstępnej. Kompleksowość produktu stwarza także u wielu klientów obawy związane z rezygnacją z dotychczas użytkowanej marki produktu (lub usługi), która mogła być źródłem określonej satysfakcji. Wykorzystywanie przez klientów znanych marek zazwyczaj w znacznym stopniu upraszcza i ułatwia wybór.

Z kolei heterogeniczność dostawców oznacza taki sposób ich postrzegania przez klientów, który nie traktuje ich jako dopuszczalne substytuty. Heterogeniczność dostawców powoduje, że wiedza nabyta w kontaktach z jednym z dostawców jest często w niewielkim stopniu przydatna w kontaktach z innym dostawcą. Oznacza to zatem niewielki zakres standaryzacji produktów (usług) i sposobów ich użytkowania. Podobnie jak w przypadku kompleksowości produktu, tak w przypadku heterogeniczności dostawców mamy do czynienia z większymi proceduralnymi, finansowymi i relacyjnymi kosztami zmiany.

## Zakres powiązań z dostawcą

W wielu sytuacjach można zaobserwować różnego rodzaju powiązania klientów z ich dostawcami, które powodują, że decyzja o zmianie dostawcy staje się problematyczna. Każdy rodzaj powiązania oznacza bowiem konieczność dokonania swoistego rodzaju inwestycji. Polegają one najczęściej na wykorzystywaniu całej gamy produktów lub usług bądź też na możliwości indywidualnego kształtowania (dostosowywania) produktu (usługi) w celu lepszego zaspokojenia potrzeby.

Sytuacja pierwsza jest związana z zakupem wielu bardziej lub mniej spokrewnionych produktów lub też wykorzystywaniem wielu dostępnych opcji czy też funkcji. Z takimi zjawiskami mamy do czynienia przede wszystkim na rynku dóbr zaopatrzeniowych i inwestycyjnych; nie jest jednak obca także rynkowi produktów i usług konsumpcyjnych. Klienci indywidualni dość często korzystają z wielu produktów ubezpieczeniowych w jednym towarzystwie ubezpieczeniowym, a różne produkty bankowe nabywają w jednym banku. Dzieje się tak dość często w wyniku zaufania, jakim klient obdarza dostawcę (które to zaufanie stopniowo jest przenoszone z pozytywnych doświadczeń z jednym z produktów na kolejne). Im większa jest liczba produktów lub usług, z których korzysta klient, tym większe mogą być proceduralne, finansowe i relacyjne koszty zmiany dostawcy.

W sytuacji drugiej mamy do czynienia z możliwością bardziej zindywidualizowanych możliwości kształtowania produktu. Jest to zupełnie

oczywiste w przypadku zakupu skomplikowanych produktów dla odbiorców instytucjonalnych. Ale coraz częściej dotyczy także klientów indywidualnych i to zarówno w sytuacjach produktów lub usług o wielu indywidualnych opcjach użytkownika (np. telefonia komórkowa czy telewizja kablowa), jak i w sytuacjach będących pochodną zjawiska „masowej indywidualizacji” (kastomizacji).

## Wiedza i umiejętności klienta

Wiedza i umiejętności klienta pozwalają mu na stosunkowo łatwe i szybkie ocenianie oraz porównywanie pojawiających się ofert oraz określają jego zdolność do przyswajania nowej wiedzy. Chodzi tutaj zatem o możliwości stawania się przez klienta ekspertem w danej dziedzinie. W tym kontekście wiedza ekspercka wynika najczęściej z nagromadzonych doświadczeń z kontaktów z innymi dostawcami w przeszłości oraz częstotliwości zmiany dostawcy. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że częste zmiany dostawcy, zwłaszcza w sektorach o dość zróżnicowanych ofertach rynkowych, wymagają sporych możliwości adaptacyjnych i swoistego rodzaju otwarcia na nowości oraz zdolności do szybkiego uczenia się i adaptacji.

## DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW PODWYŻSZAJĄCE PERCEPCJĘ KOSZTÓW ZMIANY

---

Sytuacja przedsiębiorstw działających na różnych rynkach jest zazwyczaj mocno zróżnicowana. Niektóre spośród nich mogą być na etapie pozyskiwania nowych klientów, inne z kolei mogą mieć wielu klientów i w związku z tym myśleć o ich utrzymaniu. W interesie przedsiębiorstw posiadających wielu klientów jest tworzenie barier ich odpływu. Istnieje wiele sposobów utrzymywania klientów; jednym z nich może być kreowanie sytuacji, w których klienci postrzegają koszty zmiany dostawcy jako wysokie. Wysokie koszty zmiany dostawcy mogą w wielu przypadkach spowodować, że produkty dotychczas postrzegane jako homogeniczne tracą tę cechę i zaczynają być postrzegane jako zróżnicowane.

W celu pogłębienia percepcji proceduralnych, finansowych i relacyjnych kosztów zmiany przez klientów, przedsiębiorstwa podejmują zazwyczaj następujące działania:

- podnoszą kompleksowość produktu przez sprzyjanie szerszemu zakresowi wykorzystywania produktu i edukowanie klienta o możliwościach produktu,
- zwiększają percepcję heterogeniczności dostawców przez redukcję w takim zakresie, w jakim jest to możliwe, możliwości zmiany dostawcy i zdobywania doświadczeń z innymi dostawcami (np. przez częste zmiany opcji samego produktu i możliwości korzystania

z dodatkowych usług), stwarzanie możliwości korzystania z indywidualnie wybieranych i tworzonych pakietów produktów (usług) podstawowych oraz dodatkowych,

- wybierają taki rynek docelowy, który skupia klientów o relatywnie niewielkich doświadczeniach wynikających z kontaktów z innymi dostawcami, a unikają takich, którzy dokonując zmiany dostawcy, mogą należeć do grupy klientów o relatywnie niskim stopniu i potencjale lojalności,
- stosują programy lojalnościowe i inne formy wiązania klientów z ofertą przedsiębiorstwa,
- intensywnie informują klientów o całości kształcie oferty przedsiębiorstwa.

Podjęcie przez przedsiębiorstwa określonych działań wymaga jednak pewnych nakładów. Funkcjonujące w przedsiębiorstwach systemy oceny zazwyczaj nie biorą pod uwagę potencjalnej wartości obecnych wydatków (inwestycji), które są związane z budowaniem bardziej trwałych relacji z klientami<sup>10</sup>. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kształtowanie relacji z klientami jest zazwyczaj rozpatrywane jedynie z punktu widzenia ponoszonych kosztów (bez patrzenia na długoterminowe korzyści). Powoduje to, że mamy często do czynienia w tym zakresie z niedoinwestowaniem. Przyszłe ekonomiczne korzyści (np. sprzedaż, rentowność, zachowanie klientów), jakie przedsiębiorstwa mogą osiągnąć, są jednak w znacznym stopniu pozytywnie skorelowane z pozywanymi postawami klientów oraz postrzeganą przez nich wielkością kosztów zmiany<sup>11</sup>.

---

## SWITCHING COSTS AS A DETERMINANT OF CUSTOMER BEHAVIOR IN UNCERTAINTY CONDITIONS

---

Uncertainty conditions create a lot of significant threats for firms and customers. Such situation requires from firm side, some extraordinary activities related to retain its customers. One of such activity is increasing switching costs (procedural, financial or relational).

<sup>10</sup> S.S. Dikolli, W.R. Kiney, K.L. Sedatole, *Measuring Customer Relationship Value: The Role of Switching Cost*, „Contemporary Accounting Research” 2007, No. 1, s. 93–132.

<sup>11</sup> Zależność taka wynika z badań S.S. Dikolli, W.R. Kineya i K.L. Sedatole (zob. wyżej).

**Mgr Aneta Jaworska**

Doktorantka Akademii Leona Koźmińskiego

---

## **KRYZYS PRZED TELEWIZOREM. POZYSKIWANIE I UTRZYMYWANIE WIDOWNI TELEWIZYJNEJ W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

---

### **NABYWCA JAKO NAJWAŻNIEJSZY KAPITAŁ FIRMY**

---

Przyjmując, iż marketing to proces społeczny, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów i usług<sup>1</sup>, oczywiste jest, że nabywca jako „król systemu ekonomicznego” stanowi najważniejszy element szeroko rozumianych aktywów przedsiębiorstwa, decydujący o perspektywach jego rozwoju i wartości rynkowej firmy jako szczególnego rodzaju dobra<sup>2</sup>. Dlatego w warunkach rosnącej konkurencji ważne są zarówno działania skierowane do potencjalnych, jak i dotychczasowych, rentownych klientów.

W celu pozyskania nowych klientów, za kluczowe można uznać działania w zakresie zwiększenia skłonności do zakupu oraz zwiększenia możliwości zakupu<sup>3</sup>. Skłonność do zakupu związana jest przede wszystkim z poznawczymi i emocjonalnymi barierami potencjalnego nabywcy, co może wynikać z braku wiedzy lub oporów związanych z obawą

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 8.

<sup>2</sup> R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, w: J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu Kraków 1995, s. 33.

<sup>3</sup> L. Garbarski, *Koszty a efekty pozyskiwania i utrzymywania nabywców*, „Acta Universitas Lodziensis, Folia Oeconomica”, 2004, 179, s. 235.

niekorzystnych zakupów. Działania w zakresie zwiększenia możliwości zakupu związane z warunkami ekonomicznymi lub dystrybucyjnymi, są skoncentrowane przede wszystkim na cenie (obniżki, kredyty) oraz na dystrybucji (rozszerzenie sieci dystrybucyjnej).

Samo pozyskiwanie nowych klientów nie jest jednak wystarczające. Aby osiągnąć sukces rynkowy, niezbędne jest dalsze przekonywanie klientów o właściwie dokonanym wyborze, a także intensywne działania skierowane do klientów odchodzących bądź całkowicie utraconych. Szacuje się, że koszt pozyskania nowego klienta może być nawet pięciokrotnie wyższy od kosztu ponieszonego na usatysfakcjonowanie posiadanego już klienta<sup>4</sup>. Dlatego tak istotne jest utrzymywanie pozytywnych relacji z klientem, tworzących kapitał zależny firmy. Nie bez znaczenia jest fakt, że wysoki poziom satysfakcji klienta bezpośrednio przekłada się na jego lojalność.

Do podstawowych działań w zakresie utrzymania nabywcy należy kształtowanie zadowolenia klientów przez takie działania jak:<sup>5</sup>

- konsekwentne doskonalenie produktu,
- kampanie promocyjne podkreślające jakość,
- uproszczenie procesu zakupu (zaoferowanie koszyka produktów, łatwiejszy dostęp),
- zaoferowanie produktów substytucyjnych (rozszerzanie marki, zaoferowanie nowej marki),
- osłabienie możliwości zmiany sprzedawcy (oferowanie wielu marek, promowanie produktów komplementarnych).

Podsumowując, w ramach przyciągania i utrzymywania klientów punktem wyjścia jest każdy, kto prawdopodobnie mógłby wybrać dany produkt lub usługę. Dalsze utrzymywanie pozytywnych relacji z klientem w konsekwencji przekłada się na długookresową wartość klienta (*customer lifetime value*), opisującą wartość strumienia przyszłych zysków, których osiągnięcia należy się spodziewać ze wszystkich zakupów klienta dokonanych w długim czasie<sup>6</sup>.

## „KUPOWANIE TELEWIZJI”, CZYLI WIDOWNIA TO TEŻ NABYWCA

---

Pozyskiwanie i utrzymywanie nabywców jest istotą każdej działalności gospodarczej, a więc także działań nadawców telewizyjnych. Przeobrażenia na polskim rynku medialnym w latach 90., a co za tym idzie rozwój mediów masowych spowodowały, iż media nieustannie dążą do poszerzania swoich widowni i poszukują nowych, a robiąc to, uprzedzają

<sup>4</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 85.

<sup>5</sup> L. Garbarski, *Koszty a efekty pozyskiwania i utrzymywania nabywców...*, s. 238–239.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 75.

pojawienie się popytu albo odnajdują potencjalne potrzeby i interesy, które jeszcze nie zostały sformułowane<sup>7</sup>.

Główna walka toczy się o czas, jaki widz spędza przed ekranem telewizora. Średnio w Polsce jest to około 4 godzin dziennie<sup>8</sup>. Oznacza to, że mimo upowszechniania i dostępu wielu innych rozrywek oraz technologicznych możliwości (internet, *video on demand*), telewizja nadal stanowi kulturowe epicentrum społeczeństwa. Zdaniem prof. Janusza Czapińskiego: „telewizja właściwie wchłonęła większość ambitnych ścieżek, którymi podążali Polacy, aby zagospodarować swój czas wolny w latach 60”<sup>9</sup>. Biorąc jednocześnie pod uwagę stały wzrost liczby użytkowników internetu, można wysnuć wniosek, że budżet czasu człowieka jest niezwykle pojemny. Dzięki temu pojawienie się nowych form komunikacji masowej nie oznacza jednoczesnej eliminacji innych. „Druk nie zabił przecież mowy, kino nie zabiło telewizji, a telewizja nie zabiła radia”<sup>10</sup>.

Przyczyn, dla których telewizja stanowi tak istotną część życia człowieka, doszukiwało się wielu badaczy. Zdaniem W. Russella Naumana kluczową rolę odgrywa w tym względzie psychologia społeczna użytkownika mediów, czego wyrazem jest „głęboko uwarunkowane przyzwyczajenie do korzystania z mediów w sposób bierny, bez pełnego zaangażowania”. Z drugiej strony dalsze istnienie widowni warunkuje przemysł medialny, w ramach którego „ekonomia korzyści popycha w kierunku wspólnego mianownika, jakim jest jednokierunkowy przekaz masowy, a nie do promocji zawężania grupy docelowej i komunikacji dwukierunkowej”<sup>11</sup>.

Widzami, którzy w wymiarze ilościowym najwięcej konsumują treści telewizyjne, są przede wszystkim kobiety, które od początku elektronicznego pomiaru widowni telewizyjnej (od 1997 roku) poświęcają na oglądanie telewizji znacznie więcej czasu niż mężczyźni. Co roku średni dzienny czas, jaki kobiety powyżej 16. roku życia przeznaczają na oglądanie telewizji, jest o co najmniej kilka minut dłuższy niż w przypadku mężczyzn. Największa różnica – średnio aż 26 minut dziennie – miała miejsce w 2007 roku<sup>12</sup>.

Najmniej czasu poświęca telewizji grupa osób młodych w wieku 16–24 lat (rys. 1), choć jednocześnie, zdaniem młodzieży jest to najlepszy sposób na spędzanie wolnego czasu<sup>13</sup>. Nie oznacza to jednak, iż grupa ta akceptuje telewizję taką, jaką jest. W dobie Web 2.0 młodzi

<sup>7</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 400.

<sup>8</sup> Dane telemetryczne TNS OBOP.

<sup>9</sup> M. Janczewska, *Nareszcie stajemy się normalni, rozmowa z Januszem Czapińskim*, „Dziennik”, 8 września 2008, archiwum internetowe.

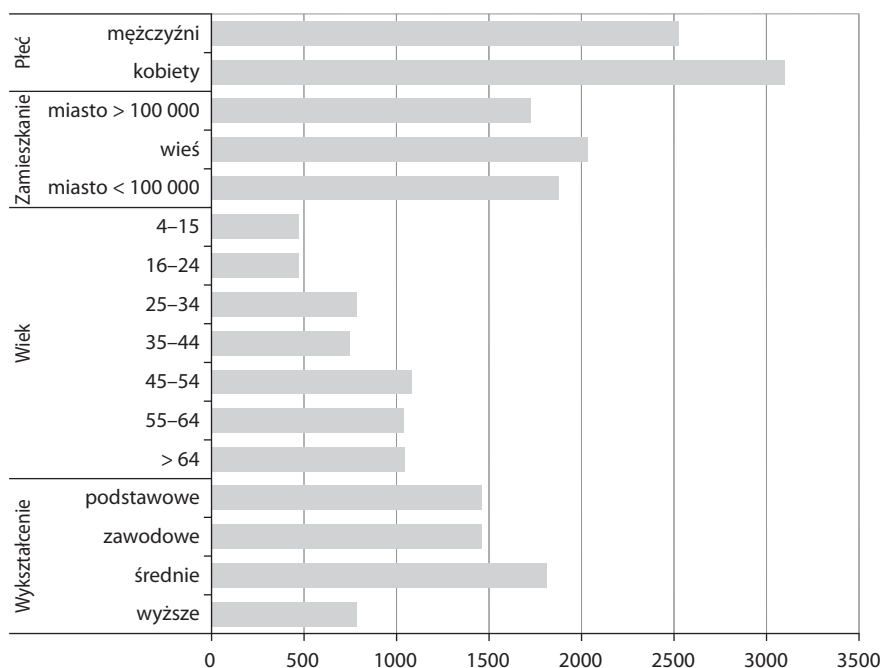
<sup>10</sup> H. Jenkins, *Kultura konwergencji, zderzenie starych i nowych mediów*, WAI P, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>11</sup> R. Neuman, *The Future of the Mass Audience*, Cambridge: Cambridge University Press 1991, s. 42.

<sup>12</sup> *Kobieta z pilotem*, informacja prasowa TNS OBOP, 5 marca 2009.

<sup>13</sup> *Media a nastolatki*, PBS DGA Sp. z o.o. badanie na zlecenie Canal+ Cyfrowy, 2006.

ludzie szukają interesujących ich treści w internecie, który daje możliwość umieszczania swoich własnych treści (choćby w postaci komentarzy)<sup>14</sup>, najciekawsze fragmenty audycji telewizyjnych mogą przysyłać e-mailem, a poza domem – telewizję oglądać przez telefon komórkowy. Dlatego sam odbiornik telewizyjny nie ma już takiego znaczenia, ale telewizja nadal ma.



**Rysunek 1.** Struktura widowni w Polsce na podstawie średniej widowni w tysiącach (rat#)

Źródło: dane TNS OBOP 1 stycznia – 30 maja 2009, grupa 4+.

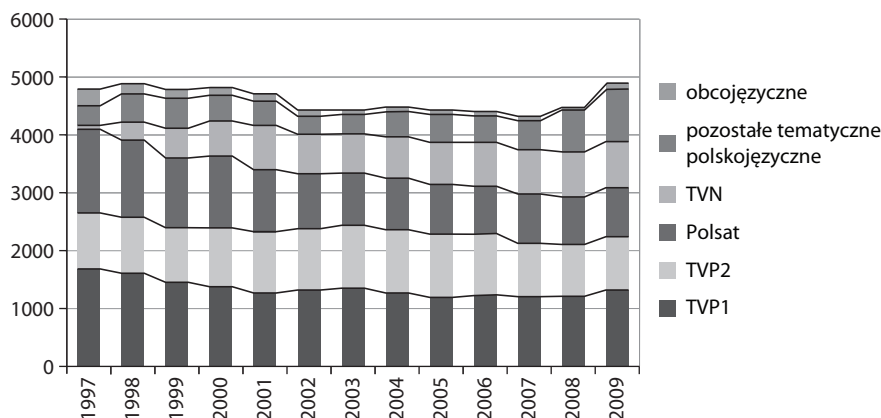
Najwięcej czasu widzowie poświęcają na oglądanie czterech głównych kanałów ogólnopolskich (TVP1, TVP2, Polsat, TVN). Jednak obserwujemy systematyczny, wzrostowy trend dla polskich kanałów wyspecjalizowanych (rys. 2). W pierwszym kwartale br. kanały kablowo-satelitarne oglądane były średnio godzinę dziennie, co oznacza, że widzowie poświęcali na oglądanie tych stacji około 30% czasu, który spędzili przed telewizorem<sup>15</sup>.

Sukces kanałów wyspecjalizowanych polega na tym, że oferują one treści programowe ściśle sprofilowane dla konkretnej grupy docelowej,

<sup>14</sup> *Web 2.0 w oczach młodych ludzi. Case study. Badanie Gemius FGI, Warszawa luty 2007.*

<sup>15</sup> J. Nowakowska, P. Machul, *Tematycznie i skutecznie*, „Media i Marketing” 2009, nr 17, s. 16.





**Rysunek 2.** Widownia telewizyjna w Polsce od początku pomiaru telemetrycznego dla głównych nadawców w tysiącach (rat#)

Źródło: dane TNS OBOP 1 stycznia 1997–30 maja 2009, grupa 4+.

czyli coś, czego ze względu na szeroką grupę docelową nie jest w stanie zaoferować tradycyjny duży nadawca<sup>16</sup>. Dzięki temu widzowie – zależnie od swoich potrzeb – mogą wybierać spośród różnorodnych kanałów tematycznych – dziecięcych, filmowych, sportowych czy historycznych.

Reasumując, można stwierdzić, iż aktualna struktura widowni telewizyjnej i związane z tym specyficzne potrzeby danych grup (np. seriale dla kobiet, telewizja online dla młodych widzów), a także powiększająca się liczba kanałów, a co za tym idzie nasilenie konkurencji oraz inne przeobrażenia na rynku mediów, które wpływają na jego kształt, zmuszają nadawców telewizyjnych do podejmowania intensywnych działań skierowanych zarówno do potencjalnej, jak i aktualnej widowni telewizyjnej. Z punktu widzenia stacji telewizyjnych istotne w tym względzie wydaje się zarządzanie marketingowe, polegające na analizie, planowaniu, wdrażaniu i kontroli programów służących do tworzenia, rozbudowywania i utrzymywania korzystnej wymiany z nabywcami<sup>17</sup>. Ważne jest przy tym uwzględnianie czynników stojących zarówno po stronie widzów (struktura demograficzna, struktura psychograficzna, świadomość wyboru, kontekst korzystania z medium), jak i nadawców (dostosowywanie oferty do aktualnych potrzeb widzów, zasięg, promocja).

Ponadto strategia zarządzania w dużej mierze zależy od charakteru podmiotu i cyklu jego życia (podmioty będące w fazie dojrzałości podejmują inne działania na rzecz pozyskiwania i utrzymywania nabywców

<sup>16</sup> Wypowiedź Leszka Zaborowskiego, dyrektora Channel Discovery Networks CE, w: J. Nowakowska, P. Machul, *Tematycznie i skutecznie...*, s. 16.

<sup>17</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 47–48.

niż podmioty w fazie wzrostu). Dodatkowo istotnego znaczenia nabierają także inne, pozaprogramowe, działania strategiczne, przez które nadawcy telewizyjni starają się pozyskiwać i utrzymywać swoją widownię. Wykorzystując elementy marketingu mix 4C (z punktu widzenia konsumenta), działania te można scharakteryzować następująco:

- *Customer needs and wants* – realizacja potrzeb i pragnień konsumenta w zakresie asortymentu i właściwości produktów, oferowanej jakości, rozszerzania marki (rodzaje i charakter stacji tv, oferta programowa, osobowości stacji, rozwój technologiczny związany z cyfryzacją mediów, telewizją wysokiej rozdzielczości HDTV, telewizją online),
- *Cost to the customer* – koszt dla klienta, związany z kosztami dostępu i oglądalności tv,
- *Convenience* – wygoda nabycia, czyli dystrybucja (dla nadawców telewizyjnych przede wszystkim rozszerzanie zasięgu),
- *Communication* – komunikacja z widzami przez różnorodne kanały komunikacji (autopromocja, czyli promocja na danej antenie oraz zewnętrzne działania promocyjne: reklama, PR).

## RELACJE Z KLIENTEM W CZASACH WYZWAŃ

---

Gospodarka planowana centralnie charakteryzowała się tym, że większość podmiotów gospodarczych funkcjonowała w warunkach permanentnego niedoboru<sup>18</sup>. Dotyczyło to także rynku mediowego. Od lat 50. do początku lat 90. głównym i jedynym nadawcą treści telewizyjnych była polska telewizja publiczna. Pierwsza ogólnopolska stacja komercyjna – Polsat – powstała dopiero w 1992 roku, a pięć lat później zaczął nadawać TVN. Dziś polski widz każdorazowo stoi przed wyborem jednego spośród setek kanałów, polskich i zagranicznych.

W tym kontekście nie dziwi fakt, że dominującym sposobem „konsumpcji” telewizji jest oglądanie „często i krótko”, gdyż sekwencja działania odbiorcy polega na poszukiwaniu odpowiedniego kanału i programu w zakresie osobistego repertuaru, decyzji krótkiego oglądania, ocenie programu, a w przypadku negatywnej oceny, ponowieniu szukania<sup>19</sup>. Należy jednak przy tym zaznaczyć, iż lojalność wobec wybranych kanałów telewizyjnych jest wśród widzów bardzo wysoka. Na przykład w Stanach Zjednoczonych przeciętnie oglądanych jest nie więcej niż 15 kanałów, a w domach, gdzie dostępnych jest 200 stacji, tylko 19 jest stale wybieranych<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, PWE, Warszawa 1985, s. 696–730.

<sup>19</sup> T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, PWE, Warszawa 2008, s. 234.

<sup>20</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Fragmentaryzacja w mediach: proces i narzędzie*, „Global Media Journal” 2009, polish edition, nr 1, s. 14.

Oprócz fragmentaryzacji mediów, której efektem jest rozdrobnienie rynku na wiele różnych podmiotów, ostatnie dziesięciolecie przyniosło inne, nie mniej istotne, zjawiska będące skutkiem społecznych, gospodarczych i technologicznych przeobrażeń globalnych (konwergencja, transnacionalizacja mediów, indywidualizacja przekazu). Traktując je jako pewnego rodzaju megatrendy, można przyjąć za prof. Anną Olejniczuk-Mertą, że stawiają one przed nadawcami telewizyjnymi nowe wyzwania w zakresie dostosowywania się do zmieniających się warunków funkcjonowania rynku. Przede wszystkim podmioty medialne stoją przed koniecznością wprowadzenia takiego postępowania, które będzie wyrażało wykorzystywanie szerokich informacji o złożonym, burzliwym, wieloczynnikowym otoczeniu, pozwalających na unikanie trudnych sytuacji, ryzykownych przedsięwzięć i spektakularnych osiągnięć rynkowych<sup>21</sup>. Do stale kształtujących się wyzwań, rok 2008 przyniósł kolejne – kryzys na rynkach światowych.

Zapoczątkowany wahaniami kursu dolara, stosunkowo szybko rozprzestrzenił się po całym globie, wywołując ogólnoswiatową panikę. Mimo iż do wahań kursu walut dochodziło już wielokrotnie, zarówno na przełomie lat 70., 80. ubiegłego wieku (Argentyna 1981, Meksyk 1982), jak i w latach 90. XX wieku (np. Francja 1993, Malezja, Indonezja w latach 1997–1998), negatywny skutek globalizacji i liberalizacji światowych rynków finansowych ponownie okazał się nieprzewidywalny, prowadząc do kryzysu systemu bankowego i kryzysu gospodarek wielu państw. Dla wielu podmiotów gospodarczych oznacza to wprowadzenie strategii przetrwania w celu zminimalizowania negatywnych skutków recesji gospodarczej. Podstawowy obszar dotyczy najczęściej dokładnej analizy struktury kosztów i wydatków, zysków i strat.

Globalny kryzys nie ominął rynku mediów, który już teraz zmierza się z funkcjonowaniem w warunkach niepewności. Dla wielu stacji telewizyjnych spowolnienie gospodarcze wymusiło znaczne oszczędności. Często oznacza to ograniczenie produkcji własnej przy jednoczesnym zwiększeniu udziału licencji w wersjach oryginalnych<sup>22</sup>. Kryzys to także czas weryfikacji prac nad najbardziej kosztownymi produkcjami, czyli serialami i programami rozrywkowymi. Dlatego wiosenne ramówki głównych stacji telewizyjnych w 2009 roku nie zaoferowały widzom wielu nowości, a stacje postawiły przede wszystkim na sprawdzone formaty i produkcje. Za efekt spowolnienia gospodarczego można także uznać ograniczenie budżetów reklamowych. Polsat po raz pierwszy od kilku sezonów zrezygnował z kampanii outdoorowej, promującej ramówkę wiosenną. Dodatkowo wakacyjna przerwa w emisji nowych odcinków

<sup>21</sup> A. Olejniczuk-Merta, *Zarządzanie marketingowe a współczesne wyzwania przedsiębiorstw*, w: R. Niestrój (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa 2009, s. 322.

<sup>22</sup> P. Machul, *Bliskie spotkania*, „Media i Marketing” 2009, nr 15, s. 11.

seriali i programów będzie w 2009 roku trwała dłużej niż w latach ubiegłych. Powtórki niektórych produkcji rozpoczęły się już na początku czerwca. Oszczędności z powodu kryzysu wymusiły także śpiewanie z pólplaybacku podczas Festiwalu w Opolu.

W obronie przed kryzysem stacje telewizyjne szukają także oszczędności finansowych w strukturze zatrudnienia i wynagradzania. Redukcja zatrudnienia objęła wszystkich głównych nadawców na rynku (także w ramach dobrowolnego programu odejść w TVP<sup>23</sup>). Ponadto zmalały wynagrodzenia. Na przykład na wiosnę br. honoraria w TVP Info spadły o 10–20%, zmniejszone zostały także wynagrodzenia kluczowych osób prowadzących „Wiadomości”.<sup>24</sup>

Działania podejmowane przez największych nadawców, wymuszone aktualną sytuacją gospodarczą, wskazują na koncepcję stabilizacji, w ramach której głównym problemem, przed którym stoi przedsiębiorstwo jest utrzymywanie klientów<sup>25</sup>. Jednocześnie nie oznacza to rezygnacji z działań na rzecz pozyskiwania potencjalnych nabywców. Są one jednak znacznie ograniczone na rzecz zatrzymania tych, którzy w czasie kryzysu telewizję oglądają.

## KRYZYS W MEDIACH I MEDIA W KRYZYSIE

---

W kontekście ograniczania budżetów, a także minimalizowania wysiłków w zakresie utrzymywania relacji z klientem przez największe stacje telewizyjne, interesujące są wyniki określające skuteczność ich działań. Podstawowe wskaźniki w tym względzie stanowi widownia (*rating*) oraz udziały w rynku (*share*). Wskaźniki te są „najważniejsze dla biznesu medialnego, bo dostarczają podstawowych kryteriów sukcesu w każdej grze, jaką jest polityka medialna, nawet wówczas, gdy nie chodzi o zysk”<sup>26</sup>.

Okazuje się, że w czasie kryzysu konsumenci ograniczają wydatki, ale nie na telewizję. Wyniki oglądalności z różnych rynków potwierdzają nawet, że konsumpcja oferty telewizyjnej w dobie spowolnienia rośnie<sup>27</sup>. Zachowania takie przewidywał pod koniec ubiegłego roku Dominik Libicki, twierdząc, że jeśli w czasach kryzysu Polacy zdecydują się na

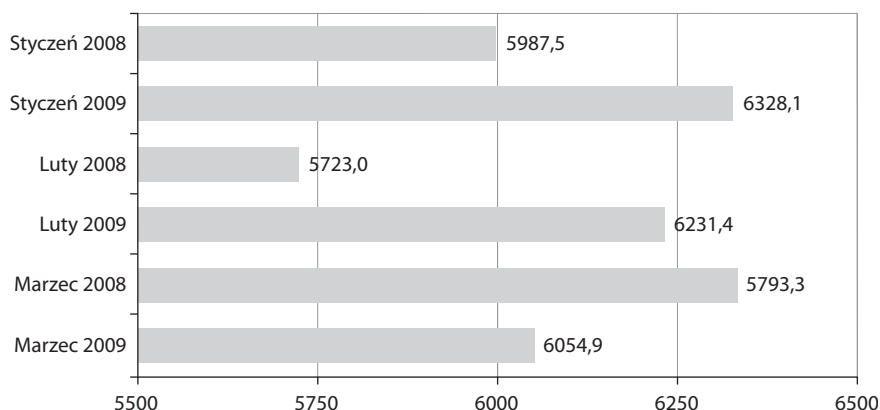
<sup>23</sup> J. Murawski, *Tajemnicze odejścia z TVP*, „Newsweek”, 15.05.2009, archiwum internetowe.

<sup>24</sup> M. Wszyńska, *Cena strachu*, „Press” 2009, nr 3, s. 51.

<sup>25</sup> L. Garbarski, *Zwiększanie efektywności marketingu w procesach pozyskiwania i utrzymywania nabywców*, w: L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 124.

<sup>26</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego...*, s. 406.

<sup>27</sup> J. Nowakowska, P. Machul, *Tematycznie i skutecznie...*, s. 17.



**Rysunek 3.** Oglądanie telewizji w Polsce w 2008 i 2009 roku. Widownia w tysiącach (rat#)

Źródło: dane TNS OBOP, grupa 4+.

oszczędzanie, to będą więcej czasu spędzać w domu i oglądać telewizję<sup>28</sup>. Dlatego porównując średnią widownię z początku roku z analogicznym okresem rok temu, widzimy przewagę dla roku 2009 (rys. 3).

Co więcej, w obecnej sytuacji ekonomicznej nadal jest miejsce dla nowych stacji, o czym świadczą nowo powstające kanały tematyczne. Polsat zamierza zadebiutować z kanałem dziecięcym i filmowym. Swoją stację muzyczną jeszcze w tym roku chce otworzyć 4Fun Media. Szersza będzie też rodzina kanałów Discovery, bo powstaje nowa stacja – Investigation Discovery o tematyce kryminalnej i sądowej<sup>29</sup>.

Należy także podkreślić, że w czasie spowolnienia gospodarczego, kiedy reklamodawcy ograniczyli wydatki na promocję w większości rodzajów mediów, jedynie telewizja zanotowała wzrost wartości budżetu z 527,3 mln zł przed rokiem do 576,4 mln zł, czyli aż o 9,3%<sup>30</sup>. Dodatkowo w pierwszym kwartale tego roku udziały w wydatkach na reklamę w kanałach tematycznych zwiększyły się osiągając 11,5%. Rok wcześniej było to 8,7%<sup>31</sup>. Oznacza to, że kryzys poważnie zmieni układ sił na rynku reklamy, wzmacniając nie tylko pozycję internetu, ale także telewizji.

W trudnych koniunkturalnie czasach telewizja nadal pozostaje wiodącym medium. Nawet jeśli działania w zakresie pozyskiwania i utrzymania nabywców zostały zminimalizowane (o czym świadczy uboższa

<sup>28</sup> M. Fura, *Spowolnienie gospodarcze może wyjść Cyfrowemu Polsatowi na dobre*, rozmowa z Dominikiem Libickim, prezesem Cyfrowego Polsatu, „Gazeta Prawna”, 28.10.2008, s. A8.

<sup>29</sup> J. Nowakowska, P. Machul, *Tematycznie i skutecznie...*, s. 16.

<sup>30</sup> M. Fura, *Udział telewizji i internetu w rynku reklamy wzrośnie*, „Gazeta Prawna”, 19.02.2009, archiwum internetowe.

<sup>31</sup> J. Nowakowska, P. Machul, *Tematycznie i skutecznie...*, s. 17.

oferta programowa, ograniczenie budżetów reklamowych), stacje odnotowują stałą widownię telewizyjną, a zyski z reklamy nie maleją. Mimo więc społecznych obaw<sup>32</sup>, wskazujących jedynie na negatywne skutki kryzysu gospodarczego, na rynku można odnaleźć podmioty, które być może na kryzysie skorzystają. Oczywiście kryzys gospodarczy dla nadawców telewizyjnych, podobnie jak globalne megatrendy dla przedsiębiorców, oznaczają zasadnicze zmiany warunków działania na rynku, które wymagają uwzględniania i dostosowywania zarządzania, w tym marketingowego, do nowego, trudnego otoczenia<sup>33</sup>. Za nadrzędne należy przy tym traktować nabywców – najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Pozyskiwanie i utrzymywanie klientów w czasach niepewności warunkowane jest uwzględnianiem potrzeb i oczekiwań konsumentów, którzy, podobnie jak przedsiębiorcy, znaleźli się w nowej rzeczywistości rynkowej.

---

### CRISIS IN THE FRONT OF TV. ACQUISITION AND RETENTION OF TV AUDIENCE IN THE SITUATION OF UNCERTAINTY

---

The author of this paper focuses on the question whether the crisis creates only threats, and has only negative impact on the market participants. Polish TV broadcasters are analysed here. They face the challenge of maintaining their old audiences and gaining new ones in the situation of high uncertainty during the world economic crisis. In this context it is interesting to indicate how much changes in the environment influence their relationships with customers, and whether the economic crisis can be perceived as a marketing opportunity.

---

<sup>32</sup> Badanie przeprowadzone w marcu 2008 roku wskazywało, że 44% Polaków odczuło już skutki kryzysu finansowego i spowolnienia gospodarczego, a niemal wszyscy obawiają się że kryzys będzie miał negatywny wpływ na gospodarkę Polski, *Aktualne problemy i wydarzenia*, CBOS, marzec 2008.

<sup>33</sup> A. Olejniczuk-Merta, *Zarządzanie marketingowe...*, s. 322.

**Prof. dr hab. Ewa Kiezel**

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

## ZACHOWANIA POLSKICH KONSUMENTÓW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

Początek XXI wieku charakteryzuje się wyraźnym przyspieszeniem zmian o różnym charakterze na całym świecie<sup>1</sup>. Zmiany te generują istotne uwarunkowania dla zachowań konsumentów. Zachowania te i dokonujące się zmiany można rozpatrywać z makroekonomicznego i mikroekonomicznego punktu widzenia.

Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy ostatnich lat, kryzys w wymiarze europejskim i poszczególnych krajów, w tym w polskiej gospodarce, kreuje nowe warunki dla funkcjonowania podmiotów rynku, w tym konsumentów i gospodarstw domowych. W tych warunkach zachowania konsumentów określa niepewność i związane z niepewną sytuacją gospodarczą, w tym rynkową, ryzyko.

Postrzeganie tej niepewności przez konsumentów, jej źródła i skutki w sferze zachowań zostaną przedstawione w referacie. Nasze rozważania nad zachowaniami konsumentów w warunkach wzrastającej niepewności będą prowadzone przy wykorzystaniu metod wnioskowania logicznego, analizy literatury i wyników badań bezpośrednich.

### NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO A ZACHOWANIA KONSUMENTÓW

---

Niepewność można objaśnić jako brak pewności, że wystąpi spodziewane zjawisko<sup>2</sup>. Ryzyko jest rezultatem niepewności, jakiej doznaje podmiot

---

<sup>1</sup> H. Mruk, *Makrotrendy a zachowania konsumentów*, w: Z. Kędzior (red.), *Konsument, gospodarstwo domowe, rynek*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007, s. 9.

<sup>2</sup> K.M. Klimczak, *Ryzyko w teorii ekonomii*, „MBA” 2008, nr 6, s. 64.

podejmujący decyzje i wartości zaangażowanych w działalność środków. Między niepewnością i ryzykiem występuje ścisły związek. Obie kategorie dotyczą bowiem następujących po sobie faz procesu decyzyjnego<sup>3</sup>. Ryzyko jest zatem funkcją niepewności. Jest miarą niepewności. Oznacza możliwość straty, prawdopodobieństwo, że nasze działanie zakończy niepowodzenie. Trudno jest przewidzieć moment powstania ryzyka i siłę wpływu na zachowania podmiotu. Dodać należy, że ryzyko wiąże się z czymś konkretnym (przedmiotem, osobą, zjawiskiem), a niepewność odnosi się do sytuacji, w której wszystko może się zdarzyć<sup>4</sup>.

Z. Ratajczak podkreśla, że ryzyko może być ujmowane jako<sup>5</sup>:

- Niepewność wyniku własnego działania. Taka sytuacja ma miejsce wówczas gdy człowiek podejmuje decyzje w warunkach niepewnych, nieznanych, gdy pojawiają się czynniki losowe, czy własne ograniczenia poznawcze. Tu niepewność rezultatu działania człowieka zależy od niepewności warunków. W tym właśnie ujęciu ryzyka będziemy posługiwać się w naszych rozważaniach.
- Wynik świadomie podjętej decyzji o potencjalnej stracie, szkodzie.
- Podejmowane przez człowieka działania o nieznanym, niepewnym wyniku z narażeniem się na niebezpieczeństwo, stratę.

Każda sytuacja decyzyjna zawiera w sobie ryzyko, ponieważ każdą decyzję podejmuje się w warunkach niepełnej, niepewnej informacji. Ryzyko jest immanentną cechą każdego rodzaju działalności. Istotą ryzyka w ekonomicznym znaczeniu stanowi zatem niepewność (zagrożenie), co do uzyskania zaplanowanego wyniku. Zagrożenia istnieją realnie jako określone elementy sytuacji<sup>6</sup>.

W odniesieniu do zachowań konsumentów ryzyko jest rodzajem niepewności konsumenta, gdy nie może on przewidzieć skutków podejmowanych przez siebie decyzji w tym decyzji zakupu<sup>7</sup>. Zatem w sytuacji, gdy konsumenci dostrzegają niebezpieczeństwo podjęcia nietrafionej decyzji, obawiając się konsekwencji, mówimy o ryzyku w ich działaniu. Konsument, podejmując decyzje, nie może określić prawdopodobieństwa obiektywnie istniejących uwarunkowań zewnętrznych. Ponieważ

<sup>3</sup> B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Z. Ratajczak, *Pojęcie ryzyka i ryzykowanie*, w: R. Studenski (red.), *Zachowanie się w sytuacji ryzyka*, Wydawnictwo UŚ, Katowice 2004, s. 14.

<sup>6</sup> R. Studenski, *Ryzyko i ryzykowanie*, Wyd. UŚ, Katowice 2004, s. 19. Zob. też: M. Goszczyńska, R. Studenski (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych – koncepcje badania, praktyka*, Wydawnictwo Akad. „Żak”, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>7</sup> L. Garbarski, *Zrozumieć nabywcę*, PWE, Warszawa 1994, s. 49 oraz E. Frackiewicz: *Ryzyko marketingowe w relacjach przedsiębiorstwo – klient*, w: B.R. Kuc (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI w.*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa, Warszawa 2007, s. 131.



konsumenci podejmują decyzje w warunkach niepewności i ryzyka to tym uwarunkowaniom zewnętrznym przypisują prawdopodobieństwo subiektywne, co jest związane z ich wiedzą (lub jej brakiem) o stanie otoczenia.

Podejmowanie decyzji przez konsumentów w warunkach niepewności i ryzyka obejmuje trzy fazy<sup>8</sup>:

- wartościowanie rezultatów zachowań polegające na ocenie użyteczności,
- określanie subiektywnego prawdopodobieństwa wyników,
- wybór sposobu działania.

Ta ostatnia faza należy wyraźnie do procesu decyzyjnego, pozostałe są fazami przeddecyzyjnymi. Dokonując wyboru działania, konsument ocenia atrakcyjność poszczególnych sposobów i akceptuje najkorzystniejszy z nich. W warunkach ryzyka konsumenci stosują strategię maksymalnej użyteczności, ocenianej subiektywnie.

W warunkach niepewności i ryzyka decyzje konsumenta określają w wysokim stopniu nieoczekiwane czynniki sytuacyjne, związane głównie z otoczeniem sfery konsumpcji. Stopień niepewności i ryzyka w działalności konsumentów są funkcją zasobów informacji, którymi dysponują i funkcją czasu. Większe zasoby informacji i krótszy horyzont czasowy uwzględniony w procesie decyzyjnym konsumenta ograniczają ryzyko w działaniach. Powodem niepewności jest brak lub ograniczony zakres informacji. Ilość posiadanych informacji i stopień jej uporządkowania determinują także wielkość (stopień) ryzyka<sup>9</sup>. Niepewność zatem ogranicza racjonalność zachowań konsumentów.

Stopień ryzyka określają: liczba wariantów wyboru (zróznicowanie asortymentu, marek handlowych), cechy towarów (dobra podstawowe, dobra trwałego użytku), ceny jednostkowe, znaczenie zakupu, stopień innowacyjności produktu, warunki nabycia itp. Ocenę ryzyka i postrzeganie niepewności określają cechy konsumenta: płeć, wiek, wykształcenie, sytuacja ekonomiczna, osobowość i jej cechy.

Zachowanie konsumenta określa ryzyko, które on identyfikuje. Jeśli nie dostrzega ryzyka, to nie uwzględnia go w swoich działaniach. Ryzyko w działalności konsumentów przybiera różne formy. Jest to ryzyko ekonomiczne, społeczne, związane ze stratami czasu, ryzyko funkcjonalne i fizyczne<sup>10</sup>.

Jeśli niepewność wpływa na zachowania konsumenta, przez ryzyko, którego jest źródłem, to należy podkreślić, że w obecnych warunkach zwiększa się udział niepewności i ryzyka w konsumenckim działaniu.

<sup>8</sup> L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 206–207.

<sup>9</sup> M. Krupa, *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu*, Drukarnia Antykwa s.c., Kraków-Kluczbork 2002, s. 18. Zob. też K.M. Klimczak, op. cit.

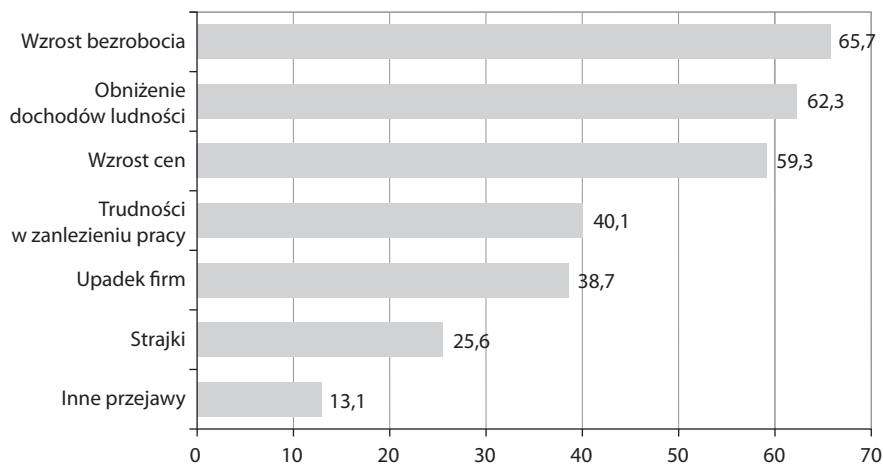
<sup>10</sup> L. Garbarski, *Zrozumieć nabywcę...*, s. 50.

Źródła niepewności tkwią w otoczeniu, a wiążą się one z tempem, zakresem, głębokością dokonujących się zmian w globalizującej się gospodarce. Niepewność potęgują zjawiska gospodarcze związane z kryzysem, wydarzenia w skali globalnej, narodowej i lokalnej<sup>11</sup>.

Na tle tych rozważań zaprezentujemy wyniki badań własnych odnoszące się do zachowań polskich konsumentów w warunkach wzrastającej niepewności.

## NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO A POSTĘPOWANIE POLSKICH KONSUMENTÓW W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ BEZPOŚREDNICH

Polscy konsumenci zdecydowanie postrzegają oznaki kryzysu gospodarczego (82,3%). Nie dostrzega symptomów sytuacji kryzysowej niewiele ponad 10% badanych<sup>12</sup>. Najwyraźniej oznakami kryzysu są: wzrost bezrobocia, obniżanie się dochodów ludności oraz wzrost cen. Istotnymi symptomami są też według badanych, trudności w znalezieniu pracy, upadek firm itp. (rys. 1). Konsekwencją kryzysu gospodarczego jest, zdaniem badanych, pogłębianie się niepewności sytuacji polskich konsumentów (81,4%). Takiego związku nie dostrzega niecałe 10% badanych. Prawie 9% nie ma na ten temat zdania.



**Rysunek 1.** Oznaki sytuacji kryzysowej w polskiej gospodarce (w % odpowiedzi)

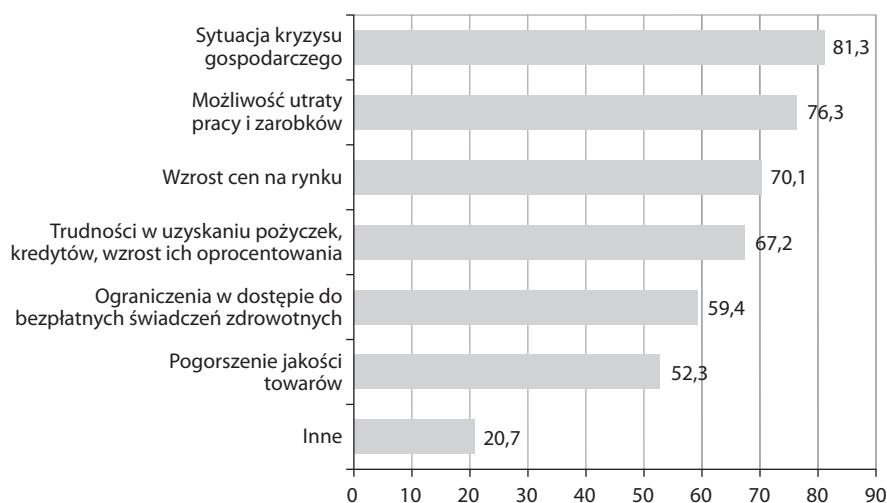
Źródło: wyniki badań własnych.

<sup>11</sup> B.R. Kuc (red.), op. cit., s. 5–6.

<sup>12</sup> Prezentowane w opracowaniu wyniki stanowią rezultat przeprowadzonych w marcu 2009 roku badań ankietowych wśród konsumentów. Badaniem objęto 406 osób. Przeprowadzono je w wybranych miastach województwa śląskiego. Badania dotyczyły zachowań konsumentów w warunkach niepewności.

Jeśli wzrasta niepewność w działaniach konsumentów, to należy podkreślić, że badani niepewność kojarzą najwyraźniej z zagrożeniem (63,4%), brakiem wiedzy (61,4%), brakiem możliwości przewidywania (prawie 49%). Ryzyko natomiast w odczuciu konsumentów jest obawą związaną z poniesieniem straty (67,1%), jest zagrożeniem (58,2%). Wiąże się także, według badanych, z nieprzewidywalnością rezultatów działań (38,6%). Zatem według badanych, granica między niepewnością i ryzykiem zaciera się. Zakres pojęciowy tych kategorii jest nieostry. Jednakże wskazuje to na występujące relacje między niepewnością i ryzykiem. W odczuciu społecznym ryzyko traktowane jest jako zagrożenie dla rezultatów działalności. Dodajmy – ryzyko jest funkcją niepewności. Im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko i odwrotnie.

Konsumenty wyraźnie wskazali, że niepewna sytuacja ekonomiczna zwiększa ryzyko związane z działalnością w sferze zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych. Tak uważa 83,1%. Nie ma takiego odczucia niewiele ponad 5% badanych. Prawie 12% nie ma zdania na ten temat. Warto w tej sytuacji zastanowić się nad źródłami niepewności w podejmowaniu decyzji przez konsumentów (rys. 2).



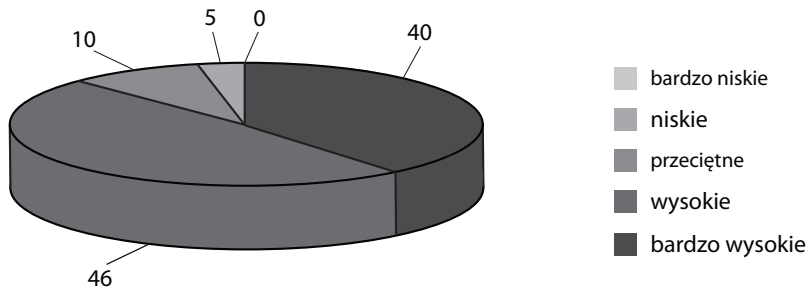
**Rysunek 2.** Źródła niepewności w podejmowaniu decyzji przez konsumentów

Źródło: wyniki badań własnych.

Zatem sytuacja kryzysowa i jej skutki w postaci wzrostu bezrobocia, możliwości obniżenia dochodów ludności, wzrostu cen, wzrostu ograniczeń w dostępie do kredytów, pożyczek oraz możliwości obniżenia się jakości towarów to główne źródła niepewności i wzrostu ryzyka. Stosunkowo liczna grupa respondentów wyraziła opinię, że kryzys może pogłębić się (prawie 21%). Odczuwane wyraźnie ryzyko związane z decyzjami rynkowymi odnoszą konsumenci do krótkiego okresu, do 1 roku

(47,76%). To wzrastające ryzyko, zdaniem ponad 32% badanych, należy wiązać z dłuższym horyzontem 2–3-letnim. Jednakże w odczuciu ponad 20% respondentów, niepewną sytuację i związane z nią ryzyko należy odnieść do długiego okresu, powyżej 3 lat. Wskazuje to wyraźnie, że coraz liczniejsza grupa konsumentów uwzględnia coraz dłuższy horyzont czasowy w swoich działaniach. Istotną rolę w decyzjach odgrywać zaczyna przewidywanie jako szczególny rodzaj postaw.

W ocenie konsumentów ryzyko związane z ich procesem decyzyjnym to ryzyko bardzo wysokie i wysokie. Tylko nieliczna grupa ocenia go na poziomie przeciętnym i niskim (rys. 3).



**Rysunek 3.** Poziom ryzyka w działalności konsumentów (w %)

Źródło: wyniki badań własnych.

Ryzyko w ocenie badanych dotyczy w najwyższym stopniu sfery zawodowej (ponad 50% odpowiedzi), sfery zaspokajania potrzeb konsumentów (48,6%), a także wyraźnie więzi rodzinnych (28,6%), stosunków międzyludzkich (25,3%) oraz innych obszarów aktywności człowieka (13%).

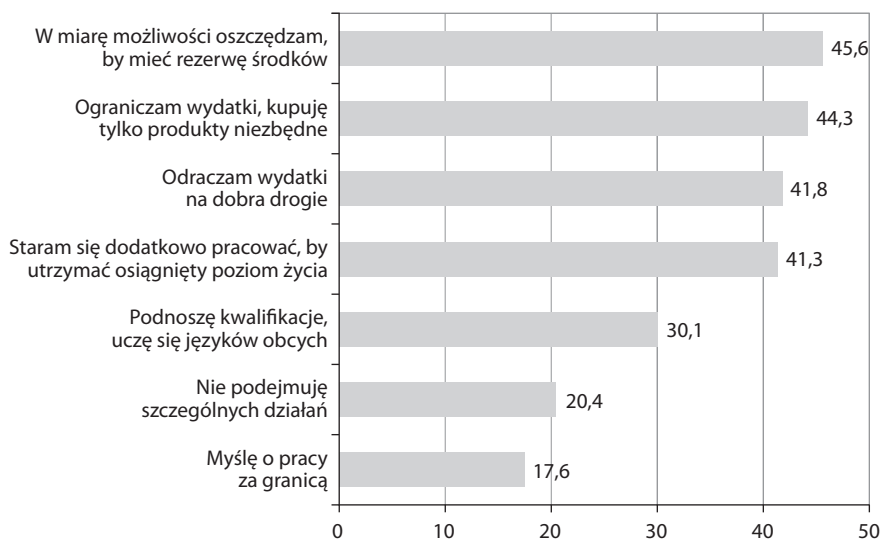
Prawie 70% wyraźnie dostrzega ryzyko związane z podejmowaniem decyzji na rynku, a decyzjami obciążonymi najwyższym ryzykiem są: zaciąganie kredytów i pożyczek (ponad 74% odpowiedzi), lokowanie oszczędności (ponad 62%), zakupy dóbr drogich (na raty) – 60,5%, decyzje związane z dużymi wydatkami (zakup mieszkania, budowa domu, innych nieruchomości) – 60,4%.

Wzrost niepewności i podwyższone ryzyko wyzwała aktywne postawy konsumentów. Dążąc do zmniejszenia niepewności i obniżenia ryzyka, konsumenci intensywniej poszukują informacji. Tak czyni ponad 52% badanych. Podejmują swoje decyzje opierając się na planie (ponad 49%), rozważniej (ponad 41%), radzą się przyjaciół, rodziny (prawie 39%). Świadczy to o wzroście roli decyzji grupowych w procesie decyzyjnym konsumentów. Znacząca część konsumentów (prawie 29%) odracza decyzje ekonomiczne, oczekując poprawy sytuacji. Te zachowania potwierdzają, że ryzyko ma istotnie dwa aspekty: negatywny i pozytywny. W odniesieniu do działalności konsumentów podwyższone ryzyko wyzwała aktywność rynkową, wprowadza planowanie, zwiększa rolę przewidywania

w podejmowaniu decyzji. Istotnie, z badań wynika, że prawie 58% konsumentów poszukuje większego zakresu informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Źródłami tych informacji są: rodzina, przyjaciele (58,6%), środki masowego przekazu (ponad 41%). Podkreślić należy także, że wzrasta ze strony konsumentów zainteresowanie sytuacją społeczno-gospodarczą i polityczną. Jest ona ważna dla ponad 60% badanych. Informacje w tym zakresie są ważne dla oceny sytuacji i stanowią podstawę przewidywania rozwoju tej sytuacji. Przewidywania rozwoju sytuacji gospodarczej mają wpływ na bieżące decyzje rynkowe dla 52,4% badanych.

Warto także podkreślić, że niepewna sytuacja ekonomiczna sprawia, że w zachowaniach konsumentów przejawiają się dążenia do utrzymania osiągniętego poziomu konsumpcji. Wyrazem tego jest podejmowanie dodatkowych prac, podnoszenie kwalifikacji nauka języków obcych (rys. 4). W postępowaniu konsumentów istotną rolę, co już podkreślano, odgrywają oszczędzanie, ograniczanie wydatków, odraczanie w czasie wydatków na dobra o wysokiej cenie. Ponad 53% badanych planuje swoje wydatki. Ograniczenia w zakupach odnoszą się głównie do dóbr trwałych, drogich. Ogranicza się też wyjazdy na urlopy. Jednakże mimo dążenia konsumentów do ograniczenia ryzyka ponad 42% badanych uznało, że w ostatnim okresie poziom życia w ich gospodarstwie domowym obniżył się.

Należy także wskazać na fakt, iż w niepewnych warunkach, konsumenci obawiają się wyraźnie konsekwencji nietrafionych decyzji (prawie 61% badanych). Tylko ¼ respondentów nie wyraża takich obaw. Pozostała grupa nie rozpatruje tych kwestii, dokonując wyborów.



**Rysunek 4.** Zachowania konsumentów w warunkach niepewności

Źródło: wyniki badań własnych.

Konsekwencjami nietrafionych decyzji, najbardziej dotkliwymi dla konsumentów, są: strata pieniędzy (ponad 70%), utrata więzi rodzinnych (prawie 60% badanych), utrata pozycji, uznania w kręgu przyjaciół, rodziny (ponad 42%) oraz strata czasu (ponad 25%). Zachowania konsumentów w warunkach niepewności wskazują zatem, że wyraźnie niedostrzeganymi rodzajami ryzyka są: ryzyko ekonomiczne, ryzyko społeczne i psychologiczne oraz związane ze stratą czasu.

Na zakończenie warto podkreślić, że polscy konsumenci wyraźnie odczuwają wzrost niepewności i ryzyka, których źródłem jest sytuacja kryzysowa. Podejmują w tych warunkach działania ograniczające ryzyko i zmniejszające jego skutki. Podejmowane w tych warunkach działania wskazują na wzrost aktywności konsumentów. Jej przejawami są: wzrost znaczenia zwiększonych zasobów informacji, planowanie decyzji, podejmowanie decyzji wspólnych, uzasadnionych, podejmowanie działań prowadzących do utrzymania dotychczasowego poziomu konsumpcji itp. W opinii konsumentów skutkami niepewności i zwiększonego ryzyka jest obniżenie poziomu życia. Ograniczane są wydatki na dobra trwałego użytku, dobra i usługi o wysokich cenach, wydatki na usługi związane z zagospodarowaniem czasu wolnego.

---

## BEHAVIORS OF POLISH CONSUMERS IN THE SITUATION OF UNCERTAINTY

---

Economic crisis can create new circumstances for different market participants, for example consumers and households. In these new circumstances consumer behaviors are determined by uncertainty and risks connected with an uncertain economic situation. Consumer perception of this uncertainty, as well as its sources and consequences are discussed in this paper. Consumer behavior in the situation of increasing uncertainty is analyzed with logical analyses methods, literature review, and the results of author's own direct research.

**Dr Teresa Taranko**  
**Dr Paweł de Pourbaix**

Katedra Marketingu  
Akademia Leona Koźmińskiego

---

# NIEPEWNOŚĆ W ZACHOWANIACH KONSUMENTÓW I SPOSOBY JEJ OGRANICZANIA

---

## WPROWADZENIE

---

Podjęcie decyzji zakupowych przez konsumentów wiąże się dla nich z wieloma elementami wymagającymi przewidywania przyszłości. Efekty tych decyzji bardzo często nie mogą być jednoznacznie określone, gdyż zależą od wielu czynników niekontrolowanych przez konsumenta. Nieprzewidywalność skutków decyzji zakupowych może stwarzać konsumentom ryzyko wystąpienia zarówno strat finansowych, jak i różnego rodzaju negatywnych skutków psychicznych, społecznych itp. Zjawiska, które są niezależne od podmiotu, w tym przypadku konsumenta, a mają wpływ na efekty jego działalności, nazywamy niepewnością<sup>1</sup>.

## POJĘCIE NIEPEWNOŚCI

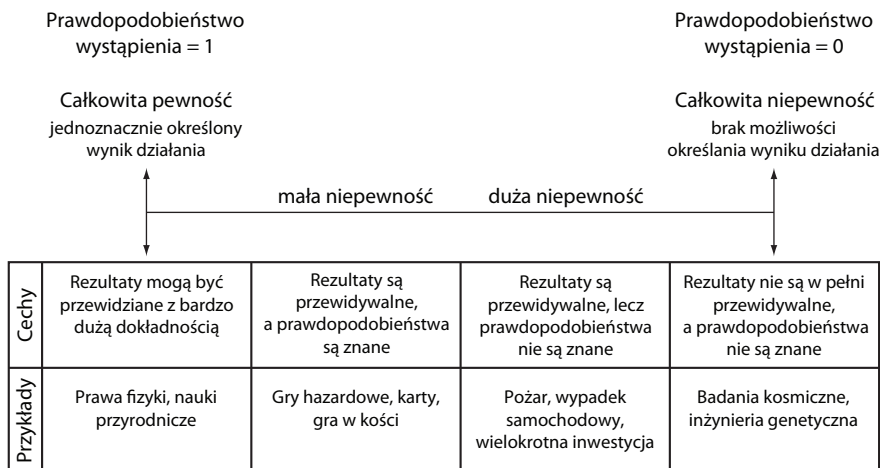
---

Z niepewnością mamy do czynienia wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik podjętej decyzji<sup>2</sup>. Przejawem niepewności jest niemożność lub trudność określenia wyniku podjętej decyzji. Niepewność

---

<sup>1</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*, Ośrodek doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 15.

<sup>2</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 323.



**Rysunek 1.** Skala niepewności w działaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 134 oraz C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young, *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 35.

może być interpretowana jako pojęcie przeciwstawne wobec pojęcia pewności – jednoznacznie określonego wyniku działania<sup>3</sup>. W decyzjach zakupowych konsumenta, szczególnie w odniesieniu do dóbr trwałego użytku oraz większości usług, sytuacje pewności, co do osiągniętych efektów zdarzają się rzadko. Zwykle bowiem w trakcie zakupu konsument nie jest w stanie przewidzieć cech jakościowych produktu czy usługi<sup>4</sup>, zachowania się produktu w procesie konsumpcji i innych efektów z tym związanych, które mogą być weryfikowane jedynie w długim okresie.

Zdecydowana większość efektów korzystania z produktów będzie miała miejsce w przyszłości i będzie kształtowana pod wpływem różnorodnych czynników, dlatego też niemożliwe jest przewidywanie jednoznacznego ich wyniku. Z pewnym uproszczeniem można więc przyjąć, że im większe rozproszenie możliwych wyników, tym wyższy jest poziom niepewności<sup>5</sup>. Niepewność może być zatem prezentowana na skali, przedstawionej na rysunku 1. Punkty krańcowe na tej skali wyrażają:

<sup>3</sup> T. Taranko, *Wpływ zjawiska niepewności na efektywność marketingu*, w: W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

<sup>4</sup> W literaturze spotyka się kategoryzację produktów według możliwości poznania ich cech przez kupującego. P. Nelson wyodrębnia cechy produktów poznawalne dla nabywcy przed zakupem oraz poznawalne w trakcie użytkowania, w ramach doświadczenia. Por. P. Nelson, *Information and Consumer Behaviour*, „Journal of Political Economy” 1970, No. 78, s. 311–329.

<sup>5</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, op. cit., s. 323.



- całkowitą pewność, rozumianą jako pełna przewidywalność rezultatów podejmowanych działań,
- całkowitą niepewność, oznaczającą brak możliwości określenia wyników działania.

Stany pośrednie między wyżej wymienionymi punktami krańcowymi charakteryzuje zróżnicowanie stopnia przewidywania wariantów wyników i możliwości określenia prawdopodobieństwa ich wystąpienia, odzwierciedlające różne poziomy niepewności.

Podejmowanie trafnych decyzji w warunkach niepewności wymaga umiejętności przewidywania wielu wariantów możliwych rezultatów oraz oszacowania prawdopodobieństwa ich wystąpienia. W zachowaniach rynkowych nabywców bardzo często brakuje informacji pozwalających im trafnie przewidywać możliwe warianty wpływu okoliczności zewnętrznych na koszty i efekty podjętych decyzji, a tym samym brakuje racjonalnych podstaw do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia możliwych efektów.

W ujęciu matematycznym prawdopodobieństwo zawiera się w przedziale od 0 do 1. Zdarzenie, któremu przypisuje się prawdopodobieństwo równe 0, jest całkowicie niepewne, to zaś, któremu przypisuje się wartość 1, uznaje się za całkowicie pewne. W praktyce gospodarczej przyjmuje się interpretację pojęcia prawdopodobieństwa jako częstości występowania danego zdarzenia w długim okresie<sup>6</sup>. Tak rozumiane prawdopodobieństwo ma zastosowanie przede wszystkim w interpretacji danych statystycznych, odnoszących się do zdarzeń historycznych lub co najwyżej do teraźniejszości. Nie może jednak stanowić podstawy określenia prawdopodobieństwa zdarzeń, które będą mieć miejsce w przyszłości, zwłaszcza w odniesieniu do decyzji jednorazowych lub powtarzanych w długich odstępach czasu w zmieniających się uwarunkowaniach.

Należy zatem przyjąć, że decyzjom konsumenta permanentnie towarzyszy wysoki poziom niepewności, wynikający ze stanów niewiedzy. Jedynie w przybliżeniu zna on rezultaty podejmowanych decyzji, ale nie zna czasu i nie ma podstaw do określenia prawdopodobieństwa ich realizacji.

## ŹRÓDŁA I RODZAJE NIEPEWNOŚCI W ZACHOWANIACH KONSUMENTÓW

Źródłem niepewności w zachowaniach rynkowych konsumentów jest złożoność oraz nieokreśloność uwarunkowań ekonomicznych, techniczno-infrastrukturalnych, społecznych i psychologicznych konsumenta, a także nieprzewidywalność weryfikowanych w procesie konsumpcji

<sup>6</sup> Ibidem, s. 324.

cech produktu i skutków jego działania. Analiza szczegółowych źródeł niepewności pozwala wyodrębnić następujące jej kategorie:

- niepewność uwarunkowań funkcjonowania konsumenta na rynku, wynikających ze zmienności czynników w jego otoczeniu,
- niepewność efektów dokonywanych zakupów i reakcji konsumenta oraz jego otoczenia w procesie użytkowania produktu.

Każda z wymienionych wyżej kategorii zawiera w sobie wiele rodzajów niepewności, przedstawionych w tabeli 1.

Zmiany zachodzące w otoczeniu konsumenta generują sytuacje, w których rozwój oraz skutki dla zachowań rynkowych nie mogą być przez niego w pełni przewidywalne. Dotyczy to głównie zmian sytuacji ekonomicznej i społecznej konsumenta oraz wynikających z tego możliwości realizacji zakupów.

**Tabela 1.** Rodzaje niepewności w zachowaniach konsumenta

		Kategoria niepewności	
		Niepewność uwarunkowań funkcjonowania konsumenta na rynku, wynikających ze zmienności czynników w jego otoczeniu	Niepewność efektów dokonywanych zakupów i reakcji konsumenta oraz jego otoczenia w procesie użytkowania produktu
Rodzaje niepewności		Niepewność wynikająca ze zmienności sytuacji społeczno-ekonomicznej konsumenta i jej zależność od sytuacji gospodarczej kraju	Niepewność wynikająca z ograniczonego zasobu informacji nabywcy przed i w trakcie zakupu
		Niepewność wynikająca ze zmienności uwarunkowań społeczno-kulturowych, w których funkcjonuje konsument (moda, zwyczaje, tradycje itp.)	Niepewność wynikająca z nieprzewidywalnych efektów i kosztów powstałych w procesie użytkowania produktu
		Niepewność wynikająca ze zmienności uwarunkowań formalno-prawnych i wynikających z nich możliwości zakupu i użytkowania produktu	Niepewność wynikająca z reakcji konsumenta i jego otoczenia na zakup i zachowanie się produktu w procesie jego użytkowania
		Niepewność wynikająca ze zmienności uwarunkowań technicznych i infrastrukturalnych, w których konsument będzie użytkował produkt	Niepewność związana ze starzeniem się produktu i procesami jego wymiany lub likwidacji

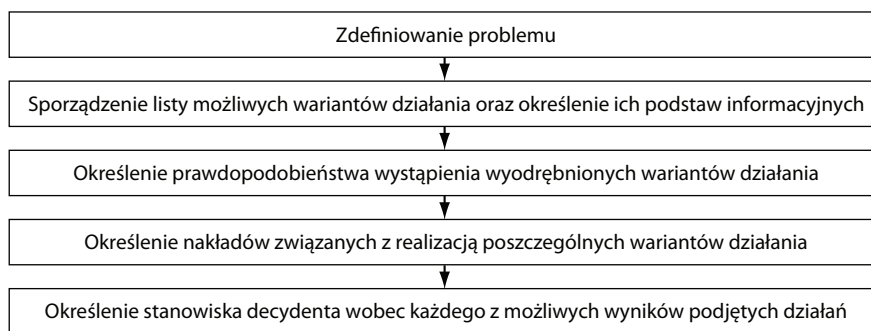
Źródło: opracowanie własne.

Niepewność efektów wyboru konsumenta powstaje głównie w wyniku istnienia ukrytych charakterystyk dóbr i usług, których klient nie jest w stanie zweryfikować w momencie dokonywania zakupu. Dodatkowo niepewność ta może być pogłębiana celowymi działaniami producenta (brak pełnej informacji o produkcie, ukryte wady, niedopowiedzenia w umowach, przerysowanie cech produktu w reklamach itp.). Luki informacyjne dotyczące wyżej wymienionych elementów przekładają się na niepewność konsumenta co do jakości produktu, nazywanej w literaturze ryzykiem funkcjonalnym i fizycznym<sup>7</sup> oraz niepewności co do ceny i warunków transakcji, określanych ryzykiem ekonomicznym<sup>8</sup>. Zakres niepewności konsumenta dotyczącej jakości zwiększa się w sytuacji zakupu produktów bardziej złożonych, wymagających od niego większej wiedzy oraz przy nabywaniu produktów, których właściwości uwidaczniają się dopiero w procesie użytkowania. Przykładem takich cech jest trwałość i niezawodność, stanowiące istotne kryteria w procesie wyboru produktu, a niemożliwe do rozpoznania przed i w trakcie zakupu.

Decyzje konsumenta podlegają na ogół ocenom przez jego otoczenie, m.in. przez rodzinę, znajomych, grupy społeczne. Brak możliwości przewidywania reakcji tych podmiotów na jakość, markę i cenę produktu jest źródłem dodatkowej niepewności konsumenta, nazywanej ryzykiem społecznym<sup>9</sup>.

## PROCES DECYZYJNY KONSUMENTA W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

Podejmowanie decyzji zakupowej w warunkach niepewności jest dla konsumenta skomplikowanym procesem, w którym można wyodrębnić kilka etapów, pokazanych na rysunku 2.



**Rysunek 2.** Proces decyzyjny konsumenta w warunkach niepewności

Źródło: opracowanie własne.

<sup>7</sup> L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 52.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 52.

<sup>9</sup> Ibidem.

Punktem wyjścia w analizowanym procesie decyzyjnym jest **zdefiniowanie problemu**. W decyzjach zakupowych konsumenta problemem tym staje się m.in.: określenie ilości nabywanych produktów i usług, częstotliwości dokonywania zakupów, pilności realizacji poszczególnych potrzeb i związanych z nimi zakupów, wybór kategorii, marki, pułapu cenowego produktów, dostawcy, czasu i miejsca zakupu.

Kolejnym elementem procesu decyzyjnego jest **określenie celu**, który zamierza osiągnąć konsument poprzez realizację zakupów. Można tu wyodrębnić następujące cele:

- **ekonomiczne**: możliwość obniżenia kosztów realizacji potrzeb, uzyskania dodatkowych oszczędności w procesie użytkowania produktu, uzyskania dodatkowych korzyści ekonomicznych dzięki korzystnej cenie, warunkom transakcji, rozłożenia w czasie kosztów realizacji potrzeb, brak kosztów związanych z reklamacjami i naprawami produktu, itp.<sup>10</sup>,
- **psychologiczne**: zachowanie poczucia bezpieczeństwa osobistego klienta i jego najbliższych, osiąganie korzyści emocjonalnych, wynikających z posiadania produktu określonej jakości i wizerunku marki, możliwość realizacji potrzeb w atmosferze zaufania bezpieczeństwa itp.,
- **społeczne**: możliwość podkreślenia swojego statusu społecznego lub pozycji ekonomicznej, dzięki posiadaniu danego produktu/korzystania z usługi; możliwość wyrażenia swojej osobowości i wyznawanych wartości, możliwość uczestnictwa konsumenta w relacjach społecznych kreowanych przez dostawców produktów i usług, itp.

W rzeczywistości decyzyjnej konsumenta wybór celu jest skomplikowany. Wynika to między innymi z niepewności dotyczących nakładów i efektów realizacji zakładanych celów oraz konieczności znajdowania kompromisów pomiędzy różnymi kategoriami celów. Zwykle konsument nie ma pełnej wiedzy i racjonalnych przesłanek także do oceny realności zakładanych celów.

**Sporządzenie listy możliwych wariantów działania oraz określenie ich podstaw informacyjnych**, jako kolejny etap w procesie decyzyjnym, wymaga od konsumenta określenia różnorodnych opcji działania przy danych zasobach informacji. Można przyjąć założenie, że konsument jest zdolny do identyfikacji różnorodnych wariantów rozwiązań i zmierza do wygenerowania takich, które w sposób najkorzystniejszy pozwolą mu na realizację zamierzonych celów. To założenie, dotyczące racjonalności zachowań konsumenta, wymaga od niego określenia podstaw informacyjnych, na których zostały oparte warianty rozwiązań. Zmiany posiadanych zasobów informacji mogą i na ogół

<sup>10</sup> A. Ravald, C. Grönroos, *The Value Concept and Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing” 1996, No. 2, s. 21–22.

generują nowe warianty rozwiązań. Bardziej szczegółowa i oparta na różnorodnych źródłach wiedza konsumenta pozwala mu na pełniejszą i bardziej racjonalną realizację tego etapu.

Dysponując szerokim wachlarzem informacji, konsument nabywa zdolność choćby w przybliżeniu **określenia prawdopodobieństwa wystąpienia wyodrębnionych wariantów działania**. W ten sposób obniża poziom niepewności w swoich zachowaniach. Należy jednak podkreślić, że konsumenci, w odróżnieniu od podmiotów gospodarczych, nie dysponują możliwością wykorzystania różnorodnych technik i metod prognostycznych oraz modeli pozwalających na uproszczenie rzeczywistości i wychwycenie związków między rozpatrywanymi wariantami działań i ich rezultatami. Brak takich możliwości znacząco osłabia szansę określenia prawdopodobieństwa wystąpienia rozpatrywanych wariantów działania, a tym samym ograniczenia niepewności.

Rozpatrywane warianty działania wymagają od konsumenta konieczności **określenia nakładów**, rozumianych jako:

- nakłady **finansowe**: koszty poszukiwania informacji o produktach i ich weryfikacji, koszty związane z usuwaniem skutków złej jakości produktów lub usług itp.,
- nakłady **pozafinansowe**: brak zadowolenia i satysfakcji z realizowanego zakupu, spadek zaufania do marki, pogorszenie samooceny konsumenta na podstawie błędnych decyzji zakupowych, pogorszenie wizerunku konsumenta i jego relacji społecznych na skutek błędnych decyzji itp.

Różnorodność ofert i warunków zakupu proponowanych przez różnych dostawców zmuszają konsumenta do gromadzenia informacji oraz konieczności porównywania tych ofert. Dodatkowo ukryte informacje lub często zmieniające się warunki utrudniają ocenę realnych kosztów i stanowią wielokrotnie źródło rozczarowań konsumenta i wzrostu nieufności wobec dostawców na rynku.

Kolejnym etapem podejmowania decyzji w warunkach niepewności jest **określenie stanowiska decydenta wobec każdego z możliwych wyników podjętych działań**. Biorąc pod uwagę proces zakupu, oznacza to konieczność wyboru przez konsumenta jednego wariantu działania i odrzucenia pozostałych. W sytuacji jasno określonego celu (np. minimalizacji kosztów realizacji potrzeby) i przy ograniczonej liczbie możliwych wariantów działania, zadanie to staje się proste. W rzeczywistości jednak konsument musi uwzględniać różnorodne cele, wiele wykluczających się wariantów rozwiązań, co utrudnia mu zajęcie jednoznacznego stanowiska i niejednokrotnie stanowi podstawę występowania dysonansu pozakupowego. Wybór optymalnej decyzji wymaga od konsumenta zastosowania różnorodnych technik decyzyjnych, co dodatkowo komplikuje proces zakupowy.

**Tabela 2.** Rodzaje komunikowanych informacji oraz ich wpływ na ograniczenie niepewności konsumenta

Rodzaj dostarczanych konsumentowi informacji	Wpływ na ograniczenie niepewności konsumenta
Informacje o cechach i właściwościach produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● poznanie cech i właściwości produktu w zakresie umożliwiających konsumentowi jego zrozumienie i przełamanie oporu przed zakupem</li> <li>● dostrzeganie związku pomiędzy potrzebami konsumenta a funkcjami realizowanymi przez produkt</li> <li>● optymalizacja wyboru wariantu produktu z punktu widzenia potrzeb i preferencji nabywcy</li> </ul>
Informacje o warunkach użytkowania produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zwiększenie fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa konsumenta w procesie użytkowania produktu</li> <li>● ograniczenie dodatkowych kosztów wynikających z niewłaściwego użytkowania produktu</li> <li>● umożliwienie konsumentowi osiągnięcia optymalnych korzyści wynikających z posiadania i użytkowania produktu</li> </ul>
Informacje o cenie i warunkach transakcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>● umożliwienie konsumentowi oszacowania oczekiwanych efektów i nakładów związanych z zakupem</li> <li>● dostarczenie podstaw do porównania i racjonalnego wyboru oferty rynkowej</li> </ul>
Informacje o zagrożeniach wynikających z użytkowania produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>● umożliwienie konsumentowi wyboru optymalnego z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań wariantu produktu</li> <li>● dostarczenie podstaw decyzyjnych do uniknięcia zakupu przez konsumenta potencjalnie szkodliwych dla niego produktów</li> <li>● ograniczenie potencjalnego rozczarowania konsumenta, wynikającego z błędnej decyzji zakupowej</li> <li>● eliminacja potencjalnych kosztów, wynikających z błędnego zakupu produktu lub niewłaściwego jego użytkowania</li> </ul>

<p>Informacje o dodatkowych warunkach zakupu (np. gwarancja, serwis, dostawa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rozszerzenie zakresu informacji, stanowiących podstawę oceny wariantów działania, oczekiwanych efektów i koniecznych nakładów na realizację zakładanych celów konsumenta</li> <li>● zwiększenie fizycznego i psychicznego bezpieczeństwa konsumenta w procesie użytkowania produktu</li> <li>● dostarczenie konsumentowi podstaw do oszacowania warunków i długookresowych kosztów użytkowania produktu</li> </ul>
<p>Informacje o dostawcy i marce</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rozszerzenie zakresu informacji zwiększających wiarygodność dostawcy i stanowiących podstawę zaufania do oferty</li> <li>● umożliwienie konsumentowi oszacowania oczekiwanych efektów emocjonalnych i społecznych, związanych z zakupem i posiadaniem produktu określonej marki</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## SPOSOBY ZMNIEJSZANIA NIEPEWNOŚCI

---

Zjawisko niepewności, nieodłącznie towarzyszące decyzjom zakupowym, ma negatywny wpływ zarówno na efekty osiągnięte przez konsumentów, jak i na skuteczność oraz efektywność działań marketingowych podejmowanych przez podmioty oferujące podaż dóbr i usług. Zjawisko to bowiem prowadzi wprost do nieufności wobec produktów i powstrzymywania się przed realizacją zakupu. Zasadne jest więc podejmowanie prób zmniejszania niepewności w zachowaniach nabywców przez przedsiębiorstwa realizujące podaż produktów i usług.

Autorzy opracowania dostrzegają następujące kierunki działań w tym zakresie:

- zwiększanie zasobów informacji konsumenta,
- podejmowanie działań formalno-prawnych, zwiększających zaufanie do oferty,
- budowanie relacji zwiększających zaufanie między konsumentami a dostawcą produktów i usług.

Podstawowym sposobem zmniejszania niepewności w zachowaniach konsumenta jest **zwiększanie zasobów jego informacji**. Służy temu między innymi dostarczanie klientom informacji w procesie komunikacji marketingowej realizowanej przez dostawców produktów i usług. Rodzaj tych informacji i ich wpływ na ograniczenie niepewności konsumenta ilustruje tabela 2.

W związku z tym, że większość dóbr oferowanych konsumentom na rynku charakteryzuje się znaczną ilością cech poznawalnych w trakcie użytkowania<sup>11</sup>, konieczne staje się **podejmowanie działań formalno-prawnych zwiększających zaufanie konsumenta** do oferty oraz jego ochrona przed nieprzewidywalnymi, a szkodliwymi dla niego skutkami. Elementy takich działań to między innymi:

- prawna odpowiedzialność producenta za szkody wyrządzone przez produkt w procesie użytkowania (*product liability*) oraz za wszystko, czego konsument ma prawo nie oczekiwać<sup>12</sup>,
- udzielana przez wytwórcę produktu gwarancja na produkt (producenti mają dużą możliwość różnicowania warunków gwarancji, zakresu ochrony, czasu obowiązywania itp.),
- ochrona prawna pozycji rynkowej konsumenta wynikająca z rozwiązań w odniesieniu do nieuczciwych praktyk monopolistycznych przedsiębiorstw.

<sup>11</sup> M. Spence, *Consumer misperception, Product Failure and Product Liability*, "Review of Economic Studies" 1977, nr 44, s. 561–572.

<sup>12</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2002, s. 26.



Zmniejszaniu luki informacyjnej konsumenta, a tym samym ograniczaniu jego niepewności w decyzjach zakupowych sprzyjają także działania przedsiębiorstw mające na celu lepsze wzajemne poznanie się, indywidualne podejście do potrzeb konsumentów, bezpośrednie relacje i badanie poziomu satysfakcji nabywców z zakupu i użytkowania produktu/ marki. Wymienione tu elementy stanowią podstawy budowania trwałych relacji budowanych przez firmy z nabywcami ich produktów.

## PODSUMOWANIE

---

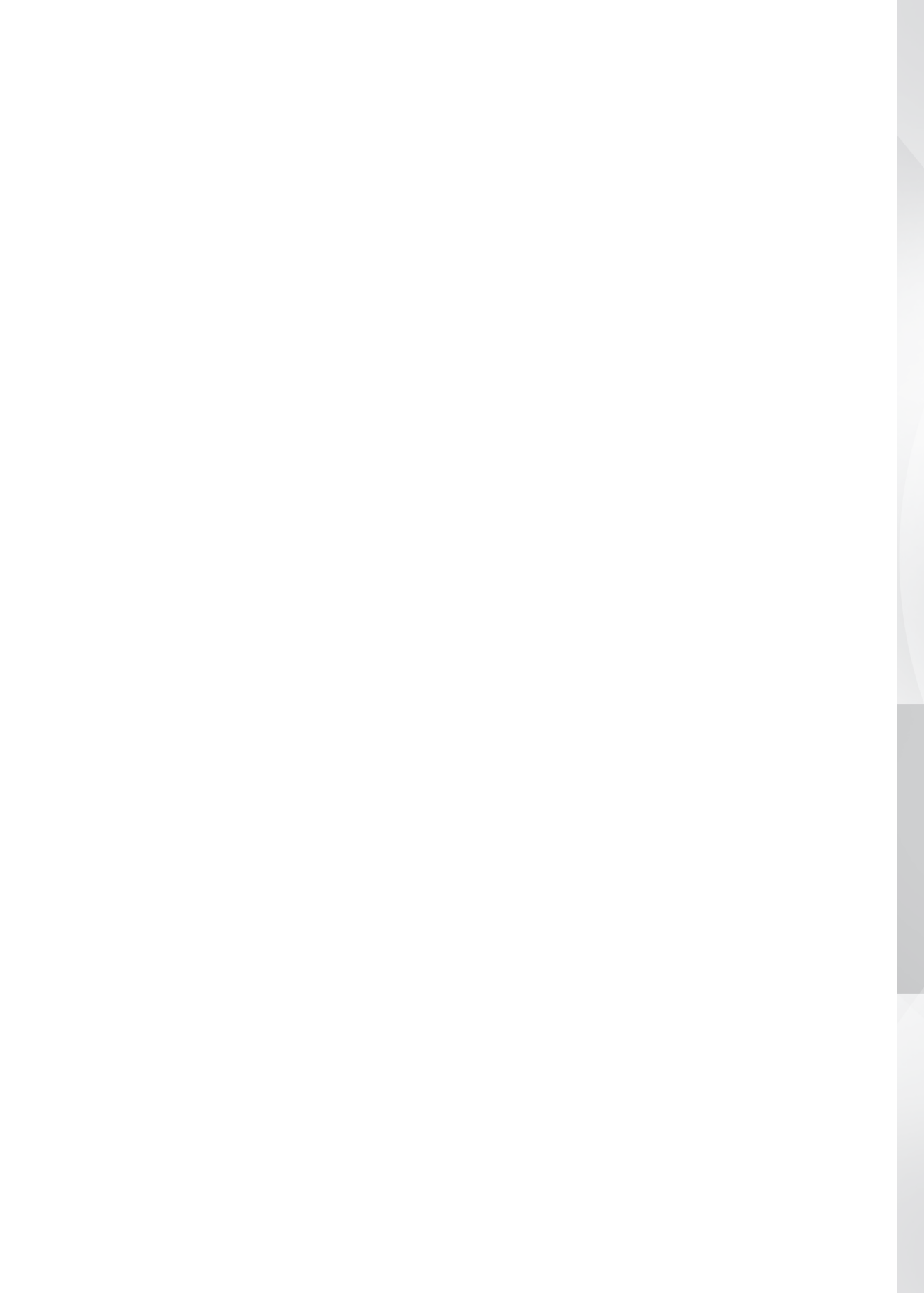
Decyzjom konsumenta permanentnie towarzyszy wysoki poziom niepewności, wynikający ze stanów niewiedzy. Źródłem tej niepewności jest złożoność oraz nieokreśloność uwarunkowań konsumenta, a także nieprzewidywalność weryfikowanych w procesie konsumpcji cech produktu i skutków jego działania. Nieprzewidywalność skutków decyzji zakupowych może stwarzać konsumentom ryzyko wystąpienia zarówno strat finansowych, jak i różnego rodzaju negatywnych skutków psychicznych, społecznych itp. Zjawisko niepewności ma negatywny wpływ, zarówno na efekty osiągnięte przez konsumentów, jak i na skuteczność oraz efektywność działań marketingowych podejmowanych przez podmioty oferujące podaż dóbr i usług. Prowadzi ono bowiem wprost do nieufności wobec produktów i powstrzymywania się przed realizacją zakupu. Zasadne jest więc podejmowanie przez te przedsiębiorstwa działań ograniczających niepewność w zachowaniach nabywców.

---

## UNCERTAINTY IN CONSUMER BEHAVIOR AND WAYS OF LIMITING IT

---

Consumers' decisions are permanently burdened with high levels of uncertainty resulting from the lack of knowledge. Risk of consumers' financial, social and psychological losses results from the unpredictability of the outcomes of their purchasing decisions. Uncertainty has negative impact on results of consumer decision making process, as well as on effectiveness and efficiency of marketing activities of companies. From consumer perspective, it is responsible for the growth of distrust and postponing the purchase. This justifies and makes necessary for companies to engage in activities that aim to reduce uncertainty of consumers.



CZĘŚĆ

**II**

MECHANIZMY ZACHOWAŃ NABYWCÓW  
W WARUNKACH POGŁĘBIAJĄCEJ SIĘ  
NIEPEWNOŚCI



## **Rozdział 4**

Źródła informacji dla nabywców  
w warunkach niepewności

**Dr Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka**

Uniwersytet Jagielloński

---

## **WIARYGODNOŚĆ REKLAMY JAKO ŹRÓDŁA INFORMACJI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

---

Wśród zachowań konsumenckich dominującą rolę odgrywa proces podejmowania decyzji o zakupie określonych dóbr i usług. Podjęcie przez konsumenta decyzji o zakupie danego produktu bądź usługi jest procesem składającym się z kilku faz, w trakcie którego następuje konkretyzacja decyzji. W zależności od nabywanego produktu, sytuacji czy uwarunkowań indywidualnych fazy mogą mieć różny przebieg. Jednym z podstawowych założeń modeli tłumaczących podejmowanie decyzji jest odwołanie się do świadomego poszukiwania informacji, co widać w modelu Howarda-Setha czy w ujęciu modelu Engla-Blackwella-Kollata, dzielącego proces decyzyjny na sześć etapów<sup>1</sup>. Konsument podejmuje w różny sposób decyzje o zakupie. Jedynie w nielicznych przypadkach decyzje te poprzedzone są długim i świadomym procesem zbierania informacji (decyzje rozważne); często mają charakter automatyczny (decyzje nawykowe, impulsywne)<sup>2</sup>.

Opracowanie skupia się na źródłach informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji o zakupie w przypadku dóbr angażujących nabywcę (co świadczy o niepewności wyboru), w tym szczególnie na roli reklamy.

---

<sup>1</sup> S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005.

<sup>2</sup> C.R. Wasson, *Consumer Choice Processes: Search or Automatic Response*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1980, No. 4.

## RYZYKO I NIEPEWNOŚĆ JAKO IMMANENTNY ELEMENT PROCESU DECYZYJNEGO

---

Elementem niezbędnym do właściwego zrozumienia procesu decyzyjnego jest zdefiniowanie ryzyka towarzyszącego podejmowaniu decyzji. Podczas podejmowania decyzji nabywczych konsument ma możliwość wyboru wielu substytutów (alternatyw wyboru). Decyzje konsumenckie podejmowane są w różnych sytuacjach, realizują różne, specyficzne cele, których ocena prawdopodobieństwa wyników nie jest znana, co prowadzi do konieczności szacowania ryzyka. Wielu badaczy zachowań konsumenckich zgodnie przyjmuje, że fundamentem podejmowania decyzji, wynikającym z natury sytuacji konsumpcyjnych, jest ryzyko<sup>3</sup>. Także poza teorią zachowań konsumenckich podejmowanie decyzji wiąże się z ryzykiem, gdyż decyzja, zgodnie z przyjętymi definicjami, oznacza wybór pomiędzy co najmniej dwoma możliwościami, z których każda ma swoje własne cechy i wiąże się z określonym ryzykiem. Brak jednego przyjętego sposobu definiowania ryzyka/niepewności w procesie decyzyjnym często wpływa na dowolność stosowania pojęcia w zależności od kontekstu badania. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi sposobami ujęcia, które odnoszą się mogą do charakterystyki sytuacji, preferencji klienta w zakresie podejmowanych decyzji, elementu pozwalającego na ewaluację procesu decyzyjnego czy konsekwencji określonych wyborów. W literaturze marketingowej ryzyko definiowane jest na podstawie dwóch głównych elementów występujących łącznie – niepewności (prawdopodobieństwo wielości wyników o różnym ryzyku) i konsekwencji (oczekiwania i znaczenie strat, które można ponieść)<sup>4</sup>. Jednostki postrzegają ryzyko, kiedy decyzja czy działanie łączy się ze społecznymi czy ekonomicznymi konsekwencjami, których nie można przewidzieć z dużą pewnością. Rozszerzając ujęcie za Jacoby i Kaplanem, można przyjąć, że konsekwencje odnoszące się do strat mogą dotyczyć także innych obszarów (poza ekonomicznymi i społecznymi), co pozwala na wyróżnienie ryzyka finansowego, fizycznego, psychologicznego, społecznego i roli. Listę można uzupełnić, odnosząc się do ryzyka utraty czasu i komfortu<sup>5</sup>.

Wielkość ryzyka zdaniem Coxa wiąże się z czterema czynnikami – liczbą wybranych możliwości, spostrzeganą równoważnością możliwości, znaczeniem oraz wzajemnym podobieństwem możliwości<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> M.P. Conchar, G.M. Zinkhan, C. Peters, S. Olavarrieta: *An Integrated Framework for the Conceptualization of Consumers' Perceived-Risk Processing*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, No. 4.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem za: A. Chaudhuri, *A Macro analysis of the relationship of product Involvement and Information search: The Role of Risk*, „Journal of Marketing” 2000.

<sup>6</sup> G. Antonides, W.F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, WN PWN Warszawa 2003.

Conachar, Zinkhan, Peters i Olavarrieta proponują, aby do ryzyka podejść w sposób dynamiczny. W ramach procesu decyzyjnego, po uświadomieniu celu podejmowanej decyzji i wyjaśnieniu kontekstu sytuacji konsumpcyjnej, wyróżniają trzy fazy zmierzające do określenia ryzyka podejmowanej decyzji<sup>7</sup>: kształtowanie się ryzyka, szacowanie oraz ostateczna ocena ryzyka. Zbieranie informacji traktowane jest raczej jako efekt odczucia ryzyka niż jako baza do szacowania oczekiwanego ryzyka, gdzie konsumenci szukają informacji, aby wspomóc proces decyzyjny. Informacje mogą zmniejszać subiektywną niepewność związaną z istniejącymi na rynku alternatywami wyboru.

Jednostka szuka informacji wykorzystując dostępne jej źródła. W większości sytuacji informacje są niewystarczające (brakuje informacji obiektywnych o cechach obiektów). Jednostki gromadzą fakty, jak i subiektywne informacje (odczucia, opinie). Stąd na gruncie marketingu bardziej poprawne jest mówienie o oczekiwanym ryzyku (subiektywnych oczekiwaniach strat).

Konsumenci zdobywają informacje o dostępnych produktach, o ich cechach oraz o ich dostępności (miejscach, w których można je nabyć). Oczywistym powodem poszukiwania informacji jest redukcja odczuwanej niepewności. Wydaje się uzasadnione sformułowanie hipotezy o zależności pomiędzy odczuwaną niepewnością, a ilością gromadzonych informacji. Osoba podejmująca decyzję rozważa znaczenie unikania ryzyka w określonej sytuacji czy kontekście. Większa odczuwalna niepewność podejmowanej decyzji zapewne zwiększa zapotrzebowanie na informacje. Znaczenia nabiera rodzaj informacji, gdzie najpierw gromadzone są informacje o możliwościach wyboru (*risk assesment*), a następnie odnoszące się do oceny ryzyka (*risk evaluation*). Proces taki może być powtarzany wielokrotnie do czasu podjęcia ostatecznej decyzji. Cox zauważył, że konsumenci filtrują i sortują informacje zgodnie z tym, na ile są przydatne do zredukowania oczekiwanego ryzyka. Zasugerował, że konsumenci szukają rekomendacji pomagających podejmować ryzykowne decyzje.

Sposób, w jaki konsumenci poszukują informacji i wykorzystują je (oceniają i wybierają produkty), zależy od rodzaju decyzji i produktu. Jeżeli liczba produktów, między którymi dokonuje się wyboru (liczba możliwości), rośnie, konsumenci adaptują się, eliminując część z nich. W większości podejmowanych decyzji, szczególnie tych rutynowych (o dużej częstotliwości) wykorzystywane jest głównie doświadczenia własne.

Wykorzystywane przez jednostki źródła informacji są zróżnicowane. Konsument może odwołać się do własnych doświadczeń i wiedzy na temat oferty rynkowej, może skorzystać z doświadczeń innych osób lub

---

<sup>7</sup> C.R. Wasson, *Consumer Choice Processes: Search or Automatic Response?*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1980, No. 4.



z informacji udostępnianych przez środki masowego przekazu (pochodzących zarówno od ekspertów, jak i mających charakter działań marketingowych, jak reklama czy ekspozycja w miejscu sprzedaży)<sup>8</sup>. Nabywcy korzystają w procesie decyzyjnym ze źródeł informacji: wewnętrznych (doświadczenie własne) i zewnętrznych (konsument wykracza poza wiedzę i doświadczenie własne). Źródła informacji zewnętrznych można podzielić na osobowe i bezosobowe oraz komercyjne i niekomercyjne<sup>9</sup>. Zgodnie z inną klasyfikacją źródła zewnętrzne dzieli się na rynkowe (reklama, opakowanie), konsumenckie (rodzina, znajomi) i neutralne (testy eksperckie).

W ramach przedstawionych klasyfikacji poszukiwanie informacji ze źródeł zewnętrznych odnosi się do społecznych rekomendacji oraz informacji marketingowych. Marketingowe źródła informacji to przede wszystkim miejsce sprzedaży (czy sprzedawca) oraz działania promocyjne, w tym głównie różne formy reklamy.

## REKLAMA JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI

---

Wyniki badań przeprowadzanych w ostatnich latach zgodnie pokazują, że Polacy są negatywnie nastawieni do reklamy. Badania CBOS-u jasno wskazują, że Polacy nie lubią reklamy, czują się przymuszani do kontaktu z nią<sup>10</sup>. Jedna trzecia Polaków wręcz unika kontaktu z reklamami. Negatywne oceny przypisywane są też wartości informacyjnej reklamy. W subiektywnym odczuciu respondentów czują się oni dezinformowani. Wyniki badań przeprowadzonych w 2006 roku przez Geminus dają zbieżne wyniki w zakresie oceny reklamy<sup>11</sup>. Reklamy są przede wszystkim irytujące (68%) oraz nudne (52%). Jednak 48% respondentów uważa reklamy telewizyjne za źródło informacji (analogicznie 44% twierdzi, oceniając reklamy internetowe). Zaufanie do reklam deklaruje nie więcej niż 8% respondentów. 65% badanych deklaruowało, że poszukuje dodatkowych informacji na temat reklamowanych produktów/usług. Zgodnie z wynikami badań Pentoru, po okresie początkowego entuzjazmu, a następnie rosnącego rozgoryczenia reklamą, postawa Polaków względem reklamy ustabilizowała się i nie podlega jakimkolwiek krótkoterminowym koniunkturam<sup>12</sup>.

Negatywna ocena reklamy nie przesądza o braku skuteczności tego elementu promocyjnego i o niewykorzystywaniu reklamy jako źródła

<sup>8</sup> L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 198–200.

<sup>9</sup> G. Antonides, W.F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta...*, s. 265.

<sup>10</sup> Raport z badań BS/114/2005, CBOS 2005.

<sup>11</sup> Raport z badań *Postawy internautów wobec reklam internetowych*, Geminus 2006.

<sup>12</sup> Raport z badań *Postawy Polaków wobec reklamy*, Pentor 2006.

informacji. Oczywiście jest, że aby rozważyć daną możliwość, konsument musiał się z nią wcześniej zetknąć. Jednak kontakt ten mógł mieć charakter symboliczny, co pozwala na założenie, że reklama może stanowić źródło informacji o ofercie rynkowej, której oddziaływanie jest wielokrotnie nieuświadomiane. W dużym stopniu uświadomienie sobie źródeł informacji wynika z zaangażowania jednostki w proces decyzyjny. Elaboration Likelihood Model (ELM) Petty'ego, Cacioppo i Schumana tłumaczy oddziaływanie reklamy, odwołując się do stopnia zaangażowania w przetwarzanie informacji<sup>13</sup>. W przypadku dużego zaangażowania jednostki uruchamia się centralna droga skłaniająca do poszukiwania szczegółowych informacji i porównań. Ten tor perswazji ma u podstaw staranne i przemyślane przetwarzanie informacji. W sytuacji małego zaangażowania uruchamia się droga peryferyczna, która prowadzi do zmiany postaw, jednak nie wymaga świadomego szukania informacji. Przetwarzanie informacji w tym zakresie ma charakter powierzchowny, polega na zidentyfikowaniu sygnału wyzwalającego pozytywny bądź negatywny stosunek do przedmiotu komunikatu. Obydwie drogi prowadzą do zmiany postawy, jednak wykorzystują różne mechanizmy. W przypadku toru peryferycznego jednostka może kupować dany produkt bez jasnego wskazania przyczyn własnego postępowania (świadomości źródeł i rodzaju informacji, z której korzysta). Powyższy model wskazuje na konieczność modyfikacji procedury badawczej w zakresie produktów nisko angażujących, w których przypadku proces atrybucji może być utrudniony. Wydaje się, że w odniesieniu do produktów wysoko angażujących, pytanie o źródła informacji może prowadzić do łatwiejszego przywołania ich ze względu na większą celowość korzystania z nich.

Wilkie i Dickson w 1994 roku przeprowadzili w USA badania odnoszące się do produktów wybieralnych, takich jak lodówki, zamrażarki, suszarki<sup>14</sup>. Wyniki badań wykazały, że zdecydowanie najczęściej wykorzystywanym źródłem (uważanym za najbardziej użyteczne) był sprzedawca (40%), następnie reklama w gazetach oraz znajomi i przyjaciele. Wykorzystywane źródła nie wymagały dużego zaangażowania się w skorzystanie z nich, jednak były wiarygodne w ocenie respondentów. Z przeprowadzonych badań wynikało także, że decydenci ograniczają ilość zbieranych informacji. Większość z badanych odwiedzała jeden sklep, ograniczając zakup do jednej marki. Przeprowadzane badania odwoływały się także do odczuwanej niepewności jako determinanty wyboru

---

<sup>13</sup> D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, GWP, Gdańsk 2008, s. 118–119; K. Janiszewska i in., *Wiedza o reklamie*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Bielsko-Biala 2009, s. 168–169.

<sup>14</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009.

ilości informacji. Do celów badawczych Wilkie i Dickson wyróżnili dwie główne kategorie niepewności – niepewność wiedzy oraz niepewność wyboru. Ilość poszukiwanych informacji zależała od niepewności wyboru. W tym zakresie widoczna była zależność – im bardziej niepewny wybór, tym więcej poszukiwanych przez konsumenta informacji. Badania nie wykazały takiej zależności pomiędzy brakiem wiedzy a informacjami.

Chcąc określić, na ile wyniki powyższych badań odnoszą się do obecnej rzeczywistości, przeprowadzono badania, których celem było wskazanie roli reklamy jako źródła informacji przy podejmowaniu decyzji. Podkreślając znaczenie niepewności w procesie decyzyjnym, badania odnosiły się, podobnie jak badania Wilkiego i Dicksona, do produktów silniej angażujących. Proszono o informacje dotyczące procesu decyzyjnego związanego z zakupem produktów w dwóch kategoriach: sprzęt RTV i AGD oraz odzież/biżuteria. Ponadto część pytań odnosiła się wprost do reklamy jako źródła informacji<sup>15</sup>.

Cytowane powyżej badania Wilkiego i Dicksona wskazały na małą wiarygodność reklamy jako źródła informacji. Reklama telewizyjna i w prasie kolorowej była wykorzystywana jako źródło informacji jedynie przez 2% respondentów; lepiej wypadła reklama w prasie codziennej (13%). Co ważne, przeprowadzone badania nie uwzględniały wszystkich form reklamy, w tym środowiska internetu. Stąd właściwe wydało się sprawdzenie, na ile zmiany na rynku wpłynęły na preferencje w zakresie wykorzystania źródeł informacji, w tym w zakresie różnych form reklamy.

Wyniki badań własnych potwierdziły, że respondentki nie szukają informacji w wielu miejscach. Dominującym rozwiązaniem było ograniczanie się do wizyty w 1–2 sklepach, przy czym wystąpiły różnice w ilości odwiedzanych miejsc w zależności od rodzaju dobra. Najczęściej (32% badanych kobiet) wskazywano na poszukiwania realizowane w 1–2 sklepach w celu zakupu odzieży/biżuterii, w tym 24% ograniczyło się do jednego sklepu. Co ciekawe, 21% respondentek w poszukiwaniu dóbr udało się do co najmniej 6 sklepów. W przypadku zakupu produktów AGD 35% respondentek dokonało zakupu po odwiezieniu 1–2 sklepów (20% była w jednym sklepie), jedynie 8% respondentek było w co najmniej 6 sklepach. Często zakup był dokonywany po wizycie w 3 punktach sprzedaży detalicznej (16%). Można wyciągnąć z tego wniosek, że liczba odwiedzanych miejsc jest uzależniona od rodzaju poszukiwanego produktu, w tym od związanego z produktem ryzyka. Pomimo że produkty AGD wymagały większych nakładów finansowych, respondentki odwiedzały

<sup>15</sup> Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy, stąd zostały ograniczone do grupy kobiet. Przebadano 90 respondentek w wieku od 23–50 lat. Niemniej jednak ze względu na braki w danych, wnioski sformułowano, opierając się na 77 kwestionariuszach.

mniejszą liczbę miejsc, w których można nabyć dobra, co wskazuje, że dla kobiet nie tyle jest istotne ryzyko finansowe; ważniejsze jest ryzyko o charakterze społecznym i niepewność z tym związana (co potwierdza wyższa ocena na skali tego ryzyka w przypadku odzieży/biżuterii).

Różnice pojawiły się także w odniesieniu do liczby możliwości branych pod uwagę. W przypadku sprzętu AGD/RTV najczęściej respondentki wybierały spośród trzech możliwości. Natomiast w zakresie odzieży i biżuterii widoczne były dwa wzorce. Respondentki bądź skupiały się na 1–2 możliwościach (29%), bądź też brały pod uwagę więcej niż 10 możliwości (20%). Respondentki ograniczały ilość rozważanych możliwości. Większa liczba informacji nie musi prowadzić do podjęcia lepszej decyzji, czasami może wręcz powodować podjęcie gorszej, co jest charakterystyczne dla sytuacji przeładowania informacjami (wiele bodźców zakłóca zdolność jednostki do skutecznego przetwarzania informacji)<sup>16</sup>. Ponadto wyniki potwierdzają, że respondenci redukują ryzyko, korzystając z doświadczeń własnych (powtarzalności dokonanych wcześniej zakupów). Co ciekawe, w wielu przypadkach wybór następował w obrębie jednej marki, co wskazuje na ograniczoną liczbę alternatyw dostrzeżoną na rynku.

Uzasadniając wybór, respondentki najczęściej wskazywały, że wiedzę na temat zakupionych produktów czerpały z reklam przesłanych do domu (ulotki, gazetki reklamowe czy katalogi), ważne było miejsce sprzedaży (sprzedawca oraz ekspozycja) i własne doświadczenia oraz opinia znajomych. Wnioski takie są zbieżne z wynikami badań Wilkiego i Dicksona.

Ogólne pytanie odnoszące się do źródeł informacji, z których korzystają respondentki, dało wynik potwierdzający duże znaczenie znajomych/rodziny jako źródła informacji. Niemniej jednak odpowiedzi wskazały, że w badanej grupie 70% respondentek wykorzystuje internet jako źródło informacji, w tym przede wszystkim fora internetowe. Internet był najczęstszym źródłem informacji, następnie rodzina/znajomi oraz reklama.

Respondentki przyznały, że korzystają z reklamy jako źródła informacji; 60% badanych osób podpira się informacjami zawartymi w reklamie. W tym większość respondentek była ostrożna w udzielaniu odpowiedzi, co potwierdza, że konsumenci rzadko przyznają się do korzystania z reklamy bądź nie do końca mogą sobie uświadamiać jej wpływ (zgodnie z modelem ELM). Większa skłonność do wskazywania, że reklama jest źródłem informacji, pojawia się w przypadku dóbr codziennego użytku (jak środki czystości, wybrane artykuły żywnościowe czy kosmetyki pielęgnacyjne). Badania wskazały także, że po reklamę jako źródło informacji respondentki sięgają w przypadku zakupu suplementów diety i częściowo sprzętu RTV/AGD. Wyniki takie sygnalizują, że reklama

<sup>16</sup> G. Antonides, W.F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta...*, s. 272.

może być wykorzystywana jako źródło informacji, gdy konsumenci mają niewielką wiedzę ekspercką, nie są w stanie ocenić walorów oferowanych dóbr. Taki kierunek interpretacji wynika także z faktu, że zakup sprzętu RTV/AGD był zdecydowanie bardzo angażujący dla respondentek; był także oceniany jako wymagający stosunkowo dużego nakładu finansowego przy jednoczesnej ograniczonej wiedzy w zakresie oferty rynkowej. W tej kategorii ryzyko psychospołeczne nie miało znaczenia.

Zakładając, że respondenci mogą ignorować wpływ reklamy, zadano im pytanie odwołujące się do kontaktu z różnymi rodzajami reklam. Co nie jest zaskakujące, respondenci nie są w stanie uniknąć kontaktów z reklamą telewizyjną (67% przyznało, że zwraca na nią uwagę). Formami reklamy, z którymi respondenci mają duży kontakt, są reklamy prasowe, w tym głównie w czasopiśmie oraz reklamy internetowe. Wyniki takie potwierdzają zwiększającą się rolę internetu w dotarciu do konsumentów. O ile należy pamiętać, że sama reklama internetowa być może nie jest intencjonalnie poszukiwanym źródłem informacji, o tyle nie można ignorować faktu, że respondenci wykorzystują internet jako jedno z podstawowych źródeł informacji, stąd rola reklamy internetowej może być coraz większa (co zauważyli reklamodawcy, zwiększając nakłady na tę formę<sup>17</sup>).

Przedmiotem zainteresowania była też wiarygodność poszczególnych źródeł informacji, w tym przede wszystkim reklamy. Celowo wybrano źródła informacji najczęściej wykorzystywane, czyli formy reklamy najczęściej wybierane przez respondenci (reklama telewizyjna, reklama w prasie oraz internetowa) oraz źródła informacji, do których częstego wykorzystania respondenci się przyznają (znajomi/rodzina, sprzedawca oraz strony WWW/blogi). Najbardziej wiarygodnym źródłem informacji okazali się znajomi i rodzina, dalej sprzedawcy i strony WWW. Formy reklamy były ocenione jako mniej wiarygodne – średnia na siedmiostopniowej skali wynosiła 4,5 dla reklamy telewizyjnej do 4,9 dla reklamy w czasopiśmie<sup>18</sup>. Co istotne, ocena pozostałych źródeł nie była bardzo zróżnicowana. Jedynie znajomi i rodzina byli zgodnie oceniani przez większość respondentek jako najbardziej wiarygodnie źródło informacji. W przypadku młodszych respondentek wiarygodności nabierały strony WWW/blogi.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że nie zmieniły się diametralnie preferencje w zakresie wykorzystywanych źródeł informacji. Przy podejmowaniu decyzji reklama jako źródło komercyjne jest uważana za mało wiarygodne, jednak nieignorowane źródło informacji. Stosunkowo mała ilość informacji gromadzonych przez respondenci wskazuje, że w warunkach niepewności związanej z zakupem produktów

<sup>17</sup> Raport IAB 2008.

<sup>18</sup> 1 oznaczało niską wiarygodność, 7 – wysoką.

silnie angażujących, reklama może być źródłem informacji, szczególnie, gdy przyjęte zostanie założenie o pośrednim oddziaływaniu reklamy (w ramach drogi peryferycznej).

Polemizując z wynikami badań Wilkiego i Dicksona, zmiany widoczne są w zakresie form reklamy wykorzystywanych jako źródło, a popularyzacja internetu przyczyniła się do zwiększenia znaczenia informacji umieszczanych w medium.

---

### CREDIBILITY OF ADVERTISING AS INFORMATION SOURCE IN UNCERTAINTY SITUATION

---

The concept of risk is important to understand how consumers make choices. Consumers avoid risk by searching internal and external sources for information. One of the external information sources are advertisements. Referring to the results of her research, the author discusses credibility of selected forms of advertising in the context of consumer decision-making process.

**Dr Sylwia Sobolewska**

Katedra Marketingu

Szkoła Główna Handlowa

---

# INTERNET JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI DLA KLIENTA W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

## WSTĘP

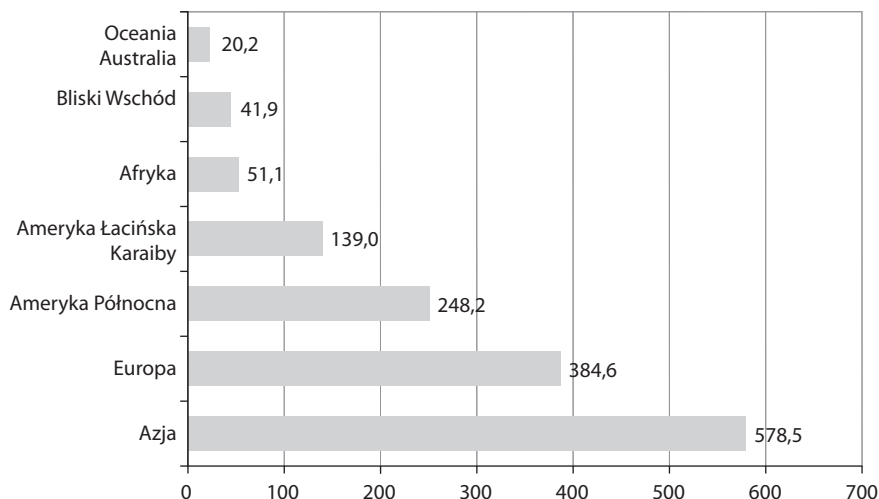
---

Obecne czasy cechują dynamiczne zmiany otoczenia. W związku z ciągłymi zmianami zwiększa się również ryzyko przy podejmowaniu wszelkich decyzji. Dotyczy to zarówno decyzji podejmowanych przez kadre menedżerską w przedsiębiorstwach, jak i decyzji dotyczących zakupu produktów czy wyboru usług, podejmowanych przez klientów indywidualnych. Powszechnie uznaje się, że ryzyko może być ograniczone, gdy podmiot podejmujący decyzje ma do dyspozycji odpowiednie informacje. Ilość informacji, do których decydenci mogą mieć szybki dostęp, znacznie się zwiększyła za sprawą nowoczesnych technologii. W niniejszym opracowaniu obszar badawczy został zawężony do internetu, który staje się istotnym źródłem informacji dla klientów. Autorka będzie starała się odpowiedzieć na pytanie, jak wyglądają możliwości przekazywania informacji między przedsiębiorstwami, a klientami, a także jak obecnie klienci korzystają z internetu, jako źródła informacji oraz czy w warunkach niepewności są przesłanki pozwalające twierdzić, że klienci częściej korzystają z internetu jako źródła informacji.

## MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA INTERNETU PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA I KLIENTÓW

---

Internet, mimo swojej krótkiej historii, stał się medium, które znacząco wpłynęło na relacje klient–przedsiębiorstwo. Dla przedsiębiorstwa internet to medium, w którym przedstawić może swoją ofertę i to nie tylko



**Rysunek 1.** Liczba użytkowników internetu w poszczególnych regionach (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)

na rynku krajowym, ale również międzynarodowym. Co więcej, ma możliwość nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami 24 godziny na dobę. Dla klientów internet oznacza możliwość dostępu do dużej ilości informacji zarówno o przedsiębiorstwach, jak i interesujących ich produktach i usługach. Dodatkowo klienci zyskali również możliwość komunikowania się nie tylko z przedsiębiorstwami, ale także z innymi internautami. Tak powszechne wykorzystanie internet zawdzięcza z jednej strony swej użyteczności, jako źródła informacji i medium komunikacyjnego, a z drugiej niskim kosztom dostępu. Zalety internetu sprawiają, że szeregi jego użytkowników wciąż rosną i obecnie jest już około półtora miliarda użytkowników internetu na świecie, czyli prawie jedna czwarta ludności Ziemi (por. rys. 1). Największy odsetek użytkowników zamieszkuje w Azji (41% wszystkich użytkowników), natomiast największy odsetek użytkowników internetu w stosunku do populacji jest w Ameryce Północnej (74,4% populacji) i Europie (48,9%). Tak więc w Ameryce Północnej trzy czwarte ludności ma dostęp do internetu, a w Europie połowa. Należy zauważyć, że mimo iż w Azji jest ponad 657 mln użytkowników, to penetracja internetu w Azji jest na poziomie 17,4%, a więc niecała jedna piąta mieszkańców Azji ma do niego dostęp.

W najbliższych latach można zatem spodziewać się dalszego wzrostu liczby użytkowników w Azji oraz innych regionach świata. W Polsce mamy obecnie ponad 14 milionów użytkowników internetu. Dla przedsiębiorstw niezmiernie istotne jest, że czas, którzy internauci poświęcają na korzystanie z tego medium systematycznie się zwiększa.

Możliwości przekazywania informacji między przedsiębiorstwami a klientami w internecie są nieporównywalne w stosunku do innych



mediów. Tak naprawdę tylko internet zapewnia możliwość interakcji bez używania dodatkowo innego środka przesyłania danych. W przypadku tradycyjnych mediów, takich jak telewizja, prasa, kino, radio, jeżeli chcemy umożliwić klientowi kontakt, musimy posiłkować się np. telefonem czy też faksem lub oczywiście internetem, ponieważ nie mają możliwości nawiązania bezpośredniego kontaktu. Jeśli chodzi o możliwości, jakie oferuje internet w zakresie przekazywania informacji klientowi, to znów mamy do czynienia z szerokim wachlarzem możliwości. Pierwszym z nich jest niewątpliwie strona internetowa przedsiębiorstwa. Klient znaleźć może na niej informacje, które firma zdecydowała się zamieścić, w związku z tym nie ma jednolitego wzorca, obowiązującego wszystkie strony przedsiębiorstw. Zazwyczaj na stronach takich znajdują się informacje na temat wytwarzanych produktów, świadczonych usług oraz dane kontaktowe. Jeżeli firma prowadzi sprzedaż przez internet, to jest możliwość złożenia zamówienia drogą elektroniczną. Przedsiębiorstwa umieszczają często również informacje, którymi chcą się pochwalić, uwiarygodnić w oczach klienta, a więc informacje na temat udziału w targach, wystawach, konkursach. W tym celu zamieszcza się również przedruki artykułów prasowych, w których mówi się o firmie, jej działalności, relacjach z klientami. Przedsiębiorstwa mogą na stronach firmowych umieszczać również tzw. sekcję najczęściej zadawanych pytań FAQ. W ten sposób, odwiedzając witrynę firmową, klient ma możliwość nie tylko zapoznania się z ofertą przedsiębiorstwa, ale również znalezienia np. odpowiedzi na pytania, które wcześniej zadali inni klienci, czy to dotyczące firmy czy też użytkowania produktu.

W internecie przedsiębiorstwo ma możliwość docierać do klienta nie tylko poprzez swoją stronę internetową, lecz również przez różnego rodzaju reklamy internetowe. Ostatnio coraz częściej mówi się o możliwościach oddziaływania na klienta przez reklamę behawioralną, a więc reklamę internetową, w której wykorzystuje się wiedzę na temat zachowania się klienta w internecie do tworzenia reklam dopasowanych do jego zainteresowań. Skuteczność reklam behawioralnych potwierdza się w badaniach. Według badań przeprowadzonych przez Jupiter Research „w niektórych kategoriach targetowanie behawioralne daje lepsze rezultaty nawet o 22%”<sup>1</sup>. Internet postrzegany w kategoriach medium reklamowego ma wiele zalet, do których można zaliczyć<sup>2</sup>:

- interaktywność,
- możliwość szybkiej aktualizacji informacji,
- niski koszt emisji i przygotowania reklamy,

<sup>1</sup> <http://www.egospodarka.pl/24849>, Reklama-behawioralna-skuteczniejsza-niz-kontekstowa,1,39,1.html

<sup>2</sup> W. Nowak, *Media planning*, Proteus, Marketingowy Dom Wydawniczy, Kraków 2001, s. 65.

- dużą pojemność informacyjną,
- możliwość monitorowania rezultatów kampanii na bieżąco,
- dużą elastyczność,
- multimedialny charakter przekazu,
- globalny zasięg,
- niski koszt dotarcia,
- możliwość precyzyjnego dotarcia do grupy docelowej.

Przedsiębiorstwo może przekazywać klientom informacje przez włączanie się w dyskusje na forach internetowych. W sposób klasyczny może również kontaktować się z klientami przez e-mail. Klient może przekazywać informacje do przedsiębiorstwa bezpośrednio, w sposób przewidziany przez przedsiębiorstwo (e-mail, forum na stronie), jak również pośrednio, np. wypowiadając się na innych stronach o produktach danej firmy. Wypowiedzi klientów w internecie mogą być bowiem monitorowane przez przedsiębiorstwo i w ten sposób być przez nie odbierane, mimo że przedsiębiorstwo nie było ich bezpośrednim adresatem, ale np. inni klienci. Warto zauważyć, że internet to medium, w którym ciągle pojawiają się nowe informacje. O ile przedsiębiorstwo może panować nad informacjami zamieszczanymi przez siebie, o tyle informacje, jakie przekazują sobie klienci pozostają praktycznie poza kontrolą przedsiębiorstwa. Z tego względu prowadzenie działalności przez przedsiębiorstwo w dobie internetu wymaga większego zaangażowania w zakresie przekazywania informacji na linii przedsiębiorstwo – klient. Tym bardziej, że klienci szybko przekazują sobie informacje zarówno te korzystne dla przedsiębiorstwa, jak i niekorzystne, co może znacząco wpływać na prowadzoną przez nie działalność.

## ROLA INFORMACJI W OGRANICZANIU NIEPEWNOŚCI W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI PRZEZ KONSUMENTÓW

---

Niepewność można scharakteryzować jako sytuację, w której „określone decyzje mogą spowodować różne skutki, w zależności od tego, który z możliwych stanów rzeczy zajdzie, przy czym nie są znane prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych z nich”<sup>3</sup>. Według *Słownika języka polskiego* niepewność jest definiowana jako „brak pewności, bezpieczeństwa, wahanie”, a niepewny jako „niezupełnie bezpieczny, zawierający ryzyko, trudny do przewidzenia”<sup>4</sup>. Klient podejmuje swoje decyzje zakupowe w warunkach niepewności, ale w zależności od rodzaju produktu/

<sup>3</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Niepewno%C5%9B%C4%87#Niepewno.C5.9B.C4.87\\_w\\_szkole\\_austriackiej](http://pl.wikipedia.org/wiki/Niepewno%C5%9B%C4%87#Niepewno.C5.9B.C4.87_w_szkole_austriackiej)

<sup>4</sup> W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1963.

usługi, a także usposobienia konsumenta, inna może być intensywność odczuć związanych z danym zakupem. W związku z tym w zależności od zaangażowania emocjonalnego konsumenta inaczej będzie wyglądał proces zbierania informacji, pomagający w redukcji odczuwanej niepewności. R. Grant, R. Klarke, E. Kyriazis zauważają, że awersja do ryzyka to kluczowy czynnik wpływający na poszukiwanie informacji przez konsumentów, ponieważ wiąże się z naturalną predyspozycją do unikania strat (np. finansowych)<sup>5</sup>. Z reguły konsumenci nie korzystają jednak ze zbyt wielu źródeł informacji, ponieważ poszukiwanie informacji wiąże się z określonym wysiłkiem. A. Falkowski i T. Tyszka wskazują na prawidłowość, że „im bardziej kosztowna lub trudniejsza do zdobycia jest informacja, tym mniej będziemy jej gromadzić”<sup>6</sup>. Z tego względu internet może odgrywać ważną rolę jako źródło informacji, ponieważ oferuje dużo informacji przy stosunkowo niskich kosztach dotarcia. Internet oferuje między innymi wyszukiwarki, dzięki którym nie trzeba znać dokładnego adresu strony, aby do niej trafić. Klient, korzystając z wyszukiwarki, może wpisać kluczowe słowa i uzyskać odpowiedź, które wirtualne adresy mogą odpowiadać jego oczekiwaniom. Internet w zasadniczy sposób zmienił możliwości zdobywania informacji, a przez to tworzenia wiedzy. Dotyczy to zarówno wiedzy na temat oferty rynkowej przedsiębiorstw, jak i innych rodzajów wiedzy. W niniejszym opracowaniu skupiamy się na wykorzystywaniu internetu jako źródła informacji dla klientów wykorzystywanych w warunkach niepewności. Człowiek ma ograniczone możliwości przetwarzania informacji, dlatego też korzysta z wielu uproszczeń, które pomagają mu w dokonywaniu wyborów. Jednym z ważniejszych czynników, branych pod uwagę przez klientów dokonujących zakupów są ceny. Internet dał klientom w tym zakresie nowe możliwości. Porównywarki cenowe stały się popularnymi narzędziami, dzięki którym klienci bez trudu mogą znaleźć cenowo najkorzystniejsze dla siebie oferty. W ten sposób mogą ograniczyć swoje wątpliwości dotyczące zawieranych przez siebie transakcji. Co więcej, internet umożliwia konsumentom kontakty z innymi osobami dokonującymi zakupów. W warunkach niepewności taka możliwość skorzystania z doświadczenia innych osób, które znajdowały się w podobnej sytuacji, może okazać się niezwykle cenna. Internet oferuje w tym względzie możliwości, jakich nie miało dotąd żadne inne medium. Na stronach internetowych znajdują się tysiące for internetowych, tysiące społeczności zgromadzonych wokół określonego zagadnienia, a każde z nich jest na odległość kliknięcia myszką.

---

<sup>5</sup> R. Grant, R. Klarke, E. Kyriazis, *A review of factors affecting online consumer search behaviour from an information value perspective*, "Journal of Marketing Management" 2007, Vol. 23, No. 5–6, s. 525.

<sup>6</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009, s. 202.

Poszukiwanie informacji zależy również od znajomości produktu. A. Falkowski i T. Tyszka wskazują, że najczęściej informacji poszukują osoby ze średnią znajomością produktu. Jeśli ktoś zna produkt bardzo dobrze lub odwrotnie prawie go nie zna (ale poszukuje np. na prezent) nie poszukuje wielu informacji, ponieważ w pierwszym przypadku wystarczą jedynie wyselekcjonowane informacje (generalnie produkt jest znany konsumentowi), a w drugim przypadku klient może nawet nie wiedzieć, jakich informacji powinien poszukiwać. Wydaje się, że prawidłowość ta pochodząca z badań nad zachowaniem konsumentów w środowisku tradycyjnym, może ulec zmianie w odniesieniu do środowiska wirtualnego. Internet umożliwia bowiem znajdowanie informacji na różnym poziomie szczegółowości i pozwala płynnie przechodzić przez kolejne etapy poznawania i znajomości produktu, łącznie z ich wirtualną symulacją, czy też prezentacją wideo online. W związku z powyższym może okazać się, że w środowisku wirtualnym osoby nieznające dobrze produktu poszukują wielu informacji i korzystają z różnych wirtualnych źródeł informacji, ponieważ chcą zbudować swoją wiedzę na jego temat. Jednocześnie anonimowość, jaką zapewnia internet, pozwala na zbieranie informacji w sposób nieskrępowany, ponieważ nie ma barier psychologicznych, jakie mogłyby wystąpić przy kontakcie ze sprzedawcą (np. wstyd z powodu niewiedzy, nieznajomości podstawowych cech produktu).

## WYKORZYSTANIE INTERNETU JAKO ŹRÓDŁA INFORMACJI PRZEZ KLIENTÓW

---

Problem poszukiwania informacji przez klienta należy do jednych z bardziej interesujących, ponieważ od informacji, które zgromadzi klient zależy, które produkty/usługi będzie brał pod uwagę, podejmując decyzje o zakupie. Tematyką tą zajmują się zarówno psychologowie, jak i specjaliści z dziedziny marketingu. Dzięki temu dysponujemy obecnie różnymi teoriami wyjaśniającymi zagadnienia związane z problemem poszukiwania i gromadzenia informacji przez klienta. Analizując zachowanie klienta w procesie podejmowania decyzji o zakupie, poszukiwanie informacji jest drugim etapem, następującym po rozpoznaniu potrzeby przez konsumenta. Po tym etapie następuje ocena alternatyw, a następnie decyzja zakupu. Wynika z tego, że jest to bardzo ważny etap w procesie dokonywania zakupu przez klienta, ponieważ w jego wyniku tworzona jest lista alternatywnych rozwiązań. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność podejmowania działań, które nie tylko sprawią, że klient odczuje potrzebę, ale również bez problemu będzie mógł zdobyć informacje o produktach, które pomogą zaspokoić tę potrzebę. Klient korzystając może z następujących źródeł informacji:

- źródła osobiste: rodzina, przyjaciele, znajomi,
- źródła handlowe: reklama, personel sprzedaży, dealerzy, opakowanie, wystawy,
- źródła publiczne: środki masowego przekazu, organizacje konsumenckie,
- praktyczny kontakt z produktem: obsługa, używanie, oglądanie<sup>7</sup>.

Badania przeprowadzone przez psychologów wskazują, że konsumenci nie dysponują zazwyczaj zbyt rozległą wiedzą co do alternatyw zakupu. Według badań przeprowadzonych przez Wilkie<sup>8</sup> (1994) na dużej próbie konsumentów amerykańskich kupujących lodówki, zamrażarki, pralki i suszarki najczęściej wykorzystywanym źródłem informacji okazał się sprzedawca produktu (40%), a na kolejnym miejscu znalazły się reklama w prasie codziennej (13%) oraz rodzina i znajomi (13%), co przedstawia tabela 1.

Ponieważ badania te zostały przeprowadzone w 1994 roku, wśród źródeł informacji nie uwzględniono internetu. Warto zauważyć, że na miejscu pierwszym i drugim wśród źródeł informacji są wymienione źródła osobowe, a więc sprzedawca, a także rodzina i znajomi. Internet, umożliwiając taną komunikację między ludźmi, pozwala również na

**Tabela 1.** Źródła informacji wykorzystywane przez klientów (w %)

Źródło informacji	Odsetek odpowiedzi
Sprzedawca produktu	40
Rodzina lub znajomi	13
Reklama w prasie codziennej	13
Katalog	9
Broszury i etykiety	9
Raporty konsumenckie	9
Pracownik serwisu	5
Reklama w prasie kolorowej	1
Reklama telewizyjna	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, op. cit., s. 180.

<sup>8</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009, s. 202.

wymianę informacji na temat dostępnych produktów oraz usług. W internecie mamy możliwość podzielenia się swoimi spostrzeżeniami, jak też możemy poznać uwagi i opinie innych internautów. To, że sytuacja się zmieniła i internet stał się ważnym źródłem informacji dla klientów, potwierdzają coraz to nowsze badania. Przykładem może być rynek nieruchomości, a więc rynek, na którym zakupy dokonywane przez klientów wiążą się z dużymi wydatkami finansowymi, a także zaangażowaniem emocjonalnym. W badaniu przeprowadzonym na zlecenie firmy Nowy Adres w 2008 roku na próbie 1554 osób, aż 70% ankietowanych na pytanie „Z jakich źródeł docierają do Pani, Pana informacje na temat działek/mieszkań/apartamentów/ domów dostępnych na rynku?”, odpowiedziało, że internet. Na drugim miejscu znalazła się prasa (59%), na trzecim rodzina i znajomi (52%), a dopiero na czwartym agencje nieruchomości (31%)<sup>9</sup>. Taki korzystny dla internetu wynik, to nie tylko zasługa dostępności przez 24 godziny na dobę, ale dodatkowych wartości, które im oferuje w zakresie zdobywania informacji. Klienci mogą bowiem sprawdzić na mapie nie tylko lokalizację inwestycji, lecz także odległości do ważnych dla nich miejsc (pracy, przedszkoli, szkół), a także obejrzeć rzuty mieszkań, porównać ceny czy też obejrzeć wirtualną wizualizację osiedla, a czasami aktualne zdjęcia z placu budowy<sup>10</sup>. To wszystko sprawia, że żadne inne medium nie może dorównać internetowi, jeśli chodzi o szeroki dostęp do informacji. Do tego dodać należy możliwość porozmawiania z klientami, którzy już wcześniej skorzystali z oferty danego dewelopera. Zakup nieruchomości to niewątpliwie jeden z trudniejszych zakupów, ponieważ wiąże się z zaangażowaniem dużych środków finansowych, a klienci angażują się emocjonalnie w dokonywany wybór, ponieważ ma to wpływ na ich dotychczasowe życie (może oznaczać inny dojazd do pracy, zmianę szkoły, przedszkola dla dzieci itp.). Również badania na innych rynkach potwierdzają rosnące znaczenie internetu jako źródła informacji. Z przeprowadzonych w USA w 2008 roku badań przez organizację The Pew Research Center for the People & the Press wynika, że internet staje się podstawowym źródłem informacji. Z badań tych wynika, że 40% Amerykanów pozyskuje informacje o tym, co dzieje się w kraju i na świecie z internetu. Tym samym internet wyprzedził po raz pierwszy prasę<sup>11</sup>. Potwierdzają to również badania przeprowadzone w Polsce na grupie wiekowej 16–24 lata. O ile w marcu 2005 roku osoby w wieku 16–24 lata spędzały w internecie 47 minut, a oglądając telewizję 151 minut, o tyle według danych AGB Nielsen Media Research, Gemius

<sup>9</sup> R. Anam, *Skąd czerpiemy informacje o nieruchomościach?* Serwis e-godpodarka.pl odwiedzony 20.06.2009. <http://www.nieruchomosci.egospodarka.pl/40701,Skad-czerpiemy-informacje-o-nieruchomosciach,1,79,1.html>

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> <http://www.idg.pl/news/331230/Badanie.Internet.podstawowym.zrodlem.informacji.dla.Amerykanow.html>

**Tabela 2.** Źródła informacji związanych ze zdrowiem

Kraj	Internet	Książki i magazyny	Inne
Niemcy	57,8	30,6	11,6
Francja	68,7	23,8	7,5
Wielka Brytania	67,2	19,6	13,2
Polska	44,0	36,5	19,5
Węgry	56,1	34,5	9,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.euser-eu.org>

PBI w marcu 2009 roku czas poświęcony internetowi i telewizji się wyrównał i obu mediom ta grupa wiekowa poświęca po 128 minut<sup>12</sup>. Dla wielu młodych ludzi internet to bowiem nie tylko medium, ale przede wszystkim miejsce, w którym można porozmawiać ze znajomymi, a także spędzić ciekawie czas, nie jako bierny odbiorca komunikatów, ale aktywny uczestnik dyskusji na forach internetowych czy też poszukiwacz informacji.

Klienci traktują internet jako główne źródło informacji dotyczących bieżących wydarzeń w kraju i na świecie czy też rynku nieruchomości, a także informacji dotyczących zdrowia (zdrowego stylu życia, zagadnień medycznych, usług medycznych). Potwierdzają to badania przeprowadzone na rynku europejskim w 2005 roku<sup>13</sup> (por. tab. 2).

Największy odsetek internautów poszukuje informacji dotyczących zagadnień medycznych, a na drugim miejscu znajdują się informacje dotyczące zdrowego stylu życia.

## PODSUMOWANIE

Internet to coraz powszechniej wykorzystywane medium zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez klientów. Jego znaczenie jest tym większe, że w procesie zakupu może towarzyszyć klientowi na każdym etapie procesu decyzyjnego, dostarczając mu poszukiwanych przez niego informacji. W warunkach niepewności, jakie towarzyszą klientowi przy dokonywaniu zakupów, internet, jak potwierdzają badania, stanowi coraz częściej wykorzystywane źródło informacji. Jest bowiem w stanie dostarczyć użytkownikowi różnorodnych informacji w stosunkowo

<sup>12</sup> J. Murawski, *Wasz telewizor, nasza sieć*, „Newsweek”, 21.06.2009.

<sup>13</sup> <http://www.euser-eu.org/ShowCase.asp?CaseID=1831&LevelCodeID=83&print=YES>

krótkim czasie, a informacje mogą pochodzić z różnych źródeł. Bez wątpienia internet zmienia zachowania klientów w zakresie poszukiwania informacji, ponieważ w tradycyjnym środowisku istniało wiele barier (np. trudny dostęp do informacji). W środowisku wirtualnym część barier zniknęła, a znaczenie tego zjawiska na zachowanie klientów w zakresie poszukiwania informacji wciąż jest badana.

---

### INTERNET AS A SOURCE OF INFORMATION IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY

---

Internet belongs to one of the most important sources of information, both for companies and consumers. Companies use it to deliver customers information about themselves and their products. Consumers appreciate internet as a source of information because it provides them with an opportunity to obtain information quickly and from multiple sources (e.g. companies, other customers, consumer organizations). This is the reason why consumers perceive internet as a valuable source of information, which helps them to avoid losses.



**Prof. dr hab. Grażyna Światowy**

**Mgr Anna Śliwa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **NIEPEWNOŚĆ I ZAUFANIE W PROCESIE MOTYWOWANIA DO KORZYSTANIA Z USŁUG PRYWATNYCH SZKÓŁ JĘZYKOWYCH**

---

[O nauczycielach] *Ich zajęcie polegało na sprzedawaniu tego, co niewidzialne. A to, co sprzedali, nadal mieli. Sprzedawali coś, czego każdy potrzebuje, ale niewielu chce.*

Terry Pratchett, *Wolni Ciutludzie*,  
tłum. D. Malinowska

Nauczanie języków obcych jest, podobnie jak inne usługi, taką korzyścią dla zleceniodawcy, która jest niematerialna i nie wiąże się z przeniesieniem praw własności. Nie można jej odsprzedać, nie można zobaczyć przed wykonaniem, nie można magazynować. Produkcja i konsumpcja usługi nauczania zbiega się w czasie i przestrzeni; bezpośredni kontakt klienta i usługodawcy jest niezbędny<sup>1</sup>, a klient bierze udział w procesie tworzenia i swoją pracą współdecyduje o efektach kształcenia. Nauczanie języków wyróżnia się jednak intensywnością pewnych cech, które czynią z niego usługę wyjątkowo wymagającą zarówno dla usługodawcy, jak i usługobiorcy, a także obciążoną wyjątkowo dużym poziomem niepewności.

Analizowanie wpływu specyficznych cech nauczania języka jako usługi edukacyjnej na niepewność i zaufanie konsumenta wymaga dokładnego zdefiniowania tych pojęć. Niepewność jest stanem

---

<sup>1</sup> R. Normann, *Service management. Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, Chichester 1991, s. 15.

psychicznym, w którym ktoś nie jest pewny prawdziwości danego zdania lub nie jest pewny skutków jakiegoś działania. Niepewność jako pojęcie teorii decyzji oznacza sytuację, w której określone decyzje mogą spowodować różne skutki, w zależności od tego, który z możliwych stanów rzeczy zajdzie, przy czym nie są znane prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych z nich. Zazwyczaj w praktyce, w stanie niepewności określamy prawdopodobieństwo subiektywne zajścia danej konsekwencji<sup>2</sup>. W głównym nurcie ekonomii niepewność jest rozumiana jako problem decyzyjny, w którym określone decyzje powodują różne skutki, w zależności od tego, który z możliwych stanów rzeczy zajdzie. Inaczej jednak niż w przypadku teorii decyzji, ekonomiści zazwyczaj zakładają, że w takiej sytuacji decydent zna rozkład prawdopodobieństwa wystąpienia określonych stanów rzeczy. Dlatego najczęściej przyjmowanym w ekonomii rozwiązaniem problemu działania w warunkach niepewności jest maksymalizacja wartości oczekiwanej, czyli wybranie tego działania, którego wartość oczekiwana jest największa. Zjawisko niepewności w głównym nurcie ekonomii jest wykorzystywane do modelowania rynku ubezpieczeń. Przedstawiciele austriackiej szkoły ekonomii uważają, że niepewność jest nieodłącznym elementem każdego ludzkiego działania. Jest tak dlatego, że gdyby dany człowiek znajdował się w stanie pewności, to albo nie miałby bodźców do działania, albo działałby w sposób automatyczny. Podobnie jak teoretycy decyzji, ekonomiści austriaccy uważają, że człowiek w warunkach niepewności nie zna prawdopodobieństw wystąpienia poszczególnych stanów rzeczy, które mają wpływ na wynik działania. Jest tak ich zdaniem dlatego, że prawdopodobieństwo matematyczne dotyczy zdarzeń powtarzalnych (rzutów kostką, losowaniem kulek itp.), podczas gdy w rzeczywistości najczęściej mamy do czynienia ze zdarzeniami niepowtarzalnymi. Źródłem niepewności jest nie losowość zdarzeń, jak zdaniem szkoły austriackiej przyjmują ekonomiści głównego nurtu, ale fakt, że o wystąpieniu zdarzeń jednostkowych<sup>3</sup> decyduje wiele czynników, z których tylko część jest znana i możliwa do uwzględnienia przy podejmowaniu decyzji.

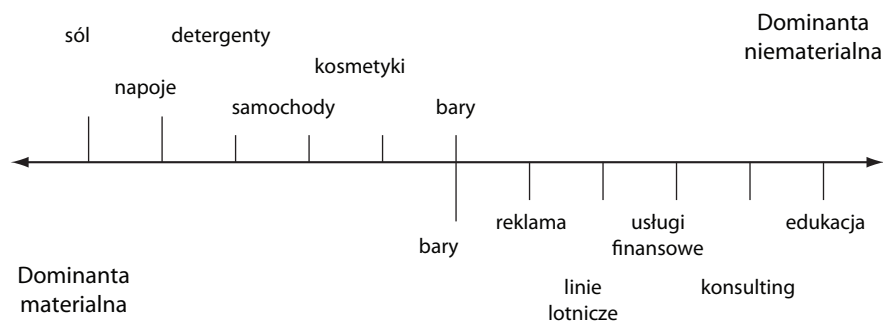
Zaufanie jest nastawieniem emocjonalnym w relacjach społecznych. Zaufaniem obdarowujemy osobę, której wierzymy, że jest nam życzliwa, będzie doradzać i działać dla naszego dobra. Może być wzajemne. Zaufanie jest wiarą w określone działania czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem. Często oznacza nawet przekonanie jednej ze stron o tym, że motywacją drugiej strony wobec niej jest bycie uczciwym i szczerze działanie dla realizacji zgłoszonych oczekiwań.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>3</sup> L. von Mises, *Ludzkie działanie*, Fundacja Instytut Ludwika von Misesa, Warszawa 2007.

Dzisiejszy świat, ciągle zmiany, konkurencja, działanie ponad granicami czasu i przestrzeni stawiają przed członkami społeczeństwa oraz uczestnikami rynku ogromne wymagania, którym sprostać można dzięki wzajemnemu zaufaniu. Zaufanie jest pojęciem analizowanym w ramach wielu dyscyplin, takich jak: socjologia, psychologia, zarządzanie, systemy informacyjne. Znaczenie decyzji prowadzących do tworzenia kultury zaufania jest nie do przecenienia. Dobro całego społeczeństwa, rozwój społeczno-gospodarczy oraz sukces organizacji na całym świecie są zdeterminowane poziomem zaufania. Konieczne jest świadome i odpowiednio ukierunkowane budowanie zaufania. W konsekwencji wzrastać będzie rola najnowszej metody zarządzania w organizacjach, noszącej nazwę „zarządzanie zaufaniem” oraz „zarządzanie przez zaufanie”. Poza prawem i wspólnymi celami, wzajemne zaufanie jest podstawą budowy relacji społecznych zarówno w działalności gospodarczej, zwłaszcza w świadczeniu usług, jak i w życiu prywatnym.

Kotler wyodrębnił pięć głównych cech działalności usługowej: niematerialność, nierozdzielność, zmienność, nietrwałość i brak praw własności. Natężenie każdej z tych cech ma wpływ na poziom niepewności lub zaufania w biznesie. Materialność produktu sprawia, że przed zakupem można ocenić jego jakość i przydatność, niematerialność w przypadku usługi wiąże się z faktem, że nie jest możliwe obejrzenia efektów wykonania usługi przed jej realizacją. Zatem im bardziej niematerialny jest przedmiot transakcji, tym wyższy jest poziom niepewności. Przedstawienie materialności i niematerialności na skali jako kontinuum dowodzi, że produkty i usługi mogą być bardziej lub mniej materialne. Działalność baru jest w połowie produktem, w połowie usługą. Reklama lub podróże lotnicze są bardziej ulotne, jednak mają elementy materialne, którym można się przyjrzeć przed podjęciem decyzji o zakupie usługi lub rezygnacji z niej. Kotler zauważył też, że usługi edukacyjne plasują się na końcu skali – przed rozpoczęciem nauki bardzo trudno jest określić, czy usługa spełni nasze oczekiwania.



**Rysunek 1.** Materialność i niematerialność towarów i usług

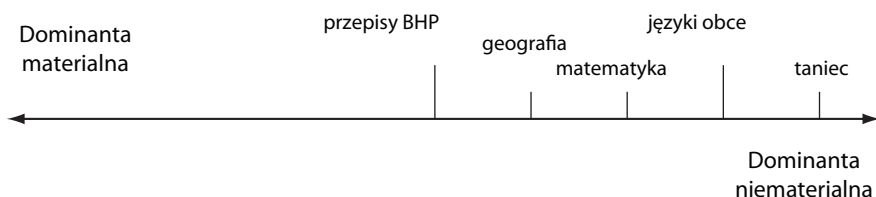
Źródło: Ph. Kotler i in., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1999, s. 647.

Próba przedstawienia podobnego kontinuum tylko dla usług edukacyjnych może pokazać, że nauka języka jest jeszcze bardziej niematerialna niż nauka np. geografii. Na lekcji geografii czy innego przedmiotu szkolnego można przedstawić w formie wykładu pewien zamknięty zasób wiedzy, który uczeń może sobie przyswoić stosując zróżnicowane techniki zapamiętywania. W efekcie procesu nauczania usługobiorca – czyli uczeń – otrzymuje zestaw wiadomości. Wiedza jest niematerialna, ale można określić jej ilość i zakres, można też założyć, że każdy, jeżeli tylko chce, jest w stanie nauczyć się geografii w danym zakresie. Można zatem, płacąc za kurs geografii, przyjąć, że otrzyma się to, za co się płaci.

Edukacja w zakresie praktycznych umiejętności, np. prowadzenia samochodu, czy nurkowania, polega na wspólnym (instruktora i ucznia) wykonywaniu tych czynności do momentu, kiedy strony poczują się usatysfakcjonowane. Jest to zazwyczaj poziom tzw. samodzielności. Przy nauczaniu umiejętności pojawia się dodatkowy niematerialny komponent utrudniający ocenę jakości usługi – jest to naturalny talent lub łatwość opanowywania danej umiejętności, wynikająca z dobrej sprawności ruchowej, dobrej koordynacji, słuchu muzycznego czy widzenia przestrzennego. Z tymi zdolnościami człowiek się rodzi i nawet długo-trwałe uczenie np. rysunku osoby pozbawionej talentu doprowadzi tylko do średnich rezultatów. Uczenie osoby utalentowanej w krótkim czasie przynosi znakomity efekt.

Nauczanie języka to kombinacja tych dwóch rodzajów: język to wiedza o gramatyce i zasób słownictwa (komponent w pewnym sensie materialny) oraz sprawność komunikacyjna, która wiąże się z własnymi umiejętnościami interpersonalnymi ucznia, jego zdolnością do wyrażania swoich myśli i uczuć w mowie i w piśmie (komponent niematerialny, nad którym zarówno uczeń, jak i nauczyciel ma tylko ograniczoną kontrolę), oraz wypracowaniem nawyków behawioralnych, takich jak typowe sformułowania czy odmienny niż w ojczystym języku sposób reagowania w danych sytuacjach. Tutaj również znaczną rolę odgrywa coś, co można określić jako „talent do języków” lub „łatwość uczenia się języków”. Wśród pozostałych ważnych niematerialnych czynników mających wpływ na jakość usługi należy wymienić: osobowość nauczyciela, relację między uczniem a nauczycielem, relację między uczniami w grupie na kursie języka.

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, można usytuować nauczanie języków na skali kontinuum materialności między geografią (której teoretycznie każdy może się nauczyć), matematyką (przy poznawaniu której bardzo przydaje się analityczny umysł), a tańcem czy rysunkiem, przy których właściwie nie ma elementów stałych, wszystko opiera się na zdolnościach, talencie, sprawności ruchowej czy koordynacji ręką-oko. W przypadku języka każdy uczestnik kursu może liczyć na to, że nauczy się teorii, ale biegłość komunikacyjną osiągną tylko niektórzy.



**Rysunek 2.** Materialność i niematerialność usług edukacyjnych

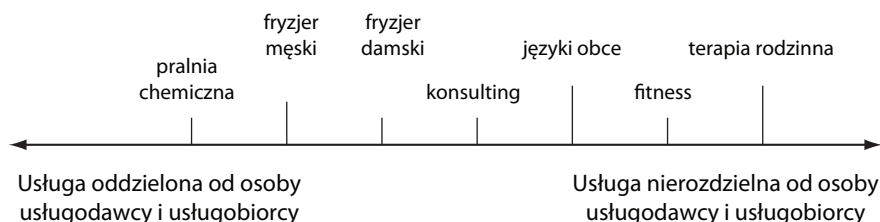
Źródło: opracowanie własne.

Fakt, że jedni uczestnicy kursu osiągają biegłość komunikacją szybciej (mają „talent”) działa deprymująco na tych, którzy osiągają ją wolniej. Z tej przyczyny odczucie niepewności związane z podjęciem nauki na kursie języka pozostaje na wysokim poziomie.

Drugą cechą usług mającą wpływ na poziom zaufania i niepewności jest ich nierozdzielność od osoby usługodawcy, od miejsca i czasu świadczenia usługi oraz w tym przypadku także od osoby usługobiorcy. Usługi, u których natężenie tej cechy jest niskie, np. pralnia chemiczna lub usługi szewskie, przypominają produkty: za odpowiednią opłatą kupuje się wyczyszczone ubranie. Udział zlecniodawcy, a nawet jego obecność jest całkowicie zbędna. Jeżeli zatem wybierzemy pralnię, która budzi nasze zaufanie, możemy ograniczyć poczucie niepokoju do minimum, ponieważ niezależnie od tego, który pracownik pralni zajmie się zleceniem, efekt powinien być taki sam. Usługą o większym natężeniu cechy nierozdzielności jest fryzjer – przede wszystkim klient musi być w tym samym miejscu i czasie, musi też porozumieć się z usługodawcą w sprawie oczekiwanych efektów, które nie są tak oczywiste i jednoznaczne jak w przypadku usług szewskich. Można nawet uznać, że powodzenie operacji zależy od jakości komunikacji na linii klient–fryzjer, od tego, jak dobrze się znają, jak długo współpracują, jak rozumieją swoje intencje. Poziom niepokoju zależy tutaj od wielu zmiennych, z których ważniejszą jest trudny do kontrolowania tzw. czynnik ludzki.

Nauczanie języków obcych jest usługą, przy świadczeniu której wszystkie te czynniki są nierozdzielnie związane. Efektywność kursu zależy od osoby nauczyciela, osoby ucznia, rodzaju relacji, jaką nawiążą, potrzeby i motywacji ucznia, ich dopasowania do oferty szkoły językowej, od ogółu motywacji i osobowości pozostałych osób w grupie i relacji, jaka powstanie wewnątrz grupy, rodzaju nauczanego materiału, stosowanych technik nauczania, miejsca i czasu nauczania, oczekiwań, jakie uczeń ma wobec kursu oraz wrażeń, jakie te oczekiwania potwierdzają lub burzą. Odbiór tych wszystkich czynników pogarsza fakt, że nie dotyczą one jednorazowego aktu wykonania usługi – jak przy wizycie u fryzjera – lecz trwają nieraz miesiącami, zatem dodatkowym czynnikiem jest tutaj czas. Zadowolony ogólnie słuchacz kursu może zniecierpliwieć się ilością czasu i wysiłku niezbędnego dla opanowania języka.

Usługą bardziej nierozzerwalną niż nauka języka jest tylko fitness, odchudzanie, coaching lub terapia, ponieważ przy nich większa część odpowiedzialności za powodzenie przedsięwzięcia spoczywa na usługobiorcy. Bez jego ciężkiej pracy, wiary w siebie, wyrzeczeń, samozaparcia usługodawca niewiele wskóra. Taki stan wzmacnia niepewność transakcji usługowej. Respondenci w badaniu przeprowadzonym przez autorki, zapytani czego się obawiają w związku z planowanym rozpoczęciem nauki na kursie języka obcego, wymieniali następujące obawy: zabraknie mi wytrwałości, mogę się zniechęcić, nie nauczę się w obiecany przez szkołę terminie, mogę nie mieć czasu na naukę i powtarzanie w domu. Odpowiedzi te dowodzą, że słuchacze kursów językowych bardzo dobrze zdają sobie sprawę, że jedną z większych niewiadomych są oni sami. To źródło niepewności oczywiście nie odgrywa roli w przypadku pralni chemicznej.



**Rysunek 3.** Rozdzielność i nierozdzielność usług od usługodawcy i usługobiorcy

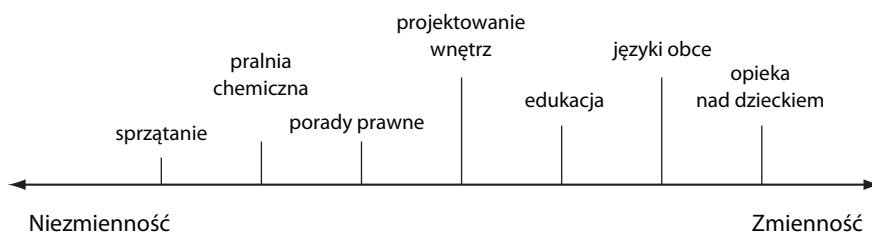
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym elementem mającym znaczący wpływ na poziom niepewności przy korzystaniu z usług jest ich zmienność. Nawet najbardziej renomowana szkoła językowa polega na sprawności i umiejętnościach interpersonalnych swoich pracowników. Te z kolei mogą się różnić w czasie w zależności od „dobrego” lub „złego” dnia. Najlepszy lektor może trafić na słuchacza, z którym nie będzie w stanie dojść do porozumienia albo na całą grupę, w której panuje zła atmosfera. Popularny podręcznik z niejasnych przyczyn w jednej grupie się sprawdza, w innej prowadzi do kompletnego fiaska. Metoda nauczania zalecana przez metodyków może podobać się połowie grupy, ale całkowicie odstraszyć drugą połowę. Kontrola jakości ani standaryzacja usług nie będzie 100% gwarancją powtarzalności efektów.

Istnieją usługi, przy których osiągnięcie powtarzalności efektów jest o wiele prostszą sprawą. Wiele firm tworzy drobiazgowo procedury świadczenia usługi, z czego słyną np. Disneyland lub McDonald's. Celem procedur jest wyeliminowanie elementu ryzyka z procesu usługowego i zapewnienie określonego poziomu jakości. W przypadku kursów języka obcego procedury działają tylko do pewnego momentu i do tego momentu są tworzone i przestrzegane. Szkoły języków obcych zatrudniają metodyków, których obowiązkiem jest szkolenie i nadzorowanie lektorów,

podręczniki są wyposażone w poradniki dla nauczyciela ułatwiające im pracę i pomagające uniknąć błędów. Wiele szkół przygotowuje gotowe firmowe konspekty zajęć, z których poszczególni lektorzy mają obowiązek korzystać.

Rzeczywistość nauczania języków wymyka się jednak procedurom. Powodzenie kursu zależy w znacznym stopniu od rodzaju relacji jaka nawiąże się między lektorem i każdym z uczestników oraz wewnątrz grupy. Relacja musi przetrwać nie jeden wieczór, jak w przypadku koncertu rockowego, ale całe tygodnie lub miesiące. Jak wyraził to jeden z respondentów badania przeprowadzonego przez autorki, dobry nauczyciel języka to „mieszanka charakteru, tonu głosu, mimiki i feromonów”. Takiej skomplikowanej, długotrwałej relacji nie da się ująć procedurami. Z tego powodu wybór odpowiedniej szkoły języków obcych, która pozwoliłaby nam osiągnąć pożądaną poziom sprawności językowej obciążony jest ryzykiem związanym z całkowitą nieprzewidywalnością wzajemnego oddziaływania ważnych elementów. Spośród usług edukacyjnych nauczanie języków jest w szczególności sposobem na to ryzyko narażone. Nauczanie innych przedmiotów, np. marketingu, nie wiąże się z narażeniem uczestników zajęć na śmieszność wynikającą z nieumiejętnego wymawiania obcych dźwięków, popełniania błędów, prowadzenia bezsensownych dialogów na oczywiste tematy. Poczucie bezpieczeństwa w grupie uczącej się języka obcego powstaje w wyniku wytworzenia odpowiedniej relacji. Zdolność jej wytworzenia jest równie ważną umiejętnością lektora jak perfekcyjna znajomość języka obcego i metod nauczania.



**Rysunek 4.** Zmienność i niezmiennosc parametrów usługi

Źródło: opracowanie własne.

Czwartą z kolei cechą usług jest nietrwałość. Według Kotlera<sup>4</sup> usługi nie da się przechować na później – w okresach dużego popytu zakład usługowy może obsłużyć tylko określoną ilość klientów i nie jest możliwe „zaoszczędzenie” mocy przerobowych z okresu przestoju. Prawnicy lub lekarze czasem pobierają opłatę za wizyty, które nie doszły do skutku, ponieważ wartość usługi miała miejsce tylko o umówionej godzinie i przepadła, gdy klient się nie pojawił. Szkoły, nie tylko językowe, robią

<sup>4</sup> Ph. Kotler i in., *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey 1999.

tak regularnie. Dla ich klienta oznacza to, że podjęcie nauki na kursie oznacza też wprowadzenie ścisłej dyscypliny czasowej w uczęszczaniu na zajęcia. Takie działania szkół nie jest żerowaniem na klientach – „odrabianie” zajęć w innym terminie oznaczałoby wejście do innej grupy i innego lektora, a zatem do innej rzeczywistości, zupełnie nieprzystającej do utraconej.

W przypadku nauczania języków pojęcie „nietrwałości” usługi nabiera także dodatkowego sensu. Najbardziej zaawansowana biegłość językowa – nieużywana – zanika. Do niepewności wynikającej z opisanych wyżej czynników dochodzi kolejna. Czy jest sens podejmować wysiłek związany z nauką języka i ponosić koszty, jeżeli po pewnym czasie te umiejętności się zdezaktualizują? Z badań przeprowadzonych przez autorki opracowania wynika, że aż 35% osób pracujących nigdy nie korzysta ze znajomości języków obcych w pracy, zaś kolejne 11% robi to bardzo rzadko. Wynika z tego, że tylko nieco ponad połowa pracowników faktycznie ma szansę rozwijać swoje umiejętności w praktyce.

Kotler opisał jeszcze jedną właściwość działalności usługowej – brak praw własności. Uczestnicy kursy językowego nie mają gwarancji, że nauczą się płynnie posługiwać obcą mową. Niektóre osoby osiągną biegłość łatwiej, innym przyjdzie to z trudnością. Uiszczenie opłaty za kurs nie oznacza automatycznie nabycia umiejętności, mimo że część klientów szkół językowych jest o tym niesłusznie przekonana.

Z powyższych rozważań wynika, że nauka języka obcego jest obciążona wyjątkowo wysokim ładunkiem niepewności wynikającej z każdej cechy wspólnej dla wszystkich usług, które w tym przypadku występują w wyjątkowym natężeniu. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu nauki języka oraz wyborem szkoły wiąże się z ryzykiem trafienia na niewłaściwego lektora, grupę, podręcznik, metodę nauczania, atmosferę w szkole, relacje z lektorem i w grupie. Kandydat do nauki języka może napotkać przeszkody w postaci trudności w opanowaniu materiału, niewystarczającej motywacji, braku wolnego czasu podczas długotrwałego kursu, niedostatecznego zapału do ciężkiej pracy i „talentu do języka”. Dodatkowym problemem jest świadomość, że wysiłek włożony w naukę na kursie zmarnuje się, jeżeli po jego zakończeniu język nie będzie nieustannie „szlifowany”. W przezwyciężeniu tego odczucia niepewności mogą pomóc szkoły, stosując wspomniane zarządzanie przez zaufanie.

Budowanie zaufania w organizacji wymaga znajomości podstawowych 18 zasad<sup>5</sup>:

- samozaufanie jest krytycznym czynnikiem kreującym zaufanie,
- czekanie, aż inni udowodnią swoją wiarygodność jest niewystarczające,
- zaufanie buduje się bardzo długo, a może być zniszczone w jednym momencie,

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, op. cit.



- nie zbuduje się zaufania jeśli traktuje się je jako środek do celu,
- nie można zbudować zaufania bez respektowania wartości,
- zaufanie jest często niewidoczne,
- zaufanie wymaga zaangażowania,
- zaufanie polega zwykle na odwzajemnionych relacjach,
- zaufanie otwiera możliwości, które w innych przypadkach nie są możliwe,
- zaufanie jest zmienne w czasie,
- należy unikać substytutów zaufania,
- należy unikać gry władzy,
- należy budować kulturę wysokiego zaufania w organizacji,
- należy unikać ciągłego dławienia konfliktów,
- należy dbać o zgodność, unikać strategii oszustwa (zafałszowania, ukrycia, dwuznaczności) w procesach komunikacji,
- należy redukować niepewność,
- należy pamiętać, że zachowania obserwowalne stanowią „wierzchołek góry lodowej”,
- należy traktować ludzi uczciwie i równo – sprawiedliwie.

Zastosowanie powyższych 18 zasad kreowania zaufania stanowi kluczowy element strategii zarządzania zaufaniem (znanej także pod nazwą zarządzanie przez zaufanie). W przypadku szkoły językowej oznacza to koncentrowanie się na zredukowaniu niepewności słuchaczy poprzez odpowiednie szkolenie lektorów, nie tylko w metodologii nauczania języka, ale także w umiejętnościach trenerskich i zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi<sup>6</sup>. Szkoła powinna nie szczędzić środków na badanie poziomu satysfakcji klientów, aby „zobaczyć niewidzialne”, zanim dojdzie do utraty zaufania i klientów<sup>7</sup>.

Szkoły powinny wystrzegać się tanich sztuczek reklamowych w rodzaju „zaczyniesz płynnie mówić w trzy tygodnie” oraz piętnować takie postępowanie u innych uczestników rynku. Powszechna dostępność portali społecznościowych i toczących się na nich dyskusji dotyczących nauki języków i różnych rodzajów kursów oraz metod nauczania powinna służyć planowej promocji przejrzystych standardów nauczania i realistycznych możliwości nabywania sprawności językowej, poprzez rzeczową dyskusję i otwarte występowanie jako szkoła językowa, a nie podszywanie się pod „zadowolonych użytkowników”. Takie postępowanie byłoby budzącą zaufanie promocją szkoły.

Należy unikać nieetycznego postępowania, na przykład utrudniania uczestnikowi rezygnacji z kursu, który z jakiegoś powodu mu nie

<sup>6</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec, *Marketing Partnerski, wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

<sup>7</sup> A.M. Nikodemka-Wołownik, *Klucz do zrozumienia nabywcy – jakościowe badania marketingowe*, Grupa Verde, Warszawa 2008.

odpowiada, czy dawania promocji na następny poziom uczestnikowi, który nie dokonał postępów, ale za to regularnie płaci. Pozwala ono wprawdzie uniknąć strat w krótkim terminie, rzutuje jednak na wiarygodność szkoły. Nawet najmniejsza szkoła powinna podejmować działania typu PR, skierowane zarówno do klientów, jak i pracowników, jasno określające wartości, którymi kieruje się szkoła i świadczące o jej wiarygodności, a tym samym zmniejszające poczucie niepewności, stające się budulcem zaufania w relacjach między usługodawcą i usługobiorcą.

---

### UNCERTAINTY AND TRUST IN THE PROCESS OF MOTIVATING CUSTOMERS TO USE SERVICES OF PRIVATE FOREIGN LANGUAGE SCHOOLS

---

The aim of this paper is to describe the specific conditions of providing educational services in foreign language instruction. The authors present motivations of teachers and students – the subjects involved in the teaching process. They discuss the practical dilemmas of foreign language teaching in the light of their own research. The dilemmas are connected above all with appropriate motivation, both during the process of client acquisition, and during on-going cooperation. Language schools should provide their teachers with instruments to increase students' motivation to further work on improving their language competencies.

## **Rozdział 5**

Ryzyko postrzegane przez nabywców

**Dr Ewa Frąckiewicz**

Uniwersytet Szczeciński

---

# **RYZYKO CYFROWE NABYWCY – POJĘCIE I ZNACZENIE<sup>1</sup>**

---

## **WPROWADZENIE**

---

Stały i dynamiczny rozwój nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (NTIK) powoduje, że konsumenci coraz powszechniej i częściej korzystają z nich w kontaktach z drugą osobą bądź z maszyną. Podobnie jak w przypadku każdej nowości, również te innowacje stanowią potencjalne źródło ryzyka dla nabywcy. Ponieważ ryzyko to łączy w sobie obawy natury ekonomicznej, społecznej, psychologicznej itp., a pojawia się wraz z korzystaniem z NTIK, proponuje się określić je jako ryzyko cyfrowe. Zarówno jego wystąpienie, jak i skala są determinowane typem konsumenta oraz cechami danej nowości, w tym ich stopniem nasycenia informacjami. Natomiast pozyskanie wiedzy na temat jego wystąpienia umożliwi firmie podjęcie adekwatnych działań, a w efekcie uzyskanie różnicującej przewagi rynkowej.

W literaturze ekonomicznej oraz z zakresu zarządzania spotyka się określenie ryzyka technologicznego oraz informatycznego. Pod tymi pojęciami rozumie się ryzyka związane z użytkowaniem systemów informatycznych przez przedsiębiorstwa, a także inne podmioty, w tym przez państwo, szczególnie w aspekcie awarii technicznych i cyberprzestępczości. Problem dyfuzji i trwałej adaptacji NTIK przez klientów indywidualnych jest natomiast badany w wąskim zakresie dotyczącym zakupów

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2008/2009 jako projekt badawczy.

online. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę szerszego spojrzenia na zagadnienie użytkowania NTIK, zdefiniowania pojęcia ryzyka cyfrowego jako szczególnego przypadku ryzyka technologicznego, wskazania się na jego cechy oraz determinanty wystąpienia po stronie nabywcy.

## RYZIKO MARKETINGOWE

---

W literaturze z zakresu zarządzania powszechnie terminem ryzyka określa się stan, który może być opisany za pomocą prawdopodobieństwa wystąpienia niekorzystnej sytuacji, wynikającej z niedostatecznej wiedzy menedżera na temat danego biznesu, a którego efektem jest możliwość poniesienia straty<sup>2</sup>. Przyjmując definicję marketingu za P. Doylem, ryzyko marketingowe będzie natomiast oznaczać zagrożenia osiągnięcia celu w postaci maksymalizacji zwrotów dla udziałowców przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Głównymi zmiennymi określającymi moment wystąpienia i wielkość ryzyka są ilości informacji oraz czas na podjęcie optymalnej decyzji.

W świetle dotychczasowego dorobku marketingu należy jednak podkreślić, że wszelkie wydarzenia w otoczeniu firmy mogą być interpretowane jako niebezpieczeństwo oraz jako możliwość, co zależy od samego przedsiębiorstwa, jego pozycji, potencjału, zasobów, w tym wiedzy menedżerów oraz od cech środowiska gospodarczego, w którym funkcjonuje. Te same sygnały rynkowe stają się zatem zupełnie czymś innym w biznesowej interpretacji różnych organizacji. Prowadzi to do wniosku, że ryzyko w marketingu może być oceniane zarówno jako zagrożenie (czyste ryzyko), jak i szansa (ryzyko dynamiczne). To stanowisko lepiej odzwierciedla ideę marketingu, choć jest rzadziej spotykane i kontrowersyjne<sup>4</sup>.

Ryzyko występuje również po stronie nabywcy, przy czym – podobnie jak przedsiębiorstwo – konsument jest pod wpływem tylko takie-

<sup>2</sup> Zob. np. K. Bartusik, *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004; R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa 2000; T. Taranko, *Wpływ zjawiska niepewności na efektywność marketingu*, w: W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005; J. Teczek, *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*, PAN Oddział w Krakowie, Kraków 1996.

<sup>3</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

<sup>4</sup> O wzbudzonej kontrowersji i jej przyczynach pisze T.T. Kaczmarek, choć pojawiają się głosy wskazujące na tę dualność, np. autorzy *Wskaźników marketingowych* rozdziałają ryzyko *sensu stricto* i możliwości marketingowe (red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004, s. 107–123). Dualną postać ryzyka i wynikające stąd konsekwencje dla procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie szerzej przedstawiono w artykule: E. Frąckiewicz, *Możliwości i ograniczenia zarządzania ryzykiem w marketingu*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 5, s. 2–6.

go ryzyka, które jest w stanie zidentyfikować<sup>5</sup>. Jego znaczenie w opisie zachowań nabywców zostało docenione wraz z rozwojem alternatywnych form sprzedaży (tj. telemarketingu i sprzedaży katalogowej), kiedy konsumentów bardziej uwrażliwiano na możliwość uniknięcia błędów, a przez to zwiększenia korzyści osiąganych z zakupu<sup>6</sup>.

Ryzyko nabywcy oznacza rodzaj niepewności, z którą ma on do czynienia w sytuacji zakupu określonego dobra, kiedy nie może przewidzieć wielu istotnych konsekwencji podejmowanych przez siebie decyzji<sup>7</sup>. Przybiera ono postać ryzyka finansowego oraz pozafinansowego, w tym wynikającego z obawy przed spełnieniem oczekiwań w zakresie pełnionych funkcji, bezpieczeństwa użytkowania, akceptacji przez grupy odniesienia, zaspokojenia aspiracji oraz czasu poświęconego na zakup czy użytkowanie. Podstawowymi grupami determinant kształtującymi ten stan są cechy nowości oraz typ nabywcy. Im więcej dany konsument posiada doświadczeń z korzystania z danej kategorii produktów, jest zamożniejszy i bardziej asertywny – tym mniejsze ponosi ryzyko. Percepcja ryzyka jest także determinowana cechami konkretnej oferty – im produkt jest droższy, bardziej złożony i innowacyjny, tym większe jest potencjalne ryzyko nabywcy.

## RYZYKO A NTIK

---

Nowe technologie są szerokim pojęciem, stale rozszerzającym swoje granice. Sposób ich wykorzystania jest rozpatrywany wieloaspektowo oraz w odniesieniu do różnorodnych dziedzin. W niniejszym opracowaniu rozważa się jeden z rodzajów nowych technologii opartych na informacjach, tj. technologie informacyjno-komunikacyjne, obecnie reprezentowane przez telefony komórkowe, *smartphony*, ale przede wszystkim przez internet. Te rozwiązania są powszechnie wykorzystywane przez nabywców i niewątpliwie istotnie zmieniły ich postawy i zachowania rynkowe w ostatnich latach.

Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne spośród innych nowości wyróżnia posiadanie szczególnych cech, takich jak:

<sup>5</sup> Szerzej zob.: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 2001, s. 49–58; L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000; S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, implikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 165–166.

<sup>6</sup> Zob. szerzej: L. Andrews, M.V. Boyle, *Consumers' accounts of perceived risk online and the influence of communication sources*, „Qualitative Market Research” 2008, Vol. 11, No. 1, s. 60–61.

<sup>7</sup> L. Garbarski, *Zachowania...*, s. 49–50. Subiektywne postrzeganie ryzyka powoduje, że – w przypadku jego niedostrzeżenia – podejmowane przez firmę działania modyfikujące zachowanie nabywców stają się bezcelowe.

- krótszy cykl życia, z czym wiąże się skrócenie czasu na poznanie danej oferty i podjęcie decyzji o jej ewentualnym zakupie bądź rezygnacji,
- szybsze zastępowanie danych produktów nowymi propozycjami producentów, co nie odpowiada wielu konsumentom działającym zgodnie z własnymi przyzwyczajeniami,
- złożoność, co powoduje wydłużenie się czasu nabywania nowych umiejętności przez konsumentów, ale także zapoznanie się przez nich tylko z częścią nowych funkcji,
- przyjmowanie postaci nowości nieciągłych, co skłania nabywców zarówno do stałego uczenia się, jak i wiąże się z koniecznością ich większego zaangażowania w poznanie nowości,
- konwergencja produktów NTIK, przyczyniająca się do zwiększenia chaosu informacyjnego, w którym konsumentom trudniej jest dostrzec i ocenić różnice między poszczególnymi ofertami.

Biorąc pod uwagę specyfikę ofert NTIK, proponuje się zatem **ryzykiem cyfrowym określić stan towarzyszący korzystaniu z nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, które mogą budować podstawową wartość oferty lub być jej uzupełnieniem**. Natura ryzyka cyfrowego jest ewolucyjna i ekspansywna, przez co staje się ono coraz bardziej niebezpieczne, choć jednocześnie skutkuje powstaniem nowych źródeł potencjalnych korzyści dla użytkowników. Należy także podkreślić, że możliwości zarządzania tym rodzajem ryzyka są większe w przypadku firm niż w przypadku osób indywidualnych. Przedsiębiorstwa cechuje bowiem większa świadomość, specjalistyczna wiedza pracowników oraz systematyczne ponoszenie nakładów finansowych na infrastrukturę informatyczną.

## RYZYKO CYFROWE NABYWCY

---

Konsumenci coraz częściej otaczają się produktami, które są w pełni ofertami NTIK bądź też są wzbogacane usługami z tego zakresu. Im bardziej użytkownik jest otwarty na zdigitalizowane towary i usługi, tym ryzyko cyfrowe jest większe. Można to wytłumaczyć np. tym, że coraz powszechniej oferowane są rozwiązania skłaniające nabywców do samoobsługi (SST – *self service technology*), wymagające podawania informacji o sobie, zapamiętywanie procedur dostępności wraz z hasłami, kodami itd., a także korzystania z różnych rozwiązań technicznych o zróżnicowanym stopniu zabezpieczeń. Zatem u podstaw występowania tego zjawiska leży brak dostatecznej wiedzy oraz jej szybka dezaktualizacja, niewystarczające umiejętności, brak przezorności i zaufania, zawodność samych urządzeń oraz błędy i pomyłki nieobce ludzkiej naturze przy jednoczesnym stałym wzroście nowych ofert. W tej sytuacji klienci często czują się zagubieni, a nawet zniechęceni. W efekcie, ich

wybór będzie się ograniczał do takich produktów, które są konieczne bądź też dostarczają innych poszukiwanych korzyści w postaci np. rozrywki, przyjemności czy innych. Proponuje się zatem złożoność ryzyka odnieść do jego klasycznych wymiarów, z podkreśleniem, że jest ono tu ujmowane w swojej dualnej, pozytywno-negatywnej postaci (tab. 1).

Korzystanie z NTIK pociąga za sobą wiele zagrożeń. W szczególności nabywcy są narażeni na naruszenie dóbr osobistych w postaci udostępnienia i rozpowszechnienia osobom niepowołanym danych osobowych, otrzymywanie niechcianych usług, a często także utrudnienie w rezygnacji z oferty, którą konsument ocenia jako uciążliwą, absorbującą czy irytującą.

**Tabela 1.** Wymiary ryzyka cyfrowego nabywcy

Wymiar	Charakterystyka
Funkcjonalny	W zakresie funkcji podstawowych następuje upodabnianie się produktów, łączenie funkcji, co w efekcie prowadzi do zmniejszenia ilości produktów. Większego znaczenia nabiera rozbudowanie funkcji dodatkowych, jako nowych źródeł korzyści
Bezpieczeństwa	Korzystanie ze zdigitalizowanych ofert wiąże się z łatwością popełnienia błędu („jedno kliknięcie”), a efekty pomyłek mogą być nawet znacznie odsunięte w czasie, a nawet poza kontrolą i świadomością użytkownika. Ważnym problemem jest ochrona danych osobowych. Jednocześnie nabywca może stosunkowo szybko i prosto zweryfikować prawdziwość przedstawianych danych
Finansowy	Następuje stosunkowa szybki spadek cen NTIK, co skłania część nabywców do odłożenia w czasie decyzji o ich nabyciu, ale jednocześnie – sprzyja szybkiemu upowszechnieniu nowych rozwiązań
Spółeczny	Obserwuje się zwiększenie liczby kontaktów w kręgu osób korzystających z danych rozwiązań, powstawanie społeczności nowego typu, ale także zjawisko odwrotne – społeczne wykluczenie wynikające z braku dostępu do NTIK ( <i>digital divide</i> )
Psychologiczny	Następuje zmiana ról w rodzinie, nowy model przekazywania wiedzy, zjawisko wielu „ego”, ale także NTIK stają się źródłem nowych atrybutów kształtowania własnego wizerunku
Czasowy	Szybka zmiana produktów, cen i rozszerzanie asortymentu wymaga stałego śledzenia i poświęcenia dodatkowego czasu na zapoznanie się z nimi, ale drugiej strony – NTIK są sposobem na jego oszczędność i lepszą organizację

Źródło: opracowanie własne.



## SPOSOBY REDUKCJI NIEKORZYSTNYCH EFEKTÓW RYZYKA CYFROWEGO PRZEZ NABYWCÓW

Konsumentów charakteryzuje naturalna skłonność do niwelowania stopnia niepewności. Opierają się na swojej intuicji i doświadczeniu, posiadanej wiedzy na temat danej marki czy producenta. Jednak podstawową metodą jest poszukiwanie dodatkowych informacji, zarówno ze źródeł formalnych, jak i nieformalnych, które pozwolą na wzbogacenie wiedzy na temat danego produktu i warunków towarzyszących jego zakupowi<sup>8</sup>. Źródłem bogatych i łatwo dostępnych informacji jest internet. Tym samym posiada on potencjał zmiany dotychczas uprzywilejowanej pozycji sprzedawcy wobec klientów i wpłynięcia na ich zachowania rynkowe. Poniżej przedstawiono fragment wyników szerszych badań, dotyczących zmian w sposobie podejmowania decyzji zakupowych<sup>9</sup>.

Rozwój nowych technologii w znakomitej większości badanych przypadków zmienił ten proces, przede wszystkim na etapie gromadzenia informacji i dokonywania wyboru (na 95 badanych tylko 11 respondentów nie zmieniło swoich przyzwyczajęń – tab. 2). W opinii respondentów najważniejszą korzyścią z dostępu do globalnej sieci jest możliwość porównania ofert, samego asortymentu, jego dostępności oraz cen.

W świecie wirtualnym opinie rodziny czy znajomych są zastępowane lub uzupełniane opiniami anonimowych często użytkowników danej firmy czy marki. Wymiana informacji odbywa się na szeroką skalę przez

**Tabela 2.** Wpływ NTIK na podejmowanie decyzji przez nabywców (N = 84)

Opinia	Tak	Nie
Porównuję oferty różnych dostawców	83	1
Porównuję ceny	81	3
Mam większy wybór produktów	77	7
Mam wszystkie informacje, jakich potrzebuję	61	23
Korzystam z opinii innych internautów	58	25
Szybciej podejmuję decyzje	51	33

Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> L. Garbarski, *Zachowania...*, s. 55.

<sup>9</sup> Prezentowane wyniki badań pochodzą z projektu KBN pt. *Informatyzacja marketingu na rynku sieciowych powiązań* i zostały przeprowadzone w trzech grupach, tj. firm podstawowych (*alfa*), dostawców (*beta*) oraz klientów w okresie lipiec–październik 2008 roku.

serwisy i platformy społecznościowe. Umożliwiają one swobodne wypowiedzianie się zarówno przez rekomendacje, komentarze, sugestie, opinie, jak i skargi czy krytykę. Dzięki temu konsumenci-internauci integrują się na niespotykaną dotychczas skalę i są w stanie wspólnie skutecznie oddziaływać na działania firmy<sup>10</sup>.

W prezentowanym badaniu respondenci korzystają z tej formy pozyskiwania cennych dla siebie informacji, a także pojawiły się odpowiedzi, że obdarza się je większym zaufaniem niż przekazy reklamowe, których nadawcą jest firma. Jednocześnie uzyskane wyniki pozwalają wyróżnić dwie grupy respondentów oceniających platformy społecznościowe, tj. przedstawicieli dużych firm, ich filii oraz właścicieli firm rodzinnych i osoby indywidualne.

Pierwsza grupa wskazywała na istnienie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw odpowiednich komórek, które w zorganizowany i celowy sposób śledzą i kontrolują wypowiedzi internautów, a następnie zebrane informacje rozpowszechniają wewnątrz firmy. Zdarza się jednak, że choć nie są to informacje wiążące, to dla zaspokojenia własnej ciekawości, przed zebraniem także informacji z innych źródeł, respondenci szukają na forach istotnych dla siebie informacji. Właściciele małych firm także podkreślali znaczenie takich źródeł, ale chętniej po nie sięgają i uważają je za bardziej wartościowe w przypadku podejmowania decyzji dotyczących ich życia prywatnego.

Natomiast ocena indywidualnych respondentów wskazuje na duże znaczenie platform, chociaż badani podkreślali swoją autonomiczność w podejmowaniu decyzji (rys. 1). Spośród osób niemających przekonania

	<p style="text-align: right;">Tak...</p> <p>Korzystam, ale nie jest to wiążące – 28          Często sięgam do tych źródeł – 23          Uważam je za bardziej wiarygodne niż reklama – 18          Uważam je za bardzo wiarygodne – 11</p> <p style="text-align: right;">ogółem 72</p>
<p>Nie...</p> <p>ogółem 21</p>	<p>Nie mam przekonania – 11          Ale może w przyszłości – 4          Po prostu nie – 3          To nie jest konieczne – 2          Śledzę te miejsca w sieci – 2</p>

**Rysunek 1.** Ocena platform społecznościowych (N = 93)

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> O aktywności i wpływie internautów na funkcjonowanie firm szeroko pisze G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

co do roli, jaką odgrywają w ich przypadku społeczności internetowe, dominowały osoby mające znaczne doświadczenie w zakresie korzystania z NTIK. Jest to istotne, ponieważ były to osoby bardziej świadome możliwości zdobycia tą drogą cennych dla siebie informacji, ale jednocześnie mające większą wiedzę na temat zagrożenia manipulacji przez osoby postronne.

Należy także podkreślić, że obecne sceptyczne podejście niektórych respondentów, w opinii ich samych, zmieni się w najbliższym czasie. Można zatem przypuszczać, że analogicznie do innych możliwości, jakie stwarza internet, z czasem wpływ niezależnych od firmy gremiów na jej działalność będzie bardziej widoczny, a tym samym w przyszłości firmy w szerszym niż obecnie zakresie powinny wykorzystywać również ich potencjał w budowaniu wartościowych relacji ze swoim otoczeniem.

## SPOSOBY REDUKCJI NIEKORZYSTNYCH EFEKTÓW RYZYKA CYFROWEGO PRZEZ FIRMY

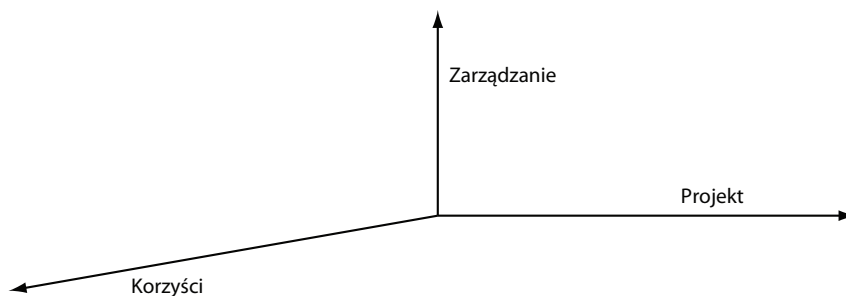
---

Historia marketingu zna wiele przypadków poniesienia porażki przez nowe produkty nieodpowiadające potrzebom i oczekiwaniom nabywców<sup>11</sup>. Na rynku nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych przykładem może być telefonia satelitarna Irydium, komputer przenośny Newton firmy Apple, komputery PC Jr firmy IBM czy usługa WAP. Uświadomienie barier występujących po stronie konsumentów, podobnie jak podkreślanie korzyści, jakie mogą oni osiągnąć dzięki NTIK pozwala skuteczniej wprowadzać nowości, a w efekcie – osiągać cele ekonomiczne i rynkowe. Zatem konieczne jest zidentyfikowanie źródła ryzyka, opracowanie sposobów jego zmniejszenia oraz przeprowadzenie działań naprawczych i profilaktycznych. Przedsiębiorstwa mają wiele możliwości uniknięcia podobnych błędów, w postaci:

- edukacji konsumentów,
- wprowadzania skutecznej ochrony prawnej,
- przestrzegania zasad etyki w biznesie,
- realizacji programów „masowego dostosowania” (*mass customization*),
- opracowywania wygodnych, intuicyjnych produktów także we współpracy z potencjalnymi, przyszłymi nabywcami (prosumentami),
- wdrażania zasad „marketingu za przyzwoleniem” (*permission marketing*).

---

<sup>11</sup> Przyjmuje się, że tylko 1 na 7 pomysłów osiąga fazę komercjalizacji, a stopień niepowodzeń rzeczywistych wdrożeń wynosi ponad 30% (*New Project Management for the 1980s*, Booz, Allen&Hamilton, New York 1982, za: F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 25).



**Rysunek 2.** Wektory zarządzania ryzykiem cyfrowym

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wyzwania mogą zostać zrealizowane na etapie rozwoju produktu, w szczególności opracowania jego optymalnego wyglądu i zapewnienia odpowiedniej funkcjonalności oraz sfery zarządczej, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym (rys. 2).

Projekt oferty ściśle wiąże się z jego wyglądem i intuicyjnym sposobem korzystania. Nowość z zakresu NTIK, ze względu na swoje cechy, powinna być przede wszystkim łatwa w zapoznaniu się i dostosowana do warunków użytkowania. Konsumentom łatwiej akceptują nowości kompatybilne z dotychczas znanymi sobie rozwiązaniami, które mogą znać z innych dziedzin, niekoniecznie bezpośrednio związanych z daną innowacją NTIK.

Kolejny wymiar – korzyści – jest istotny, ponieważ konkurowanie na rynkach nie odbywa się na poziomie produktu rzeczywistego, ale poszerzonego i dalszych. W zakresie zdefiniowania pakietu korzyści firma może poszukiwać odpowiednich rozwiązań wśród wielu możliwości. Korzyści dostarczane przez internet to bowiem np.: indywidualizm, niższe ceny, wygoda, więcej informacji, rozrywka i podarki, wspólnota i integracja, interaktywność<sup>12</sup>.

W wymiarze zarządzania istotne jest nadanie przez firmę odpowiednio wysokiej rangi innowacjom oraz zwrócenie się w kierunku takiego modelu zarządzania, który pozwoli na urzeczywistnienie idei współtworzenia wartości<sup>13</sup>. Oznacza to, że poruszając się w trójwektorowej przestrzeni poszukiwać możliwości rozwoju, menedżerowie powinni poszukiwać takiej pozycji dla firmy, która zarówno z punktu widzenia firmy jak i klienta, stanie się źródłem budowania rzeczywistych wartości.

<sup>12</sup> Zob. szerzej: P. Doyle, *Marketing...*, s. 385–387; A. Afuah, Ch.L. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 65–76. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, B. Korona, *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa 2004, s. 20–30.

<sup>13</sup> O znaczeniu doświadczenia współtworzenia oferty jako nowego wyzwania dla współczesnych firm poszukujących źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej szeroko piszą C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

## ZAKOŃCZENIE

---

Ryzyko jest nieodłącznym elementem towarzyszącym podejmowaniu decyzji przez każdy podmiot, także przez konsumentów. NTIK nie są wyłącznie kanałem sprzedaży, ale stanowią fundament dostarczonej wartości lub istotny element jej współtworzący. Stąd też proponuje się szersze spojrzenie na problem ryzyka, towarzyszące korzystaniu z NTIK i poszukiwaniu skutecznych metod zarządzania nim. Ryzyko to jest nieuniknione, a nawet można prognozować jego dalszą dynamiczną ekspansję. Firmy powinny mieć jednak na uwadze, że każda nowość, która ma spotkać się z akceptacją nabywców na konkurencyjnym rynku, powinna odpowiadać ich wymaganiom i oczekiwaniom. Oznacza to konieczność uwzględnienia również wpływu środowisk opiniotwórczych niezależnych od firmy, do których dostęp stał się łatwy, a wiarygodność w ocenie nabywców – znacząca.

---

## THE CONCEPT OF BUYER PERCEIVED DIGITAL RISK

---

The dynamic development of new information and communications technologies (NICT) causes buyers to use them widely and more frequently to contact other people or machines. As any innovation, NICT pose a risk for a purchaser. This risk has a complex nature, which combines many kinds of risks known so far. This new kind of risk is proposed to be called a digital risk. Both its occurrence and range are determined by the type of consumer, and features of a given innovation. The knowledge of its occurrence enables a company to act accordingly and gain a competitive advantage. The article attempts to define the concept of a digital risk and indicate its features and the determinants of its occurrence.

**Mgr Anna Frankowska**

Katedra Nauk o Zdrowiu

Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu

---

# **ŹRÓDŁA, RODZAJE I SPOSOBY NIWELOWANIA RYZYKA W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI O NABYCIU USŁUGI MEDYCZNEJ WŚRÓD MŁODYCH KONSUMENTÓW**

---

## **WPROWADZENIE**

---

Współczesny rynek jest coraz bardziej wymagający. Klienci nie tylko pragną zaspokajać swoje potrzeby, wybierając produkty i usługi z różnorodnych oferowanych i dostępnych na rynku, lecz także coraz częściej stają się ich współtwórcami (tzw. zjawisko prosumentyzmu). Usługodawcy i producenci muszą nadążyć za wymaganiami coraz lepiej „wyedukowanych” klientów trzydziesto-, czterdziesto-, a przede wszystkim dwudziestoparolatków.

Właśnie grupa docelowa dwudziestoparolatków, którzy weszli w dorosłe życie w nowym stuleciu, określanym jako „pokolenie Y” (lub „generacja millenium”) jest jedną z najbardziej interesujących. W jej skład wchodzi młodzi ludzie urodzeni w latach 1980–1990, czyli już w ostatnich latach socjalizmu, którzy w latach 90. zdobywali edukację, a w dorosłość wkraczali około 2000 roku. Ich najważniejsze doświadczenia pokoleniowe to: dorastanie w warunkach gospodarki rynkowej, nieograniczony kontakt z nową technologią, która rozwijała się na ich oczach – komputer,

internet, telefon komórkowy, komunikatory, rosnący standard życia i konsumpcji, większe możliwości wyboru edukacji i drogi zawodowej, mobilność i otwartość – łatwiejsze podróżowanie i kontakt z innymi kulturami (także dzięki internetowi i znajomości języków obcych), doskonała znajomość nowych technologii – szybkie zdobywanie potrzebnych informacji, tworzenie wirtualnych społeczności, ale często trudności w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych, szybkie tempo życia – przyzwyczajenie do zmian, możliwość szybkiej komunikacji i przemieszczania się, robienia kilku rzeczy jednocześnie, ale także niecierpliwość i chęć posiadania wszystkiego natychmiast, większy indywidualizm, samodzielność, wysoka samoocena i dążenie do samorealizacji<sup>1</sup>.

Konsument taki nie należy do łatwych. Posiada wiedzę, nierzadko również fundusze (swoje bądź inwestujących w niego rodziców), wyraża chętnie swoje, zarówno pozytywne, jak i krytyczne opinie, jest otwarty na komunikację, ale także niecierpliwy i dociekliwy.

Na polskim rynku usług medycznych trudno się odnaleźć takiemu konsumentowi. Ma bowiem do swojej dyspozycji zarówno państwową, jak i prywatną służbę zdrowia. Państwowa nie jest jeszcze w pełni dostosowana do przyjęcia tak wymagającego klienta, a prywatna nieraz nie stanowi alternatywy ze względu na cenę.

Usługa medyczna to szereg czynności o charakterze niematerialnym – począwszy od pierwszego kontaktu chorego z placówką opieki zdrowotnej, aż do jej opuszczenia – podejmowanych na zlecenie, w celu zapewnienia zdrowia (jego zachowania, ratowania, przywracania i poprawy) lub wzbogacania walorów osobistych<sup>2</sup>. Świadczenie jej to złożony psychologicznie proces, który odbywa się na oczach nabywców, odbiorcom usługi towarzyszy stres, konieczna jest zazwyczaj interakcja lekarza z pacjentem, a jakościowy efekt końcowy zależy nie tylko od świadczeniodawcy, ale również od wyjściowego stanu zdrowia świadczeniobiorcy<sup>3</sup>. Ze względu na niematerialność, odbiór usługi medycznej, a co za tym idzie, również ocena jakości, jest w dużej mierze subiektywnym, emocjonalnym odczuciem.

Na ten subiektywny odbiór ma również wpływ to, że świadczenia medyczne zalicza się do usług profesjonalnych, a więc charakteryzujących się: specjalistyczną wiedzą, wysokimi kwalifikacjami personelu i stałym doskonaleniem tych kwalifikacji, specyfiką osobowości profesjonalisty, wpływem na życie innych osób, częstym postępowaniem zgodnym z etyką, altruizmem, tym, że świadczący usługi są reprezentantami autonomicznych dyscyplin wiedzy, symultanicznością procesu

<sup>1</sup> U. Kosa, D. Strzelec, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Zarządzanie-pracownikami-pokolenia-Y-1873216.html>.

<sup>2</sup> K. Krot, *Jakość i marketing usług medycznych*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 13–15.

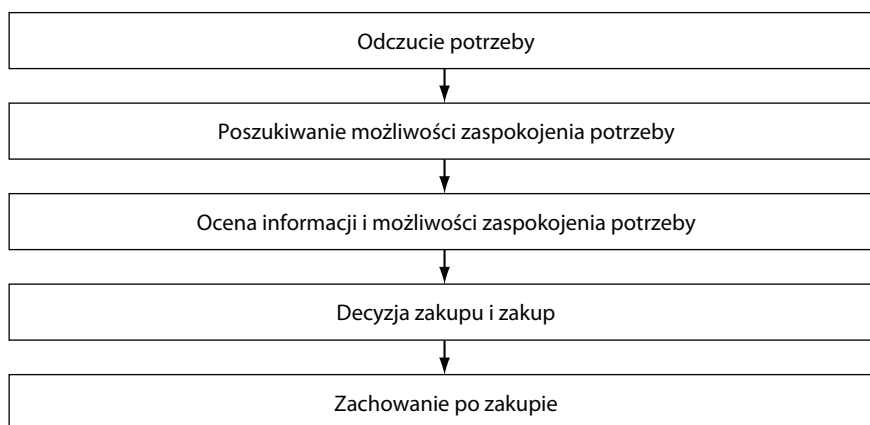
<sup>3</sup> J. Hołub, *Kierunki rozwoju marketingu na rynku usług medycznych*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 6, s. 36.

świadczenia i konsumpcji usługi oraz trudnościami w procesie jego standaryzacji<sup>4</sup>.

Młodzi ludzie, którzy zakładają własne gospodarstwa domowe i zaczynają żyć „na własny rachunek”, stoją również przed wyborem sposobu troszczenia się o własne zdrowie. Mogą leczyć się tak jak do tej pory czyniła to cała rodzina lub wybrać inny sposób korzystania z tego typu usług. Decyzja taka zazwyczaj bywa podejmowana na dłuższy okres, zatem wymaga również dogłębnej analizy przez klienta i przejścia przez wszystkie fazy procesu podejmowania decyzji.

Klasyczny proces podejmowania decyzji o zakupie składa się z kilku sekwencyjnych etapów. Jego wynik nie jest pewny, jest więc obarczony mniejszym lub większym ryzykiem<sup>5</sup>. Jest to zachowanie celowe, czyli zmierzające do określonego stanu końcowego, uwarunkowane doświadczeniami z przeszłości i przewidywanymi skutkami w przyszłości, a także będące pod wpływem bodźców przypadkowych. Decydent ma zazwyczaj różne alternatywy wyboru i zbiór decyzji dopuszczalnych. Zazwyczaj proces ten składa się z kilku faz. Są to:

- odczuwanie potrzeby,
- poszukiwanie alternatyw,
- ocena alternatyw i zdobytych informacji,



**Rysunek 1.** Model pełnego klasycznego procesu decyzyjnego konsumenta

Źródło: L. Rudnicki, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 57.

<sup>4</sup> K. Krot, *Jakość...*, s. 13–15.

<sup>5</sup> Działanie w warunkach ryzyka występuje wtedy, gdy decyzja dotyczy zdarzeń, które mogą nastąpić z określonym prawdopodobieństwem, w przeciwieństwie do niepewności kiedy podejmujący nie zna konsekwencji swojego wyboru. W literaturze spotyka się zamienne stosowanie obu pojęć.



- decyzja zakupu,
- odczucia i zachowanie po zakupie<sup>6</sup>.

Proces podejmowania decyzji o zakupie zostaje zapoczątkowany, gdy klient odczuwa napięcie lub podniecenie spowodowane brakiem czegoś. Uświadamia sobie zasadniczą różnicę między stanem obecnym a pożądanym i chce tę różnicę zniwelować. Potrzeba może być wywołana przez takie czynniki jak biologiczne wymogi organizmu, np. uczucie bólu, chęć posiadania tego, co inni (np. zdrowszego wyglądu, lepszego samopoczucia), a także przez zdobyte informacje dotyczące nowych nieznanymi właściwości danego produktu lub usługi<sup>7</sup>. Według Loudona i Della Bitta istnieją trzy rodzaje sytuacji, które mogą doprowadzić do powstania bądź rozpoznania potrzeby przez klienta. Dzieje się tak wtedy, gdy następuje zmiana istniejącego stanu rzeczy lub pożądanego stanu, następuje zmiana zarówno istniejącego stanu, jak i pożądanego stanu<sup>8</sup>.

Drugi etap procesu decyzyjnego klienta to gromadzenie informacji, które pomogą uzyskać wiedzę dotyczącą możliwości zaspokojenia potrzeb. Aktywność i zaangażowanie w ten etap zależy od siły bodźca, który wywołał potrzebę (np. ból, osłabienie, bodziec emocjonalny) i od jej miejsca w hierarchii potrzeb Masłowa. Jeżeli dana potrzeba należy do podstawowych, to prawdopodobnie klient wykorzysta każdą okazję zakupu, aby ją zaspokoić. Nie znaczy to jednak wcale, że będzie działał nieracjonalnie. Wręcz przeciwnie – może wykorzystać w tym wypadku swoje doświadczenie czy też poradę innej osoby<sup>9</sup>.

Etap trzeci, ocena alternatyw wyboru, to najważniejszy z marketingowego punktu widzenia etap procesu podejmowania decyzji. To właśnie teraz klient wybiera konkretny produkt czy usługę, porównuje parametry, właściwości, przydatność, skuteczność. Teraz ocenia ryzyko popełnienia błędu i dokonuje szybkiej kalkulacji kosztów i korzyści. Wybiera konkretną markę lub stwierdza, że nie ma w ofercie produktowej tego, czego naprawdę szuka. Często zdarza się, że nie potrafi sam dobrze ocenić właściwości produktu lub usługi, dlatego zwraca się do fachowca lub osoby, która miała już z nim do czynienia.

Kolejny etap to podjęcie decyzji. Klient dokonuje w nim wyboru, że wyda swoje pieniądze i jest przekonany do konkretnej marki. Nadal jednak może się wycofać. Zamiar zakupu może zostać zmieniony dzięki postawom pozytywnym lub negatywnym innych ludzi w stosunku do

<sup>6</sup> L. Rudnicki, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 57.

<sup>7</sup> M.D. Głowacka, A. Świdzińska, *Wyznaczniki, elementy i etapy procesu decyzyjnego zakupu leków przez konsumentów*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2007, nr 4, s. 280.

<sup>8</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2002, s. 113.

<sup>9</sup> L. Rudnicki, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 196–209.

danego produktu/usługi oraz nieoczekiwanym czynnikiem sytuacyjnym.

Ostatnią fazą procesu decyzyjnego konsumenta jest zachowanie po zakupie. Wychodząc z gabinetu lekarskiego lub szpitala, klient porównuje, świadomie lub nie, swoje oczekiwania ze stanem faktycznym. Może być zadowolony lub odczuć dysonans pozakupowy<sup>10</sup>. W zależności od uzyskanego poziomu zadowolenia, może zacząć rutynowo kupować dany specyfik lub zacząć korzystać z danej usługi na stałe, albo całkowicie je odrzucić i zacząć szukać innej alternatywy.

W literaturze wyróżnia się zasadniczo cztery podstawowe typy decyzji. Są to decyzje: rozważne, nierutynowe, nawykowe i impulsywne<sup>11</sup>.

Decyzje rozważne zajmują klientom dużo czasu i wymagają wysiłku z ich strony, związanego ze zbieraniem ogromnej ilości informacji. Charakteryzuje je dostrzegane ryzyko podjęcia niesłusznej decyzji, przy braku doświadczenia związanego z kupnem tego typu produktów lub usług.

Decyzje nierutynowe dotyczą dóbr bądź usług, przy zakupie których ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji, jest znacznie mniejsze. Czas potrzebny na ich podjęcie znacznie się skraca. Zakres rozpatrywanych możliwości wyboru jest pochodną znaczenia produktu lub usługi dla konsumenta, presji czasu i ewentualnego doświadczenia. Zarówno przy pierwszym, jak i przy drugim rodzaju decyzji, klient przechodzi przez wszystkie fazy procesu podejmowania decyzji.

Decyzje nawykowe to odmienna grupa. Dotyczą one sytuacji, gdzie zakup stanowi prostą, rutynową czynność, a produkty/usługi, nabywane są z przyzwyczajenia, na podstawie wcześniejszego doświadczenia. Podejmowanie takich decyzji jest proste i zazwyczaj nie obejmuje wszystkich etapów procesu podejmowania decyzji.

Ostatnią grupę stanowią decyzje impulsywne, czyli podejmowane natchmiast, pod wpływem chwili, wrażenia, zobaczonej reklamy, obniżki, czy też nieodpartej ochoty. Decyzje o zakupie usług medycznych, zazwyczaj są decyzjami rozważnymi lub nawykowymi (gdy podejmowane są po raz kolejny).

Należy podkreślić, że rodzaj decyzji, a co tym idzie cały proces decyzyjny konsumenta, jest zbieżny z postrzeganym ryzykiem zakupu danej usługi czy też danej grupy usług. Stopień ryzyka, który jest postrzegany przez konsumenta na rynku oraz jego własny stopień tolerancji dla podejmowanego ryzyka, są czynnikami, które wpływają na jego postępowanie na rynku (chodzi tutaj bardziej o ryzyko postrzegane, a nie rzeczywiste,

<sup>10</sup> Ibidem, s. 196–209.

<sup>11</sup> E. Kieźel, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1999, s. 80–85; L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE Warszawa 1998, s. 82–85.

gdyż tylko ryzyko postrzegane wpływa na zachowanie konsumenta<sup>12</sup>). Do głównych typów ryzyka, które mogą być identyfikowane przez konsumenta według Schiffmana i Kanuka należą:

- ryzyko funkcjonalne – występujące wówczas, gdy usługa nie spełnia funkcji, które były oczekiwane przez konsumenta,
- ryzyko fizyczne – mówi wprost o tym, czy usługa nie stwarza zagrożenia dla użytkownika i jego otoczenia,
- ryzyko finansowe – występuje, gdy usługa nie jest warta swojej ceny,
- ryzyko społeczne – wynika z funkcjonowania konsumenta jako jednostki w danej zbiorowości, konsument bowiem może obawiać się, czy zakupiona usługa zostanie zaakceptowana przez otoczenie,
- ryzyko psychologiczne – obawa konsumenta, czy usługa wybrana przez niego dorówna jego ego,
- ryzyko utraty nadmiernej ilości czasu – występuje, gdy czas poświęcony poszukiwaniu i wyborze usługi jest stracony albo zbyt długi w stosunku do uzyskanej korzyści<sup>13</sup>.

## WYNIKI BADAŃ

---

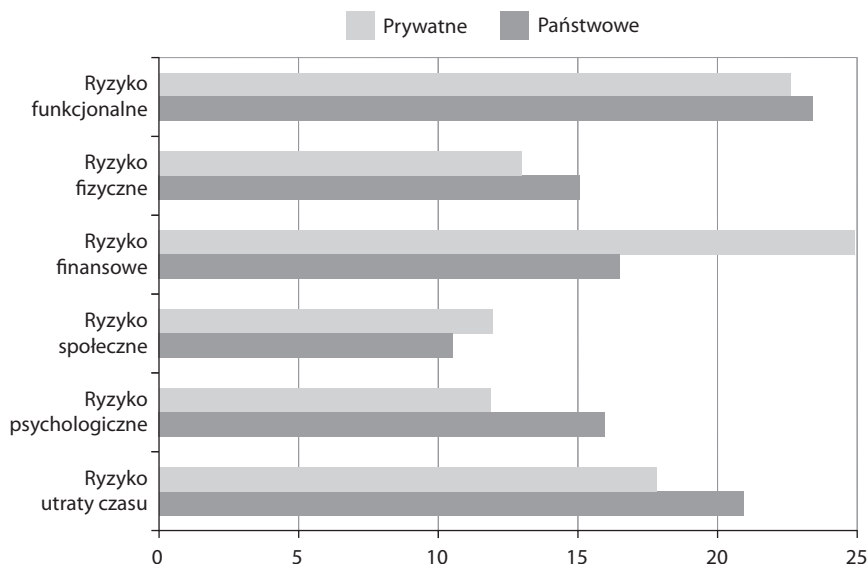
Na potrzeby niniejszego opracowania przeprowadzono badania ankietowe w formie wywiadu bezpośredniego, w okresie czerwiec–lipiec 2009 w Poznaniu, na grupie 60 osób w wieku 18–35 lat (większość badanych stanowiły osoby z pokolenia Y – 80%, w tym 18–25 lat – 68,86% i 26–30 lat – 10,71%, pozostałe 20% to osoby w wieku 30–35 lat).

Stworzono trzy hipotetyczne sytuacje: standardową wizytę lekarską (np. w przypadku przeziębienia, badań kontrolnych), wizytę „nagłej potrzeby” oraz wizytę wysokospecjalistyczną, i zapytano respondentów, z jakiego rodzaju usług: prywatnych czy państwowych korzystają w wymienionych przypadkach. Respondenci zostali poproszeni również o zidentyfikowanie i uszeregowanie, poprzez przydzielenie odpowiedniej liczby punktów (6 – czynnik najbardziej istotny, 1 – czynnik najmniej istotny), różnego rodzaju obaw (podział ryzyka według Schiffmana i Knuka), które mogą im towarzyszyć podczas podejmowania decyzji o skorzystaniu z usługi.

Badania wykazały, że w przypadku standardowej wizyty respondenci najczęściej podejmują decyzje o skorzystaniu z państwowej służby zdrowia (ponad 70% odpowiedzi), jednak decyzji tej towarzyszą obawy związane z tym, że usługa nie spełni ich oczekiwań dotyczących prawidłowego jej wykonania (ponad 22% przydzielonych punktów), a także,

<sup>12</sup> E. Kieźel, *Rynkowe...*, s. 80–85.

<sup>13</sup> L. G. Schiffman, L.L. Kanuk, *Consumer behavior*, Prentice Hall, New Jersey 1993, s. 562.



**Rysunek 2.** Wybierając państwowy/prywatny ZOZ w przypadku standardowej usługi medycznej, najbardziej obawiam się... (odpowiedzi w %)

Źródło: badania własne.

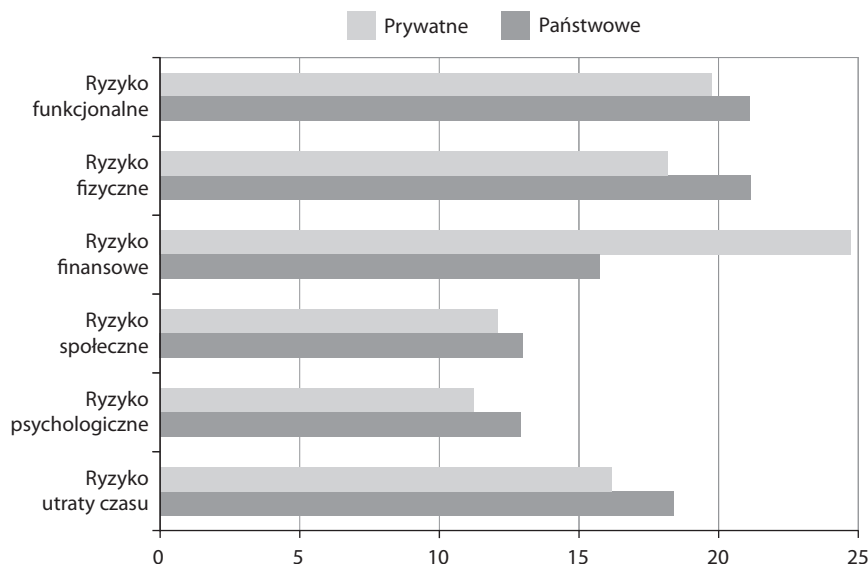
że korzystając z tej usługi, stracą niewspółmiernie dużą do końcowego efektu ilość czasu (20,56%), niektórzy uważają również, że usługi państwowe w tym wypadku nie zaspokoją ich ego (15,53%; zob. rys. 2).

Ci, którzy wybierają w opisanej sytuacji prywatną służbę zdrowia, obawiają się głównie, że usługa nie będzie warta swojej ceny. Osoby, które wybierają państwową służbę zdrowia nie decydują się na prywatną opiekę głównie ze względu na ryzyko funkcjonalne (40%) oraz fizyczne (16%) i finansowe (16%).

W przypadku konieczności skorzystania z usług w sytuacji nagłej odpowiedzi rozłożyły się równomiernie. Połowa ankietowanych korzysta z państwowej (53%), a druga część z prywatnej służby zdrowia (47%), przy czym wszyscy obawiają się głównie o prawidłowe wykonanie usługi (ryzyko funkcjonalne 25% punktów w przypadku usług prywatnych i 24% w przypadku państwowych).

Z dodatkowych specjalistycznych usług nie korzysta prawie 34%. Pozostali głównie pobierają świadczenia w prywatnych zakładach opieki zdrowotnej i obawiają się, że podjęta przez nich decyzja nie będzie warta swojej ceny (prawie 25% punktów).

Nie korzystają w tym wypadku z państwowej służby zdrowia, bo obawiają się, że nie sprostą ona ich podstawowym wymaganiom co do funkcji. Z kolei ci nieliczni, którzy korzystają z państwowych ZOZ-ów, w tej sytuacji twierdzą, że podejmują duże ryzyko fizyczne (prawie 20%),

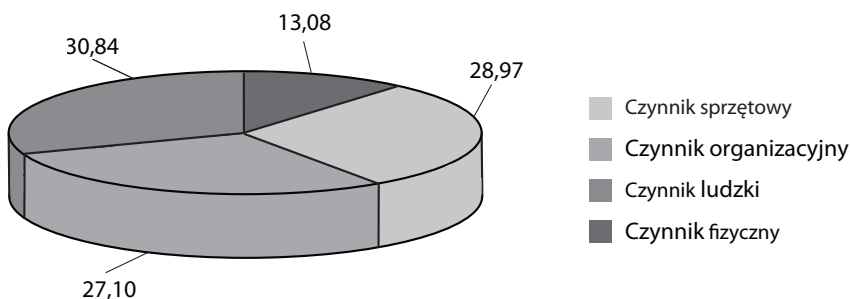


**Rysunek 3.** Wybierając państwowy/prywatny ZOZ w przypadku specjalistycznej usługi medycznej, najbardziej obawiam się... (odpowiedzi w %)

Źródło: badania własne.

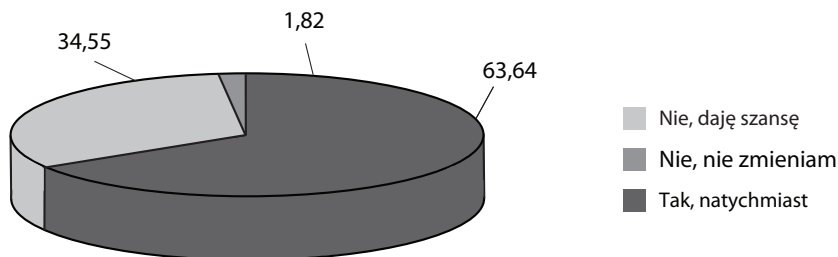
funkcjonalne i niepotrzebnej utraty czasu, ale również społeczne i psychologiczne (po 12,6%), boją się natomiast, że gdyby wybrali gabinety prywatne, to również te nie spełniłyby oczekiwanych przez nie funkcji (41%).

Źródeł ryzyka podczas świadczenia usługi medycznej klienci z „pokolenia Y” upatrują głównie w czynniku ludzkim (30,84% odpowiedzi), sprzętowym (28,97%) i organizacyjnym (27%). Bardziej obawiają się, że zawiedzie człowiek, sprzęt czy organizacja niż ich własny organizm.



**Rysunek 4.** Który z wymienionych czynników identyfikują jako źródło największego ryzyka? (odpowiedzi w %)

Źródło: badania własne.

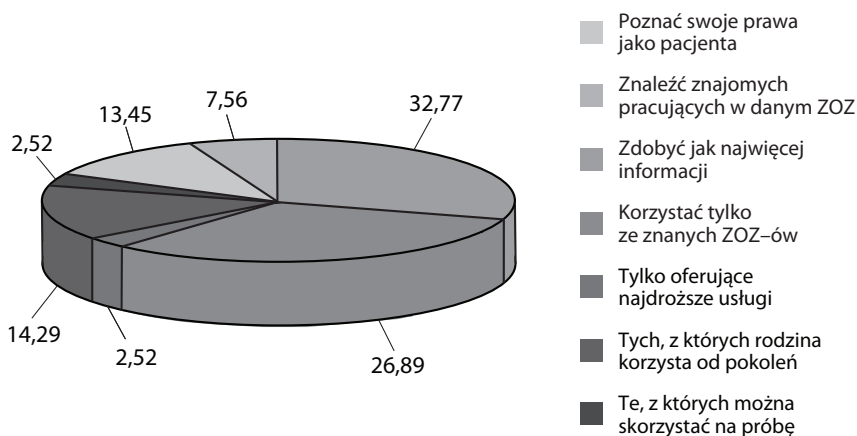


**Rysunek 5.** Czy jeżeli po pierwszej wizycie nie jesteś zadowolony z usług danego ZOZ, to jesteś skłonny zmienić usługodawcę? (odpowiedzi w %)

Źródło: badania własne.

Są konsumentami wymagającymi i chętnymi do substytucji źle świadczonych usług. Jeżeli nie są zadowoleni z usług danej placówki, to natychmiast chcieliby ją zmienić (ponad 63%), 34% respondentów daje takiej firmie szansę poprawy, a tylko 1,82% nie ma zamiaru zmiany ZOZ-u na lepszy.

Młodzi ludzie potrafią niwelować ryzyko związane z podejmowaniem decyzji o zakupie usług medycznych. Najczęściej starają się zdobyć jak najwięcej informacji o wszystkich dostępnych ofertach usługowych (32,77%), korzystać tylko z ZOZ-ów znanych sobie i swoim najbliższym (26,89%), korzystać z tych, u których ich rodzina leczyła się od pokoleń (14,29%), a co ciekawe, również poznać najpierw wszystkie swoje prawa jako pacjenta i klienta dotyczące danej jednostki (13,45%). Tylko 7,56% próbuje znaleźć znajomych pracujących w danym ZOZ-ie.



**Rysunek 6.** Wybierając ZOZ, staram się najpierw... (odpowiedzi w %)

Źródło: badania własne.

## WNIOSKI

Młodzi konsumenci, jak wynika z powyższych badań, są klientami wymagającymi. Zanim podejmą decyzje o skorzystaniu z usług danego ZOZ-u i zanim go sobie wybiorą, zasięgają informacji na jego temat. Jest to dla nich tym łatwiejsze, że mogą skorzystać nie tylko gazet czy znajomych, ale również z wszechobecnego internetu. Co więcej, zdają sobie sprawę, że ryzyko, jakie może pojawić się, zwłaszcza w przypadku złego wyboru, jest dużo większe niż to odnoszące się do zwykłych produktów czy popularnych usług, takich jak fryzjer czy usługi bankowe, gdyż na szali kładą swoje zdrowie lub nawet życie. Decyzje zatem o nabyciu usługi medycznej są w pełni przemyślane i racjonalne. Podejmując je, najczęściej obawiają się, że nie spełnią one podstawowych swoich funkcji, a oni stracą zbyt dużo czasu na ich znalezienie i świadczenie, a także – zwłaszcza w przypadku usług prywatnych – że nie będą warte swojej ceny. Coraz częściej też myślą o tym, że usługi prywatne bardziej niż państwowe sprostają ich oczekiwaniom pod kątem prestiżu i zaspokojenia snobistycznych potrzeb. Źródeł potencjalnego ryzyka upatrują w ewentualnych błędach po pierwsze personelu, następnie, niesprawnego sprzętu bądź czynników organizacyjnych, a przecież z założenia to właśnie personel musi dbać o zapewnienie komfortu psychicznego pacjentowi, bo to on i zaufanie do niego powinno ograniczać ryzyko związane z wyborem.

Celem usługodawcy ma stać się wykreowanie takiej oferty, w ramach której pracownicy firmy usługowej byłiby włączeni w ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta. Następstwem każdej pojedynczej transakcji powinny być kolejne wzajemnie korzystne kontakty<sup>14</sup>, a zdobycie klienta to tylko pierwszy etap w procesie marketingu relacji. Podstawą implementacji założeń marketingu partnerskiego w firmie usługowej jest zatem zrozumienie jego złożoności przez cały personel, począwszy od pracowników linowych, a skończywszy na prezesie czy dyrektorze. Aby stworzyć ofertę medyczną opartą na zaufaniu, relacje między pacjentem a usługodawcą powinny być skuteczne, zadowalające i etyczne, a ich efektem powinno być wspólne doświadczenie wartości, zwanej całkowitą wartością dla klienta, tzn. różnicą między sumą wszystkich wartości dostarczanych klientowi (wartości usług, obsługi, personelu i wizerunku) a kosztem ponoszonym przez klienta (pieniężnym, czasu, energii i psychicznym)<sup>15</sup>. Badania wykazują, że jednym z popularnych

<sup>14</sup> K. Krot, *Jakość...*, s. 83–85.

<sup>15</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 52.

sposobów niwelowania ryzyka wyboru jest korzystanie z tych zakładów opieki zdrowotnej, z których korzysta rodzina i znajomi, a także tych, z których korzysta się od pokoleń. Fakt ten stanowi niewątpliwą trudność dla firm usługowych, chcących wejść na rynek ze swoją ofertą. Co więcej młodzi konsumenci są skłonni do bardzo szybkiej substytucji firmy, która nie spełnia ich oczekiwań. Niezadowolony klient może ponadto przekazać negatywną opinię o usługach ZOZ-u aż 10 kolejnym<sup>16</sup>. Ponadto, nawet ten zadowolony może odejść od usługodawcy, jeżeli przedstawiona mu zostanie ciekawsza i bardziej atrakcyjna oferta ze strony konkurentów. Zatem zadaniem menedżerów medycznych jest nie tylko stworzenie pakietu korzyści dla klienta i odpowiednie przekazanie informacji o niej na rynku, ale również włączenie całego personelu w proces tworzenia tej wartości poprzez dokładne wyszkolenie każdego z pracowników (proporcjonalnie do jego specjalności i zadań w firmie) pod kątem działań prokonsumenckich i niepominięcie przy tym podstawowej misji każdego zakładu opieki zdrowotnej, jaką jest dbanie o zdrowie i życie pacjentów.

---

## SOURCES, TYPES AND METHODS OF RISK LIMITATION IN YOUNG CONSUMERS DECISION MAKING PROCESS TO PURCHASE MEDICAL SERVICES

---

There is a substantial difference between the decision to purchase a medical service and purchasing any other type of service. In this paper, multiple risks related to the purchase of medical services and their sources are identified and categorised. Shiffman Kanuk's model of risk typology is applied for both public and non-public healthcare centres. Different methods of risks limitation by young purchasers are discussed. The role of clinic managers in the process of a service offer creation is underlined, with consideration of relationship and value-based marketing.

---

<sup>16</sup> A. Bukowska-Piestrzyńska, *Marketing usług zdrowotnych. Od budowania wizerunku placówki do zadowolenia klientów*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2008, s. 193.



**Dr Agata Jonas**

Katedra Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

# JAKOŚĆ USŁUG A POSTRZEGANE PRZEZ KLIENTÓW RYZYO ICH ZAKUPU

---

## WSTĘP

---

Ryzyko towarzyszy każdej decyzji podejmowanej przez konsumenta na rynku, jest nieodłącznie związane z prawie każdym zakupem. Jednak stopień niepewności i postrzeganego przez nabywców ryzyka może być różny. Powszechnie uważa się, że nabywanie usług jest bardziej ryzykowne niż nabywanie produktów materialnych. Spowodowane jest to przede wszystkim ich niematerialnym charakterem, ale także wysokim stopniem różnorodności i zależności wykonania od osoby wykonującej usługę. Bezsporne wydaje się także twierdzenie, że postrzegane przez konsumentów ryzyko ma wpływ na ich zachowania zakupowe, a także poziom satysfakcji z dokonanego zakupu. Dlatego też troska o obniżenie postrzeganego przez konsumentów ryzyka powinna być obecna w każdym przedsiębiorstwie usługowym, a działania mające na celu jego obniżenie powinny znaleźć trwałe miejsce w budowanych przez nie strategiach. Oddziaływanie przedsiębiorstw, mające na celu zmniejszenie postrzeganego przez klientów ryzyka, może nastąpić poprzez bezpośrednią jego redukcję (np. tworzenie systemu gwarancji) lub też oddziaływanie na czynniki je wywołujące.

## POJĘCIE RYZYKA I JEGO ZNACZENIE W PROCESIE ZAKUPU USŁUG

W literaturze z zakresu ekonomii istnieją dwa pojęcia traktowane jako odrębne: ryzyko i niepewność. H. Willet, który wprowadził oba te pojęcia do literatury twierdził, że „ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia”<sup>1</sup>. Tak więc ryzyko jest stanem obiektywnym, w przeciwieństwie do niepewności, która jest subiektywna. Te dwa pojęcia odróżnia także fakt, że choć zarówno ryzyko, jak i niepewność określa się jako „możliwość odchylenia od stanu oczekiwanego”, to w przypadku ryzyka można to odchylenie wyrazić za pomocą rachunku prawdopodobieństwa; w odniesieniu do niepewności nie jest to możliwe. Innymi słowy, ryzyko jest mierzalne, niepewność nie. Bardzo trafnie relacje pomiędzy ryzykiem a niepewnością ujął I. Pfeffer, mówiąc, że „ryzyko jest kombinacją elementów hazardu i jest mierzone prawdopodobieństwem; niepewność jest mierzona przez poziom wiary. Ryzyko jest stanem świata, niepewność jest stanem umysłu”<sup>2</sup>.

W literaturze anglojęzycznej z zakresu marketingu i zachowań konsumenckich pojawia się określenie *customer perceived risk*, tłumaczone w sposób naturalny jako „postrzegane przez klientów ryzyko”. W świetle wcześniejszych rozważań wydaje się, że chodzi tutaj o niepewność – wielkość niemierzalną i subiektywną. W rozważaniach zawartych w tym opracowaniu jako synonimy traktowane będą takie określenia jak „postrzegane przez klientów ryzyko” i „niepewność”, w odróżnieniu od ogólnego pojęcia „ryzyka”.

Z niepewnością mamy do czynienia w przypadku braku konkretnej wiedzy, na której oprzeć można decyzje lub braku możliwości oszacowania prawdopodobieństwa uzyskanych wyników nawet na podstawie wcześniejszych doświadczeń<sup>3</sup>. Niepewność jest więc stanem charakterystycznym dla zakupu usług. Wynika to, przede wszystkim, co podkreśla większość opracowań, z powodu ich niematerialnego charakteru. W kontekście powyższego zdania wydaje się jednak, że przyczyną powstawania tej niepewności jest w znacznym stopniu także różnorodności usług. Sprawia ona bowiem, że nawet wcześniejsze doświadczenia nie pozwalają na zdobycie dostatecznej wiedzy, aby kolejną decyzję podejmować w warunkach pewności, a więc bez ryzyka. W przypadku usług niepewność pogłębiają także następujące fakty:

<sup>1</sup> A.H. Willet, *The Economic Theory of Risk Insurance*, Philadelphia 1951, cyt. za: A. Sus-Januchowska, *Niepewność i ryzyko w świetle teorii decyzji racjonalnych oraz psychologicznej teorii decyzji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2006, nr 1114, s. 256.

<sup>2</sup> T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 22.

<sup>3</sup> Por. A. Sus-Januchowska, op. cit., s. 259.

- równoczesność procesu produkcji/dostarczenia usług i ich konsumpcji, a więc niemożliwość oceny usług przez skorzystaniem z niej,
- niemożliwość transferu własności, w związku z czym kupujący nie może odsprzedać ani zwrócić usługi,
- konieczność, w przypadku niektórych usług, zapłaty za usługę przed skorzystaniem z niej (np. zakup biletu lotniczego, wniesienie opłaty za wycieczkę).

Niepewność konsumentów może przyjąć kilka postaci. W literaturze wyróżnia się więc pięć rodzajów niepewności (ryzyka postrzeganego przez konsumentów):

- **ryzyko finansowe** – dotyczy niepewności konsumenta co do tego, czy nie płaci więcej, niż powinien. Są to więc wątpliwości związane z relacją cena – wartość. W przypadku usług niepewność ta jest większa ze względu na ich niematerialny charakter i trudności w dostrzeżeniu przez klienta, z jednej strony wszystkich kosztów ponoszonych przez usługodawcę, z drugiej zaś wszystkich elementów składających się na usługę. Trudności te powiększa także często niemożliwość porównania usług różnych firm,
- **ryzyko funkcjonalne** – związane jest z niepewnością, czy produkt (usługa) zawiera rzeczywiście to, co powinien; dotyczy także wątpliwości, czy produkt jest w stanie zaspokoić oczekiwania konsumenta. W przypadku usług postrzegane ryzyko funkcjonalne jest większe ze względu na trudności w standaryzacji usługi i, z powodu ich niepowtarzalnego charakteru, a także niemożliwość oparcia decyzji w pełni na wcześniejszych doświadczeniach,
- **ryzyko społeczne** – dotyczy niepewności co do sposobu, w jaki otoczenie konsumenta zareaguje na dokonany przez niego wybór konkretnej usługi lub usługodawcy – tego, czy wybór zostanie zaakceptowany przez jego grupę odniesienia,
- **ryzyko psychologiczne** – jest odmianą ryzyka społecznego; dotyczy niepewności konsumenta co do tego, czy dokonany przez niego wybór nie zniszczy jego wizerunku, a także nie wywoła dysonansu pozakupowego. W przypadku usług zarówno ryzyko społeczne, jak i psychologiczne jest większe niż w przypadku zakupu produktów materialnych głównie ze względu na niemożliwość ich zwrotu,
- **ryzyko związane z czasem** – odnosi się do wątpliwości, czy czas spędzony na poszukiwaniu usługi nie będzie zmarnowany, kiedy usługa lub usługodawca nie będą odpowiadać oczekiwaniom. Ryzyko to dotyczy także niepewności co do trafności wyboru czasu nabycia produktu (korzystania z usługi). Ponieważ nabywanie usług wymaga w większości przypadków obecności klienta, a często także jego aktywnego udziału, niepewność związana z czasem jest także większa w przypadku usług niż zakupu produktów materialnych.

Podnosi ją także niemożliwość odstąpienia lub odsprzedaży usługi w przypadku braku możliwości skorzystania z niej w wybranym terminie.

Jak wykazano powyżej, każdy rodzaj niepewności składającej się na postrzegane przez klientów ryzyko zakupu jest w przypadku usług większy, niż w odniesieniu do dóbr materialnych. Zmniejszenie tej niepewności staje się więc jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstw usługowych. Zadaniem tym ważniejszym, że – jak wykazało wiele badań – istnieją ścisłe zależności pomiędzy postrzeganym przez klientów poziomem ryzyka a ich zachowaniami zakupowymi i stopniem zadowolenia z usług. Wraz ze wzrostem niepewności konsumenci są bardziej skłonni do aktywnego poszukiwania alternatyw i pytania innych o radę<sup>4</sup>. Ponadto, konsumenci dostrzegający większe ryzyko przy zakupie danej kategorii produktów lub usług są mniej skłonni do szybkiego akceptowania nowości bądź do zaakceptowania ich w ogóle<sup>5</sup>.

## ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY POSTRZEGANYM PRZEZ KLIENTÓW RYZYKIEM, SATYSFAKCJĄ Z USŁUG I LOJALNOŚCIĄ

---

Podejmując rozważania dotyczące postrzeganego przez klientów ryzyka zakupu usług, należy stwierdzić, że zupełnie inaczej klienci postrzegają ryzyko w przypadku dokonywania zakupów po raz pierwszy, a inaczej, gdy mają do czynienia z długotrwałym kontaktem z firmą usługową. Wcześniejsze doświadczenia mogą bowiem (choć, ze względu na heterogeniczny charakter usług, nie muszą) wpływać na poziom postrzeganego ryzyka. Na ogół satysfakcja z poziomu świadczonych w danym momencie usług może zmniejszać niepokój w stosunku do usług nabywanych w przyszłości w tym samym przedsiębiorstwie.

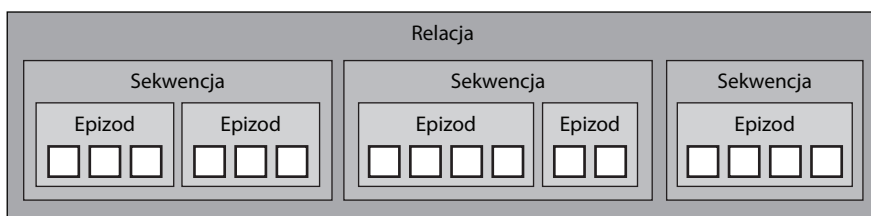
Powszechnie przyjmuje się, że na konsumencką ocenę jakości usług i poziom zadowolenia mają wpływ oczekiwania klientów. Satysfakcja klientów powstaje bowiem jako efekt porównania oczekiwań z usługą otrzymaną i jest pochodną stopnia realizacji tych oczekiwań. Postrzegane przez klientów ryzyko definiowane bywa także jako subiektywne oczekiwanie straty<sup>6</sup>. Jako takie jest więc pewną formą oczekiwania, które z jednej strony ma wpływ na postrzeganą przez klientów jakość usług

<sup>4</sup> B.V. Boze, *Selection of legal services: an investigation of perceived risk*, „Journal of Professional Service Marketing” 1987, Vol. 3, No. 1.

<sup>5</sup> I. Ross, *Perceived risk and customer behavior: a critical review*, „Conference of the American Marketing Association” 1975, Vol. 1.

<sup>6</sup> J.C. Sweeney, G.N. Soutar, L.W. Johnson, *The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment*, „Journal of Retailing” 1999, Vol. 75.

i poziom zadowolenia z nich, z drugiej zaś może być kształtowane przez bieżące spotkania usługowe. Podobnie jak postrzegana przez klientów jakość relacji również postrzegany przez klientów poziom ryzyka „tworzony” jest poprzez poszczególne spotkania usługowe i epizody. Adaptując na potrzeby obecnych rozważań model relacji stworzony przez M. Holmlund, można stwierdzić, że postrzeganie ryzyka wchodzenia w relacje z przedsiębiorstwem kształtowane jest przez czynności (*acts*), epizody i sekwencje (rys. 1)<sup>7</sup> i powstałe na każdym z tych poziomów zadowolenie bądź niezadowolenie klienta.



**Rysunek 1.** Struktura relacji: poziomy interakcji w relacjach

Źródło: Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd. West Sussex 2007, s. 91.

Pojawia się pytanie, czy istnieje zależność odwrotna, to znaczy czy wielkość postrzeganego przez klientów ryzyka może mieć wpływ na poziom satysfakcji klienta i postrzeganą przez niego jakość usług. Badania prowadzone przez A. Chaudhuri potwierdzają silne związki pomiędzy postrzeganym ryzykiem a negatywnymi emocjami zakupowymi<sup>8</sup>. Emocje te mają z kolei negatywny wpływ na poziom zadowolenia klienta. Jak pokazują podstawowe modele jakości usług na ocenę usługi, a więc także na zadowolenie wynikające z jej zakupu, ma wpływ zarówno wynik procesu usługowego (jakość techniczna), jak i sam przebieg procesu (jakość funkcjonalna)<sup>9</sup>. Nawet jeżeli wynik procesu usługowego jest satysfakcjonujący, ale przebieg procesu usługowego powodował u klienta zaniepokojenie i wysokie poczucie ryzyka, to ocena całości usług i zadowolenia z niej będzie niższa.

Z powyższych rozważań wynika, że istnieją dwukierunkowe zależności pomiędzy postrzeganym przez klientów ryzykiem a ich zadowoleniem z zakupionej usługi. Oznacza to, że z jednej strony wysoki stopień

<sup>7</sup> Model ten został stworzony w celu zobrazowania sposobów powstawania jakości relacji w przeciwieństwie do statycznego pojęcia jakości spotkania usługowego. Zob. M. Holmlund, *Perceived Quality In Business Relationships*, Helsinki, Helsingfors, Hanken Swedish School of Economics, CERS, Finland, s. 96–160.

<sup>8</sup> A. Chaudhuri, *Consumption emotion and perceived risk: a macro-analytic approach*, "Journal of Business Research" 1997, Vol. 39, No. 1.

<sup>9</sup> Ch. Grönroos, *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Ltd. West Sussex 2007, s. 73–75.

zadowolenia klientów z usługi wpływa na obniżenie postrzeganego przez klientów przy dokonywaniu kolejnych zakupów ryzyka, z drugiej jednak wysoki poziom niepewności klientów może wpływać na obniżenie oceny usługi i stopnia zadowolenia z niej.

Istnieją także, jak się wydaje, ścisłe zależności pomiędzy lojalnością klientów a niskim poziomem postrzeganego ryzyka. Klienci lojalni, a więc tacy, którzy dokonują powtórnych zakupów i są skłonni do rekomendacji firmy, są bowiem bardziej obeznani z jakością marki, co prowadzi do niższego poziomu niepewności. Z drugiej strony, świadczenie usług w sposób, który charakteryzuje się wysoką nieprzewidywalnością i wywołuje uczucie niepokoju, a w konsekwencji poczucie wysokiego ryzyka nie będzie podstawą do budowania lojalności i zaangażowania klientów. Badania przeprowadzone przez amerykańskich uczonych pokazują jednak, że o ile lojalność klientów i ich zaangażowanie w proces świadczenia usług w sposób jednoznaczny i zdecydowany obniżają postrzegane przez klientów ryzyko, o tyle wpływ niepewności na postawy lojalnościowe jest zdecydowanie mniejszy<sup>10</sup>. Ma to jednak miejsce tylko w przypadku klientów już zaangażowanych i lojalnych, którzy skłonni są testować nawet ryzykowne innowacje firm. Natomiast w odniesieniu do działań mających na celu budowanie lojalności klientów wpływ wielkości postrzeganego ryzyka jest znaczący.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że istnieją ścisłe, dwukierunkowe zależności pomiędzy omawianymi wielkościami: postrzeganym ryzykiem, poziomem zadowolenia klientów i ich postawami lojalnościowymi. Wskazuje to jeszcze dobitnie na konieczność mierzenia poziomu postrzeganego przez klientów ryzyka i podejmowanie działań prowadzących do jego obniżenia.

## CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE POSTRZEGANE RYZYKO ZAKUPU USŁUG I SPOSOBY JEGO ZMNIEJSZENIA

---

Angielskie słowo *intangibility*, tłumaczone często na język polski w odniesieniu do usług jako niematerialny, oznacza przede wszystkim nieuchwytność. *Oxford Dictionary of Current English* definiuje nieuchwytność (*intangibility*) jako coś, czego nie można dotknąć (a więc coś, co jest niematerialne) lub coś, co nie może być pojęte umysłowo lub nie może być precyzyjnie określone i zdefiniowane<sup>11</sup>. Podobnie pojęcie „nieuchwytny” charakteryzuje *Słownik Języka Polskiego* jako „niedający się

<sup>10</sup> M.S. Johnson, E. Sivadas, E. Garbarino, *Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: an investigation of directions of influence*, „Journal of Service Marketing” 2008, Vol. 22, No. 5.

<sup>11</sup> *Oxford Dictionary of Current English*, Oxford University Press, Oxford 1996.

blżej określić, trudny do zrozumienia, nieokreślony, niedający się spozstrzec, usłyszeć”<sup>12</sup>. Zgodnie z ogólnie przyjętymi definicjami i na podstawie własnych badań M. Laroche, J. Bergeron i C. Goutaland wyróżnili trzy wymiary nieuchwytności:

- fizyczną,
- mentalną (psychologiczną),
- powszechną (ogólną)<sup>13</sup>.

Nieuchwytność fizyczna oznacza niematerialność i jest najczęściej opisywanym aspektem usług. Nieuchwytnością mentalną mogą charakteryzować się zarówno produkty materialne, jak i usługi. Oznacza ona nieumiejętność bądź niemożliwość jasnego określenia istoty produktu lub też sposobów jego działania oraz oczekiwań w stosunku do niego. M. Laroche podaje, że istnieją produkty uchwytnie materialnie i nieuchwytnie mentalnie (jak komputer czy samochód), jak i takie, które postrzegane są jako nieuchwytnie fizycznie, ale uchwytnie mentalnie (np. usługa strzyżenia). Wydaje się, że nieuchwytność mentalna jest pojęciem subiektywnym, podczas gdy nieuchwytność fizyczna jest obiektywną cechą usługi.

Zależność pomiędzy niematerialnością i nieuchwytnością usług a wielkością postrzeganego przez klientów ryzyka wydaje się oczywista. Jeżeli czegoś nie można zobaczyć przed zakupem, porównać z innymi podobnymi produktami firm konkurencyjnych, a produkt konsument kupuje jedynie na podstawie obietnicy danej przez usługodawcę, to niepewność związana z zakupem takiego produktu wydaje się zdecydowanie większa niż w przypadku, kiedy można go obejrzeć przed podjęciem decyzji zakupu, a w przypadku błędnej decyzji zwrócić. Podobnie, jeżeli konsument nie rozumie istoty usługi, nie umie precyzyjnie określić, jaki powinien być jej wynik, ani czego powinien oczekiwać, postrzegane przez niego ryzyko zakupu będzie wyższe.

Z innych badań prowadzonych przez wspomnianych wyżej autorów wynika jednak, że na wielkość postrzeganego przez konsumentów ryzyka większy wpływ ma nieuchwytność mentalna<sup>14</sup>. Tymczasem większość podręczników traktujących o wpływie niematerialności na postrzegane ryzyko podaje jako jedno z podstawowych działań czynienie usług bardziej materialnymi, a więc dodawanie do nich materialnych dowodów świadczenia usługi<sup>15</sup>. W kontekście prezentowanych wyników

<sup>12</sup> *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa 1979, s. 366.

<sup>13</sup> M. Laroche, J. Bergeron, C. Goutaland, *A three-dimensional scale of intangibility*, „Journal of Service Research” 2001, Vol. 4, No. 1.

<sup>14</sup> M. Laroche, J. Bergeron, C. Goutaland, *How intangibility affects perceived risk: the moderatorin role of knowledge and involvement*, „Journal of Services Marketing” 2003, Vol. 17, No. 2.

<sup>15</sup> Zob. np. V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill International Edition, 2006, s. 56.

ważniejsza, na co wskazują autorzy badań, wydaje się edukacja klientów przez przybliżanie im istoty usługi i możliwych jej efektów. Na postrzegany przez klientów poziom nieuchwytności mentalnej ma bowiem wpływ posiadana przez konsumentów wiedza o usłudze. Nie może być to jednak jedynie wiedza oparta na wcześniejszych doświadczeniach klienta z powodu dużej zmienności usług i braku całkowitej pewności co do powtarzalności efektów poszczególnych procesów usługowych. Edukacja klienta ma szczególne znaczenie w przypadku usług skomplikowanych i specyficznych, jak np. usługi ubezpieczeniowe czy bankowe. Większa wiedza konsumentów na temat mechanizmów działania firm ubezpieczeniowych czy funduszy inwestycyjnych, warunków osiągnięcia różnorodnych wyników tych działań i, paradoksalnie, znajomości możliwości zaistnienia nieprzewidzianych okoliczności mogących obniżyć osiąganę wyniki sprawia, że postrzegane przez klientów ryzyko korzystania tych usług jest mniejsze.

Bardzo dużą rolę w procesie edukacji klientów odgrywają pracownicy firm usługowych, szczególnie pracownicy pierwszej linii. To oni mogą pomóc w zrozumieniu klientowi, co tak naprawdę kupuje. Dotyczy to usług skomplikowanych, jak wspomniane wcześniej usługi ubezpieczeniowe, ale także usług wydawałoby się prostych jak np. usługi hotelarskie, czy edukacyjne. Jasne określenie wyniku procesu świadczenia danej usługi, identyfikacja, wraz z klientem, procesów prowadzących do takich wyników i zrozumienie ich istoty mogą w znacznym stopniu przyczynić się do zmniejszenia nie tylko poziomu nieuchwytności usługi, ale także postrzeganego przez konsumentów ryzyka ich zakupu. Pozwala także na, z jednej strony, precyzyjne sformułowanie przez klienta oczekiwań, z drugiej zaś redukcję prawdopodobieństwa pojawienia się oczekiwań nierealnych. Ma to szczególne znaczenie w procesie dbałości przez przedsiębiorstwo o wysoką jakość swoich usług.

Drugim istotnym czynnikiem zwiększającym poziom postrzeganego przez klientów ryzyka jest w przypadku usług ich heterogeniczność i zmienność spowodowana podstawową rolą ludzi w procesie produkcji i dostarczania usług. Dodatkowo, ryzyko to podnosi fakt niemożliwości zobaczenia i oceny usług przed jej zakupem. Powoduje to, że o postrzeganiu przez klientów usługi, jej jakości i wartości, w największym stopniu decyduje solidność, rozumiana jako zdolność dostarczania przez usługodawcę usług zgodnie z obietnicami, w sposób niezawodny i pewny<sup>16</sup>. Solidność oznacza więc dla klientów nie tylko spełnienie obietnic, ale także stałość, czyli fakt, że poziom usług jest za każdym razem taki sam, a klienci traktowani są jednakowo. Podstawowym sposobem zapewnienia solidności procesu świadczenia usług jest stworzenie w przedsiębiorstwie usługowym systemu gwarancji (*service guarantees*) i powiązane

<sup>16</sup> Zob. A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A., Zeithaml, *Understanding customer expectations of service*, „Sloan Management Review” 1991.



z nim systemu naprawy usług (*service recovery*). Obok wielu korzyści z wprowadzenia w przedsiębiorstwie usługowym gwarancji, takich jak poprawa jakości wykonania usług, zwiększenie jej wartości, poprawa jakości usług, zdobycie lojalnych klientów, wymienia się także jej wpływ na obniżanie postrzeganego przez klientów ryzyka<sup>17</sup>. Aby przyjęty przez firmę usługową system gwarancji odgrywał tę rolę, musi charakteryzować się następującymi cechami:

- **bezwarunkowością** – możliwość skorzystania przez klienta z gwarancji nie powinna być uzależniona od spełnienia jakiegokolwiek warunku, podstawą realizacji gwarancji powinna być jedynie niespełnienie obietnic lub nawet, w przypadku bardzo rozbudowanego systemu gwarancji, samo niezadowolenie klienta,
- **istotnością** – gwarancja powinna dotyczyć tych cech usług, które są istotne dla klienta, a zwrot i rekompensata powinny pokryć wszystkie koszty związane z niezadowoleniem i niedogodnościami dla klienta,
- **komunikatywnością** – gwarancje powinny być tak sformułowane, aby były jednoznaczne i łatwe do zrozumienia przez konsumentów, aby wiedzieli oni dokładnie, czego mogą oczekiwać. Sposób sformułowania gwarancji powinien być też zrozumiały dla pracowników, aby wiedzieli, jakie działania mają podjąć w przypadku niezadowolenia klientów,
- **łatwością realizacji** – firma powinna eliminować te zasady realizacji gwarancji, które mogą powodować zmniejszenie zadowolenie klientów z jej wykonania, np. konieczność dostarczenia dowodu powstania błędu lub pisemnego złożenia zażalenia może spowodować odłożenie procesu naprawy usługi w czasie i zmniejszyć zadowolenie klientów z realizacji gwarancji, a tym samym obniżyć znaczenie tego narzędzia w zmniejszaniu postrzeganego ryzyka.

Z udzielaniem klientom gwarancji bezpośrednio związany jest system naprawy (sanacji) usług. Gwarancja oznacza bowiem nie tylko zwrot kosztów poniesionych na zakup niesatysfakcjonującej usługi, ale także poprawne jej wykonanie za drugim razem. Właściwie wdrożony i realizowany system gwarancji i aktywnej naprawy usług powinien dawać klientom pewność, że przedsiębiorstwo usługowe zrobi wszystko, aby usługa była świadczona w sposób właściwy i za każdym razem taki sam, a jeżeli coś pójdzie nie tak i dojdzie do błędu, przyjmie na siebie ciężar jego naprawy i zrekompensuje klientom poniesione straty (zarówno materialne, jak i psychiczne). Zdobycie takiej pewności może powodować, że postrzegane przez konsumentów ryzyko zakupu usług będzie znacznie mniejsze niż w przypadku braku gwarancji.

<sup>17</sup> Zob. J. Kandampully, L. Buttler, *Service guarantees: a strategic mechanism to minimize customers' perceived risk in service organization*, „Managing Service Quality” 2001, Vol. 11, No. 2.

## ZAKOŃCZENIE

---

Postrzegane przez klientów ryzyko zakupu usług wpływa niewątpliwie na ich zachowania konsumpcyjne. Dlatego też każde przedsiębiorstwo usługowe powinno w sposób świadomy monitorować jego wielkość i podejmować działania je zmniejszające. W wielu przedsiębiorstwach pojawia się pytanie, czy sama dbałość o wysoką jakość usług i stwarzanie systemów zapewniających wysoką jakość postrzeganą może być istotnym narzędziem redukcji ryzyka postrzeganego. W świetle przeprowadzonych powyżej rozważań oraz przytoczonych wyników różnych badań wydaje się, że odpowiedź powinna być twierdząca.

Postawienie hipotezy o istnieniu relacji między postrzeganym przez klientów ryzykiem zakupu usług a postrzeganą przez nich jakością oparte zostało jedynie na przesłankach teoretycznych. Jej weryfikacja na drodze empirycznej wydaje się ciekawym tematem do dalszych badań.

---

## SERVICES QUALITY AND PURCHASE RISK PERCEIVED BY CUSTOMER

---

The relations between levels of the risk perceived and customer satisfaction, as well as loyalty, are investigated in this paper. The author analyzes the key determinants of anxiety and risk experienced by consumers within their decision making process, together with the ways of moderating them. The concepts of risk and uncertainty are defined. The importance of high quality of services as purchase-related risk moderating factor is presented as well.

**Dr Grzegorz Maciejewski**

Katedra Rynku i Konsumpcji

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

## **POTOCZNE A NAUKOWE ROZUMIENIE POJĘCIA „RYZYKO” – JAK KONSUMENT ROZUMIE RYZYKO?**

---

### **WSTĘP**

---

Ryzyko jest wpisane w życie człowieka i wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Rozwój nauki i techniki nie tylko nie może go wykluczyć, ale wręcz przeciwnie – implikuje wzrost ryzyka. Dotyczy to również decyzji nabywczych, dlatego też współczesny konsument we wszystkich swoich działaniach musi uwzględnić czynnik ryzyka, włączyć go w plany i strategie swoich działań, a jeśli sądzi, że może uniknąć ryzyka, zamiast się z nim zmierzyć, to może boleśnie doświadczyć skutków swojej naiwności. Powstaje zatem pytanie: czym jest dla konsumenta ryzyko? Z czym się ono wiąże? Na podobne pytania związane z interpretacją pojęcia „ryzyko” usiłuje znaleźć odpowiedź wielu badaczy reprezentujących różnorodne dyscypliny naukowe, gdyż, jak to słusznie zauważa w swej pracy T.T. Kaczmarek, ryzyko łączy się z każdą działalnością człowieka<sup>1</sup>.

### **POJĘCIE RYZYKA SPOTYKANE W LITERATURZE PRZEDMIOTU**

---

Ryzyko wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Osoba fizyczna (np. konsument) lub prawna (np. przedsiębiorstwo), podejmująca mniej lub bardziej zdywersyfikowane działania, nie jest pewna

---

<sup>1</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2005, s. 48.

przyszłych rezultatów. Działanie w warunkach ryzyka z uwagi na nieznaną przyszłość oznacza podejmowanie decyzji w sytuacji braku kompletnych informacji. Osiągnięcie wyznaczonego celu jest możliwe, ale nie jest pewne. Zakłócenia pochodzące z otoczenia oddziałują na podmioty rynkowe wywołując stan niepewności. Zatem obok ryzyka występuje także niepewność. Stany te występują obok siebie, razem, a niekiedy są z sobą utożsamiane<sup>2</sup>. A. Willet uważa, że ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia<sup>3</sup>. K. Bolesta-Kukułka przyjmuje, że niepewność dotyczy głównie uwarunkowań, w jakich decyzja będzie realizowana (czyli stanów rzeczy niezależnych od decydenta), ryzyko zaś – skutków, jakie może za sobą pociągnąć niepowodzenie wybranego przez niego wariantu działania (czyli jego działań własnych)<sup>4</sup>. Natomiast w klasycznym rozróżnieniu, dokonanym już na początku XX wieku przez F.H. Knighta, ryzyko jest niepewnością, którą można zmierzyć, a niepewność jest niemierzalna<sup>5</sup>.

Z uwagi na brak jednoznaczności kategorii ryzyka, definicja ryzyka wymaga wielu kompromisów, uzgodnień i społecznej akceptacji. Najczęściej to, co jest uznawane za niebezpieczeństwo albo szkodę, zależy od uwarunkowań kulturowych, które zmieniają się w czasie. Brakuje zatem stałego punktu odniesienia dla sformułowania jednej obiektywnej i uniwersalnej definicji. Definicje ryzyka uformowane na gruncie ekonomii, prawa, medycyny, psychologii, socjologii czy nauk technicznych nie tylko różnią się między sobą merytorycznie, ale wykrystalizowały się w nich swoistego rodzaju kierunki. Zmierzają one do określenia pojęcia ryzyka na swój wewnątrzdiscyplinarny użytek<sup>6</sup>.

Ryzyko jest pewnego rodzaju niepewnością negatywną (zagrożeniem). T. Pszczołowski określa ryzyko jako: „prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia ocenianego negatywnie”<sup>7</sup>, A. Ehrlich jako „możliwość nie uzyskania zamierzonych efektów działalności gospodarczej, poniesienia niezamierzonych strat lub nakładów wyższych od przewidywanych”<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 49.

<sup>3</sup> Por. A.H. Wille, *The Economic Theory of Risk Insurance*, Philadelphia 1951, s. 6.

<sup>4</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 190.

<sup>5</sup> Zob. K. Krzakiewicz: *Ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Poznań 1990, s. 8. Tekst oryginalny: F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago-London 1985, s. 233.

<sup>6</sup> Zob. m.in.: V.M. Mitchell, *Consumer perceived risk: conceptualizations and models*, „European Journal of Marketing” 1999, No. 33 (1/2), D. Lupton (red.), *Risk and sociocultural theory: new directions and perspectives* – praca prezentująca socjologiczne koncepcje ryzyka, Cambridge University Press, Cambridge 1999 czy książka R. Studenskiego, *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 21–26, prezentująca psychologiczne definicje ryzyka.

<sup>7</sup> T. Pszczołowski: *Mata encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1978, s. 215.

<sup>8</sup> A. Ehrlich, *Ryzyko gospodarcze*, w: *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 456–457.

Jeszcze inne podejście do ryzyka prezentuje W.A. Rowe, który stwierdza, że ryzyko jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pewnego zdarzenia<sup>9</sup>. Natomiast R. Kendall uważa, że ryzyko to możliwość poniesienia straty lub uszczerbku<sup>10</sup>. Ryzyko jest zatem możliwym niebezpieczeństwem, pojawiającym się jako następstwo błędnych decyzji w odniesieniu do przyszłości. Częściowo zbieżny pogląd z przedstawionymi dotąd definicjami pojęcia ryzyka, prezentuje T.T. Kaczmarek, powołując się na niemiecki *Duden* i *Brockhaus Enzyklopädie*. Podaje on że „ryzykiem jest zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty”<sup>11</sup>. T.T. Kaczmarek odróżnia ryzyko od niebezpieczeństwa, określając te ostatnie jako pewne bezpośrednie zagrożenie, natomiast o ryzyku, jego zdaniem, mówić można tylko wtedy, kiedy następstwa są niepewne.

W literaturze przedmiotu spotkać można także podejście poszerzające pojęcie ryzyka, polegające na tym, że uwzględnia się również jego pozytywny aspekt, czyli oprócz straty widzi się szanse osiągnięcia korzyści i zysku<sup>12</sup>. Ryzyko zatem, stwarzając pewną możliwość osiągnięcia sukcesu, może być uznane także za zjawisko pozytywne. Widoczne jest to szczególnie na gruncie ekonomii. Ryzyko, jako atrybut zachowań przedsiębiorczych i innowacyjnych, przejawia się przecież, jak słusznie zauważa K. Jędralska, w dążności do sukcesu przedsiębiorstwa, do przetrwania i rozwoju, do utrzymania i pomnażania jego dochodów<sup>13</sup>, a „kto nie ryzykuje – ten nie pije szampana”. Ryzyko prowadzi do sukcesu wówczas, gdy jest podejmowane z całą świadomością niepewności, gdy opiera się nie tylko na doświadczeniu i intuicji, ale przede wszystkim na wszechstronnych analizach szans i zagrożeń. Na takim stanowisku stał m.in. jeden z najbardziej znanych menedżerów Lee Iaccoca<sup>14</sup>. P.F. Drucker twierdzi, że wykorzystywanie okazji tkwiących w otoczeniu zapewnia przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. Działania przedsiębiorstwa należy koncentrować na maksymalizacji okazji dodatkowych, uzupełniających i przełomowych, a nie na unikaniu ryzyka. Jeżeli zachowanie przedsiębiorstwa będzie nastawione na unikanie ryzyka, to ponosić ono

<sup>9</sup> W.A. Rowe, *An Anatomy of Risk*, New York 1977, s. 24.

<sup>10</sup> Zob. R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem – dla menedżerów*, Liber, Warszawa 1998, s. XV.

<sup>11</sup> *Duden*, *Deutsches Universalwörterbuch*, Mannheim-Leipzig-Wien-Zürich 1989, s. 1259 i *Brockhaus Enzyklopädie*, t. 18, s. 440.

<sup>12</sup> Zob. np. M.J. Ahn, W.D. Fallon: *Strategic risk management: how global corporations manage financial risk for competitive advantage*, London 1991, s. 117 i nast.

<sup>13</sup> Por. K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw...*, s. 53.

<sup>14</sup> Zob. P. Sienkiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, w: L.W. Zacher, A. Kiepas (red.), *Społeczeństwo a ryzyko*, FE Transformacje w Warszawie i Centrum Studiów nad Człowiekiem i Środowiskiem Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Warszawa-Katowice 1994, s. 43.

będzie największe i najmniej uzasadnione ze wszystkich możliwych ryzyk – ryzyko beczynności<sup>15</sup>.

Reasumując dotychczasowe rozważania nad pojęciem ryzyka, można zgodzić się z poglądem W. Sztumskiego<sup>16</sup>, który ryzyko postrzega jako zjawisko obiektywne, immanentne światu, podobnie jak przestrzeń i czas, jako zjawisko bezpośrednio i nierozzerwalnie związane ze zmiennością lub zdolnością do zmian, które może realizować się w wyniku działań lub oddziaływań wzajemnych ze strony przedmiotów przyrody oraz ludzi. Tak pojęte ryzyko staje się nieodłączną cechą ludzkiego myślenia i działania.

## RYZYKO A RYZYKO KONSUMENTÓW

---

Definicje ryzyka, na gruncie dyscyplin zajmujących się problemem ryzyka, nie tylko różnią się od siebie merytorycznie, ale w ramach danej dyscypliny dzielą się na różnego rodzaju kierunki, szkoły, nurty, czy koncepcje. Na gruncie ekonomii K. Jędralska opisuje cztery charakterystyczne nurty podejścia do ryzyka<sup>17</sup>:

- **klasyczny**: ryzyko odzwierciedla sytuacja wyboru, w której znany jest rozkład prawdopodobieństw różnych rezultatów ekonomicznych, jakie mogą nastąpić; ryzyko jest kategorią mierzalną, niepewność nie,
- **defensywny** (pasywny), na którym opiera się teoria ubezpieczeń; ryzyko traktowane jest jako zjawisko negatywne, źródło strat, które należy brać pod uwagę w działalności przedsiębiorstwa,
- **teorii podejmowania decyzji**, opierającej się na założeniu kwantyfikacji ryzyka; przedstawiciele tego nurtu wyróżniają trzy rodzaje decyzji, które mogą być podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności,
- **ofensywny**, traktujący ryzyko jako immanentną cechę sukcesu przedsiębiorstwa; przedstawiciele tego nurtu stoją na stanowisku, że podjęte ryzyko może wyrażać się nie tylko w poniesionej stracie, lecz przede wszystkim w większym zysku.

Interpretacja kategorii ryzyka w odniesieniu do decyzji nabywczych konsumentów najbardziej odbiega od definicji przyjętych przez przedstawicieli nurtu defensywnego, najbardziej natomiast zbieżna jest z teorią

<sup>15</sup> Por. P.F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976, s. 293–298.

<sup>16</sup> Por. W. Sztumski, *Ryzyko i świadomość ryzyka*, w: *Spółeczeństwo a ryzyko...*, s. 11 i nast.

<sup>17</sup> K. Jędralska: *Zachowania przedsiębiorstw...*, s. 47–55, a także K. Krzakiewicz, *Ryzyko...*, s. 8–12, E. Okoń-Horodyńska, *Ryzyko a ekonomiczne cele rozwoju w warunkach transformacji systemowej*, w: *Spółeczeństwo a ryzyko...*, s. 220–222.

podejmowania decyzji, a w przypadku niektórych rodzajów dóbr (np. nieruchomości, dzieł sztuki, biżuterii) – także z przedstawicielami nurtu ofensywnego. Trudno bowiem wyobrazić sobie, by konsumenci utożsamiali każdą podejmowaną przez siebie decyzję o zakupie danego dobra z wszelkim niebezpieczeństwem zagrażającym im i ich gospodarstwom domowym.

Czym jest zatem ryzyko konsumenta? T. Tyszka i T. Zaleśkiewicz<sup>18</sup>, opierając się na teorii F.H. Knighta, zwracają uwagę, że wybór konsumentów w warunkach ryzyka charakteryzuje się tym, że działania, między którymi muszą oni dokonać wyboru, mogą prowadzić do rozmaitych konsekwencji, a przy tym osoba decydująca nie wie na pewno, ale potrafi ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia tych konsekwencji. Sytuację, w której konsument nie jest w stanie ocenić prawdopodobieństwa wystąpienia różnych konsekwencji podejmowanych przez siebie działań, autorzy nazywają wyborem w warunkach niepewności. Częściowo zbieżne z opinią T. Tyszki i T. Zaleśkiewicza są poglądy L. Garbarskiego oraz L. Rudnickiego. Według tych autorów ryzyko konsumentów jest rodzajem niepewności, z którą konsumenci mają do czynienia wtedy, kiedy nie mogą przewidzieć wielu istotnych konsekwencji podejmowanych decyzji o zakupie<sup>19</sup>. Zdaniem obu autorów ryzyko konsumentów występuje jednak tylko wówczas, gdy dostrzegają oni niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnej decyzji i obawiają się, że konsekwencje takiej właśnie decyzji mogą się okazać dla nich istotne (strata pieniędzy, prestiżu, czasu, ośmieszenie się itp.). Ryzyko to wywołuje określony stan napięcia, który konsumenci próbują likwidować lub przynajmniej zmniejszyć za pomocą różnych środków i działań. Ryzyko jest zatem determinantą zachowań nabywczych konsumentów<sup>20</sup>. W sytuacji jednak, jak słusznie zauważa dalej L. Garbarski, gdy klienci w procesie zakupu i wyboru danego dobra nie dostrzegają ryzyka związanego z jego zakupem, fakt obiektywnie istniejącego ryzyka nie ma żadnego wpływu na ich zachowania nabywcze. Można zatem powiedzieć, że ryzyko ma wpływ na decyzje nabywcze konsumentów, pod warunkiem, że jest one przez konsumentów postrzegane. Postrzegane ryzyko (*perceived risk*) R.J. Markin Jr. wyraża jako funkcję niepewności oraz możliwych konsekwencji zakupu, zapisując w postaci<sup>21</sup>:

<sup>18</sup> Zob. T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa 2001, s. 55–57.

<sup>19</sup> L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 49 oraz L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 104.

<sup>20</sup> L. Rudnicki zalicza je do grupy czynników wewnętrznych.

<sup>21</sup> R.J. Markin Jr., *Consumer Behavior. A Cognitive Orientation*, Macmillan, New York 1974, s. 526–527. D.F. Cox i S.U. Rich interpretują te konsekwencje jako koszt dla konsumenta – zob. ich artykuł: *Perceived Risk and Customer Marketing – The case of Telephone Shopping*, „Journal of Marketing Research” 1964, No. 4, s. 32–39.

$$R = f(U, C)$$

gdzie:

$R$  – postrzegane ryzyko,

$U$  – niepewność,

$C$  – konsekwencje zakupu.

Reasumując tę część rozważań, przyjąć zatem można, że ryzyko konsumentów występuje wówczas, gdy dostrzegają oni niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnej decyzji i obawiają się, że konsekwencje takiej właśnie decyzji mogą okazać się dla nich istotne. Jeśli zakup określonego dobra lub usługi wiąże się z pewnym ryzykiem, które nie jest jednak dostrzegane przez konsumentów, to fakt taki nie ma wpływu na ich zachowanie na rynku<sup>22</sup>.

## RYZYKO W OPINIACH KONSUMENTÓW

---

By dowiedzieć się, czym jest dla konsumenta ryzyko, jak jest przez niego rozumiane, należy projektować i przeprowadzać badania bezpośrednie. Przykładem takich badań mogą być badania jakościowe, wykorzystujące technikę wywiadu zogniskowanego, wspartą technikami projekcyjnymi<sup>23</sup>. W celu eksploracji sposobów rozumienia przez badanych konsumentów pojęcia ryzyka zastosowano metodę skojarzeń z wykorzystaniem mapy mentalnej, którą przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym etapie uczestnicy badania zapisywali na kartkach swoje skojarzenia związane z pojęciem „ryzyko” (pytanie brzmiało „Czym dla Pana/Pani jest ryzyko?”), a każdy uczestnik mógł podać nieograniczoną ilość skojarzeń. Następnie rezultaty były odczytywane przez moderatora i nanoszone na planszę przypiętą do tablicy. Etap drugi obejmował grupowanie skojarzeń wokół podobnych kwestii i omówienie uzyskanych wyników. Skojarzenia respondentów na temat ryzyka podzielono na siedem grup (tab. 1).

Dla badanych ryzyko jawiło się zarówno jako pewnego rodzaju działanie, jak i jako różne efekty tego działania. W pierwszej sytuacji ryzyko przez uczestników przedstawiane było przede wszystkim jako podejmowanie decyzji, ze szczególnym naciskiem na słowo „szybkie”. Ryzyko jako działanie to także trudność do pokonania, zabezpieczenie się, hazard. Z kolei skojarzenia z ryzykiem jako efektem działania miały charakter

<sup>22</sup> Zob. L. Garbarski, *Zachowania...*, s. 50.

<sup>23</sup> Prezentowane wyniki badań stanowią część projektu badawczego zrealizowanego przez autora. Badania metodą wywiadu zogniskowanego (FGI), wspierane metodami projekcyjnymi, zostały przeprowadzone we wrześniu 2007 roku w Katowicach i Tychach wśród dwóch, równolicznych (po 12 osób), dobranych w sposób celowy (wiek, płeć) grup konsumentów. Wyniki badań zostały szerzej opisane w pracy będącej raportem z badań własnych autora pt. *Ryzyko w decyzjach nabywczych gospodarstw domowych – postrzeganie, skłonność, strategie redukcji*.



Tabela 1. Ryzyko – skojarzenia respondentów

Grupa skojarzeń	Wyszczególnienie	
Ryzyko jako działanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (szybkie) podejmowanie decyzji</li> <li>● trudność do pokonania</li> <li>● zabezpieczenie się, polisa</li> <li>● hazard</li> <li>● ruletka</li> <li>● zadanie do wykonania</li> <li>● kalkulacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● analiza</li> <li>● wybór alternatyw</li> <li>● realizacja celów</li> <li>● strategia</li> <li>● brawura</li> <li>● wyjście za mąż</li> <li>● zastanowienie się</li> </ul>
Ryzyko jako efekt działania	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zysk</li> <li>● dobry wybór</li> <li>● wygrana</li> <li>● korzyści</li> <li>● wybór dobry lub zły</li> <li>● przegrana/wygrana</li> <li>● strata/zysk</li> <li>● konsekwencje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● nieprzemysłane zakupy</li> <li>● niepotrzebne koszty</li> <li>● przepłacenie zakupów</li> <li>● strata</li> <li>● wypadek</li> <li>● konieczność skorzystania z naprawy gwarancyjnej</li> <li>● zakup produktu złej jakości</li> </ul>
Ryzyko jako cecha charakteru	<ul style="list-style-type: none"> <li>● odwaga</li> <li>● brak odwagi</li> <li>● pewność siebie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● siła charakteru</li> <li>● impulsywność</li> <li>● głupota</li> </ul>
Ryzyko jako rozwój osobowości	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sprawdzenie siebie</li> <li>● wyzwanie</li> <li>● twórczość</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● konfrontacja</li> <li>● szansa na coś, czego nie znamy</li> </ul>
Ryzyko jako emocje	<ul style="list-style-type: none"> <li>● adrenalina</li> <li>● radość</li> <li>● podekscytowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● lęk</li> <li>● stres</li> <li>● obawa przed tym, co powiedzą inni</li> <li>● strach przed złym zakupem</li> </ul>
Ryzyko jako zjawisko	<ul style="list-style-type: none"> <li>● podczas zakupów w pośpiechu</li> <li>● gdy sprzedawca jest natarczywy, nieznany</li> <li>● gdy towar jest z Chin</li> <li>● gdy towar jest zbyt reklamowany</li> <li>● podczas zakupów przez internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● podczas zakupów sprzętu komputerowego</li> <li>● gdy produkt jest nieznany</li> <li>● gdy nie można sprawdzić towaru</li> <li>● gdy producent jest nieznany</li> </ul>
Ryzyko – pozostałe skojarzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● niepewność</li> <li>● niebezpieczeństwo</li> <li>● szansa</li> <li>● pieniądze</li> <li>● nieświadomość</li> <li>● niesprecyzowana potrzeba</li> <li>● niewiedza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● niewiadoma</li> <li>● przekolorowane opakowanie</li> <li>● sport</li> <li>● zaufanie</li> <li>● zespół czynników</li> <li>● zło</li> </ul>

Źródło: badania własne.

pozytywny (np. zysk, dobry wybór, wygrana), neutralny (np. wybór dobry lub zły) i negatywny (m.in.: nieprzemyślane zakupy, niepotrzebne koszty, przepłacenie zakupów czy strata), przy czym przeważały skojarzenia negatywne.

Szczególnym pozytywnym efektem podejmowanego ryzyka jest postrzeganie go jako przyczynku do rozwoju własnej osobowości. Ryzyko jest zatem sprawdzeniem siebie, wyzwaniem, twórczością, konfrontacją czy szansą na uzyskanie/poznanie czegoś, czego nie znamy. Z tą grupą wypowiedzi wiąże się kolejna, traktująca ryzyko jako cechę charakteru. Ryzyko kojarzone było przez respondentów z odwagą lub jej brakiem, z pewnością siebie, impulsywnością, ale także z głupotą. Części respondentów ryzyko kojarzyło się natomiast z emocjami: pozytywnymi (radość, podekscytowanie, adrenalina), ale również negatywnymi (lęk, stres, obawa, strach). Duża grupa badanych postrzegała ryzyko jako pewnego rodzaju zjawisko pojawiające się podczas robienia zakupów w pośpiechu, gdy sprzedawca jest natarczywy, gdy produkt, producent jest nieznany lub pochodzi z Chin, gdy towar jest zbyt reklamowany. Do innych określeń przypisywanych pojęciu ryzyka zaliczyć przede wszystkim można takie skojarzenia jak: niepewność, niebezpieczeństwo, szansa czy pieniądze.

Uczestników badania zapytano następnie: „Z czym wiąże się dla nich ryzyko?” oraz „Jakie sytuacje uważają za ryzykowne?”. W odpowiedzi respondenci najczęściej podkreślali, że ryzyko wiąże się z konsekwencjami podjętych decyzji, które trzeba ponieść. Nie traktowali ich jednak jako czegoś złego: „Konsekwencje ryzyka zmuszają mnie do wyciągnięcia wniosków”; „Uczę się i staram się nie popełniać ponownie tego samego błędu”. W opinii badanych ryzyko wiąże się również ze stresem (obciążenie koniecznością podjęcia właściwej decyzji), z „motywacją do walki, by jednak wyjść na swoje”, „nadzieją na osiągnięcie zysku”. Zdaniem badanych ryzyko uczy, rozwija, zmusza do myślenia, pozytywnie zaskakuje. Za sytuacje ryzykowne uczestnicy badania uznali:

- bieg zdarzeń, nad którym nie mamy kontroli;
- podpisanie umowy o pracę;
- grę na giełdzie czy inwestowanie w fundusze kapitałowe;
- wyjazd na wakacje (czy będzie pogoda czy nie?; czy biuro podróży nas oszuka, czy nie?);
- wyjście za mąż;
- zakup nowego, niesprawdzonego produktu;
- zakupy na aukcjach internetowych;
- poddawanie się nachalnym reklamom, kupowanie pod wpływem reklam;
- natarczywość wszelkich form promocji, uleganie im.

Rozważania na temat tego, w jaki sposób konsumenci rozumieją ryzyko, warto zakończyć przytoczeniem odpowiedzi badanych konsumentów na pytanie: „Czy ich zdaniem warto w życiu ryzykować (dlaczego,

w jakich sytuacjach, kiedy się to opłacało – kiedy nie)?”. Mimo różnych doświadczeń związanych z podejmowaniem ryzyka (w obu grupach badanych przeważały złe), uczestnicy badania przyznali bez wahania, że warto w życiu ryzykować. „Życie byłoby smutne bez ryzyka” – przyznała jedna z respondentek. Ryzykowanie jednak nie powinno odbywać się „na hura, gdyż wiele ludzi nie widzi konsekwencji ryzyka” – tonował wcześniejszą wypowiedź jeden z mężczyzn. „Jeżeli przewidywalne negatywne skutki są niewielkie – można podjąć ryzyko” – wydała się godzić obydwie strony jedna z uczestniczek. W opinii badanych ryzyko jest dopuszczalne w „granicach rozsądku”, gdy „nie ryzykujemy zdrowiem i życiem”, gdy „nie ucierpią przy tym inni członkowie rodziny”.

## PODSUMOWANIE

---

Dokonując przeglądu wybranych podejść i koncepcji opisujących kategorię ryzyka, a następnie konfrontując je z wynikami badań konsumentów, można zauważyć, jak różnie bywa interpretowane to pojęcie i jak trudno zdobyć się na jakiegokolwiek uogólnienia. Pojęcie „ryzyko” bywa rozumiane w rozmaity sposób przez konsumentów. Może oznaczać działanie (np. szybkie podejmowanie decyzji), jego efekt (np. strata–zysk), cechę charakteru (np. odwaga), czynnik rozwoju osobowości (np. sprawdzenie siebie), emocje (podekscytowanie, lęk), jak i zjawisko występujące np. podczas zakupów dokonywanych w pośpiechu. Ryzyko dla konsumentów może być także niepewnością, niebezpieczeństwem, szansą czy niewiadomą.

---

### INFORMAL AND SCIENTIFIC UNDERSTANDING OF THE IDEA OF “RISK”- HOW CONSUMER UNDERSTANDS “RISK”?

---

The article attempts to present the idea of “risk” from scientific and informal point of view. Using literature on the subject and the results of his direct research conducted by means of the focus group interview (FGI), the author presents differences and similarities between how representatives of science and consumers understand the idea of “risk”. In the presented results of the research, there are respondents’ statements connected with the issues such as: What is risk? What is it connected with? Is it worth to risk? (why, in what situations, when did it pay... and when it did not?

**Dr hab. Sławomir Smyczek**

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

## **RYZIKO KONSUMENTÓW NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH – RODZAJE I SPOSOBY RADZENIA SOBIE**

---

W świetle kryzysu gospodarczego problematyka ryzyka konsumentów na rynku staje się jednym z bardziej interesujących teoretycznie, a jednocześnie bardzo ważnych praktycznie zagadnień. Wzrost znaczenia tej problematyki na rynku usług finansowych wynika z bardzo szybkiego rozwoju tego sektora gospodarki, jego dużym znaczeniu i oddziaływaniu na inne sektory gospodarki, rozszerzania się oferty rynkowej instytucji finansowych dla konsumentów oraz zmian cywilizacyjno-kulturowych po stronie samych konsumentów. Zmiany te sprawiają, że decyzje konsumentów na tym rynku podejmowane są w sytuacji dużej niepewności i związanym z nią ryzykiem. Istnieje zatem konieczność identyfikacji poziomu postrzeganego przez konsumentów ryzyka na rynku usług finansowych oraz poznania sposobów, jak sobie z nim radzą.

### **RYZIKO KONSUMENTA W ŚWIETLE TEORII**

---

Problematykę ryzyka do badań zachowań konsumentów wprowadził R.A. Bauer. Próbował on przez identyfikację ryzyka, jakie dostrzega konsument na rynku, wyjaśnić takie jego działania jak: poszukiwanie informacji przed dokonaniem zakupu, lojalność wobec marki czy też znaczenie liderów opinii i grup odniesienia przy zakupie określonych produktów<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> R.A. Bauer, *Consumer Behaviour as Risk Taking, Dynamic Marketing for a Changing World*, American Marketing Association Proceedings 1964, s. 389–98.

Wyniki badań R.A. Bauera pokazują, że konsument postrzega ryzyko w każdym przypadku, gdy jego działania związane są z nieprzyjemnymi konsekwencjami<sup>2</sup>.

We współczesnej literaturze przyjmuje się dwa główne podejścia do definiowania ryzyka konsumentów. Podejście pierwsze jest związane z niepewnością i jej konsekwencjami. W tym ujęciu ryzyko jest funkcją niepewności rezultatów działań konsumentów (ujęcie subiektywne) i konsekwencji związanych z negatywnymi skutkami ich decyzji. Jednak wielu autorów twierdzi, że to podejście do definiowania ryzyka nie ma zastosowania lub w bardzo ograniczonym zakresie można wykorzystać w badaniach zachowań konsumentów (m.in. J.R. Bettman, L. Sjöberg, R.N. Stone, K. Gronhaug)<sup>3</sup>. Uważają oni, że w teorii zachowań konsumentów bardziej zasadne jest stosowanie drugiego podejścia do definiowania ryzyka, a mianowicie traktowanie go jako kompozycji kilku wymiarów<sup>4</sup>.

T. Roselius, na bazie badań poświęconych postrzeganiu ryzyka przy dokonywaniu zapłaty za zakupione produkty przy użyciu różnych form płatności, zidentyfikował cztery główne wymiary ryzyka:

- ryzyko bezpieczeństwa – ryzyko utraty gotówki/karty lub potencjalnego zranienia konsumenta (np. w przypadku napadu rabunkowego); przy czym utrata karty niekoniecznie związana musi być ze stratami finansowymi,
- ryzyko funkcjonalne – ryzyko, czy poszczególne formy płatności będą możliwe do zastosowania lub czy zostanie zaakceptowana przez sprzedawcę,
- ryzyko finansowe – ryzyko, czy użycie określonej formy płatności nie będzie się wiązać ze stratami finansowymi; straty te mogą wystąpić w momencie, gdy konsument chce zatrzymać lub wycofać daną transakcję, jeśli odkryje błąd lub gdy przy użyciu danego środka płatności zostanie mu naliczona dodatkowa opłata,
- ryzyko utraty nadmiernej ilości czasu – ryzyko, że poszczególne formy płatności będą wymagały więcej czasu na sfinalizowanie transakcji, niż gdyby użyto innych form<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> S.S.M. Ho, N.T.F. Victor, *Customers' risk perceptions of electronic payment system*, „International Journal of Bank Marketing” 1994, Vol. 12, s. 13.

<sup>3</sup> Por.: J.R. Bettman, *Information Integration in Consumer Perception: A Comparison of two Models of Component Conceptualization*, „Journal of Applied Psychology” 1975, Vol. 60, p. 381–5, L. Sjöberg, *The Risks of Risk Analysis*, „Acta Psychologica” 1980, Vol. 60, s. 261, R.N. Stone, K. Gronhaug, *Perceived Risk: Further Considerations for the Marketing Discipline*, „European Journal of Marketing” 1993, Vol. 27, No. 3, s. 39–50.

<sup>4</sup> H. Assael, *Consumer Behaviour and Marketing Action*, PWS-Kent, Boston 1987, s. 79.

<sup>5</sup> T. Roselius, *Consumer Rankings of Risk Reduction Methods*. „Journal of Marketing” 1971, Vol. 35, s. 58.

Dodatkowo J. Jacoby i L. Kaplan, prowadząc badania na rynku dóbr luksusowych, wyodrębnili dwa inne wymiary ryzyka konsumenta, a mianowicie:

- ryzyko psychologiczne – ryzyko związane z postrzeganiem samego siebie przez konsumenta po dokonaniu niewłaściwego zakupu oraz
- ryzyko społeczne – ryzyko związane z postrzeganiem konsumenta tego, jak inni (otoczenie) będą reagować na jego zakup<sup>6</sup>.

Należy w tym miejscu dodać, że konsument jest tylko pod wpływem takiego ryzyka (czy też tego wymiaru ryzyka), które jest w stanie zidentyfikować. Ryzyko, którego konsument nie dostrzega na rynku w swoich wyborach, nie jest brane pod uwagę.

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że ryzyko jest rodzajem niepewności, z którą konsument ma do czynienia wówczas, gdy nie może przewidzieć wielu istotnych konsekwencji podejmowanych decyzji zakupu<sup>7</sup>. Ryzyko zakupu występuje wtedy, gdy konsumenci dostrzegają niebezpieczeństwo podjęcia trafnej decyzji i obawiają się, że konsekwencje takiej właśnie decyzji mogą okazać się dla nich istotne<sup>8</sup>.

## METODYCZNE ASPEKTY BADANIA RYZYKA KONSUMENTÓW NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH

---

Badania ryzyka konsumentów na rynku usług finansowych są procesem niezwykle złożonym i trudnym. Wynika to ze złożoności samej kategorii ryzyka, a także z wielowymiarowego charakteru rynku usług finansowych.

Biorąc pod uwagę przedmiot analiz w badaniach bezpośrednich na rynku usług finansowych, zastosowano drugie podejście do ryzyka, tj. podjęto próbę identyfikacji wymiarów tego ryzyka, które postrzega konsument. Natomiast podmiotem badań byli konsumenci indywidualni powyżej 18. roku życia (czyli indywidualne podmioty konsumpcji), którzy byli samodzielnymi finansowo (tzn. co najmniej jedno źródło dochodu). Badania bezpośrednie przeprowadzono na próbie 500 respondentów w wrześniu 2008 roku. W doborze próby zastosowano procedurę doboru celowego – kwotowego. Na podstawie znanej struktury badanej populacji w odniesieniu do tych cech dobrane zostały kwoty jednostek, tj. wiek

---

<sup>6</sup> J. Jacoby, L. Kaplan, *The Components of Perceived Risk*, Proceedings of the 3rd Annual Conference for Consumer Research, 1972, s. 389.

<sup>7</sup> L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 49.

<sup>8</sup> L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 56.

i poziom wykształcenia<sup>9</sup>. Struktura próby została tak dobrana, aby była identyczna ze strukturą badanej zbiorowości w województwie śląskim.

Mając na uwadze zalety i wady poszczególnych źródeł informacji o charakterze pierwotnym, w celu zebrania, przy ograniczonych zasobach, pełnych i aktualnych informacji na temat postrzeganego przez konsumentów ryzyka na rynku usług finansowych, czynników kształtujących to ryzyko oraz sposobów radzenia sobie z nim, w badaniach bezpośrednich zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego. Metoda ta należy do najczęściej stosowanych w badaniach rynkowych<sup>10</sup>. Przy konstrukcji samego narzędzia badawczego (kwestionariusza wywiadu), wykorzystano techniki stosowane w badaniach rynkowych i marketingowych.

Po przeprowadzeniu badań zebrane dane zostały poddane kontroli oraz usystematyzowania, co z kolei umożliwiło zliczenie, wstępny opis zebranych danych, a także dokonanie ich analizy jakościowej i ilościowej. Do dalszych analiz zakwalifikowano 493 kwestionariusze<sup>11</sup>.

## WYMIARY RYZYKA POSTRZEGANEGO PRZEZ KONSUMENTÓW NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH

---

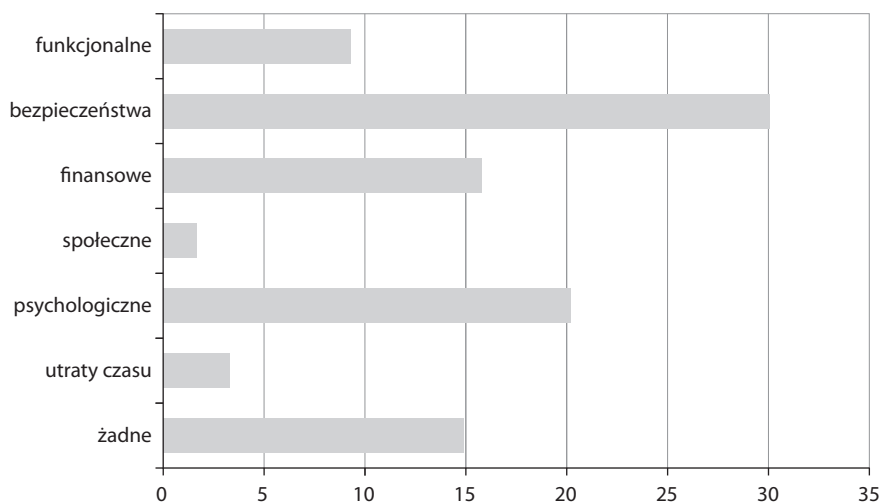
Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że głównym ryzykiem postrzeganym przez konsumentów na rynku usług finansowych jest ryzyko bezpieczeństwa, tj. czy środki finansowe zostaną bezpiecznie ulokowane (31,6%). Bardzo ważne dla 21,3% respondentów jest ryzyko psychologiczne. Nie bez znaczenia dla konsumentów (16,5%) pozostaje także ryzyko finansowe (tj. czy inna instytucja finansowa nie oferuje takiej samej usługi, ale o atrakcyjniejszym oprocentowaniu). Ryzyko funkcjonalne związane z korzystaniem z usług finansowych jest najważniejsze dla 9,8% respondentów. Zaskakujący może być fakt, iż konsumentów na rynku usług finansowych prawie w ogóle nie interesuje opinia innych. Ryzyko społeczne jest ważne jedynie dla 1,7% respondentów. Można zatem stwierdzić, że konsumenci chętnie korzystają z rad znajomych i przyjaciół przy podejmowaniu decyzji o skorzystaniu z usług finansowych<sup>12</sup>, jednakże ich ostateczną decyzję determinuje już

<sup>9</sup> Taki dobór kwot wynika z wcześniejszych badań autora prowadzonych na rynku usług finansowych.

<sup>10</sup> Por.: Z. Kędzior (red.), *Badania rynku*, PWE, Warszawa 2005; R. Milic-Czerniak (red.), *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, Difin, Warszawa 2005, K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>11</sup> Szerzej nt. metodycznych aspektów badań w: S. Smyczek: *Model zachowań finansowych konsumentów*, AE, Katowice 2008 (maszynopis).

<sup>12</sup> Por. S. Smyczek, *Modele zachowań konsumentów na rynku usług finansowych*, AE, Katowice 2007, s. 200–220.



**Rysunek 1.** Wymiary ryzyka postrzeganego przez konsumentów na rynku usług finansowych (w %)

wyłącznie własny interes i korzyści. Podkreślić należy, iż ponad 15% respondentów w ogóle nie analizuje ewentualnego ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji na rynku usług finansowych.

Przeprowadzone badania pokazują wyraźny związek pomiędzy poziomem otrzymywanych dochodów a ryzykiem analizowanym na tym rynku przez konsumenta<sup>13</sup>. Osoby najniżej uposażone najczęściej nie biorą pod uwagę żadnego ryzyka<sup>14</sup> przy podejmowaniu decyzji na rynku usług finansowych (38,1%), a ci, którzy podejmują takie analizy zwracają szczególną uwagę na ryzyko społeczne (niespełna 26%). Osoby zarabiające na poziomie średniej krajowej najczęściej zwracają uwagę na ryzyko finansowe (33,4%). Natomiast najzamożniejsi konsumenci zastanawiają się głównie nad tym, czy określona usługa finansowa będzie im odpowiadać i spełni ich oczekiwania – ryzyko psychologiczne (średnio 36%). Zupełnie inaczej kształtuje się natomiast rozkład wśród tych, którzy dokonują takich analiz. Osoby, które oceniają swoją sytuację ekonomiczną

<sup>13</sup> Współczynnik korelacji V Kramera = 0,195, Phi = 0,203 (p ≤ 0,001).

<sup>14</sup> Można zatem stwierdzić, iż konsumenci ci postępują irracjonalnie na rynku usług finansowych. Nie analizując żadnego ryzyka, postępują nierozważnie i nierozsądnie, przy czym może to być działanie zarówno zamierzone, jak i niezamierzone. Warto w tym miejscu rozróżnić dwie kategorie: irracjonalność i nieracjonalność. Irracjonalność jest bowiem zaprzeczeniem racjonalności. A ponieważ racjonalność jest względna i stopniowalna, to nieracjonalność należy traktować jako jej dopełnienie. Por. L. Zacher (red.), *Racjonalność myślenia, decydowania i działania*, WSPiZ im. Koźmińskiego, Warszawa 2000; T. Tyszka, T. Zaleśkiewicz: *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyka*, PWE, Warszawa 2001 oraz E. Kieźel (red.), *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, PWE, Warszawa 2004.



źle (18,1%) lub bardzo źle (26,6%) najczęściej kierują się w swych wyborach ryzykiem psychologicznym, zaś osoby oceniające swój status materialnych dobrze (30,2%) lub bardzo dobrze (22,9%) uważają za najważniejsze ryzyko finansowe.

Biorąc pod uwagę wpływ czynników pozaekonomicznych, takich jak płeć, można wskazać, że kobiety znacznie częściej niż mężczyźni kierują się w swych wyborach rynkowych ryzykiem finansowym (odpowiednio 17,3% i 11%). Ważne też jest dla nich ryzyko społeczne. Z kolei mężczyźni częściej niż kobiety nie zastanawiają się nad poszczególnymi rodzajami ryzyka (odpowiednio 24,2% i 15,4%). Takie zachowanie jest ponadto charakterystyczne dla osób w wieku 45–54 lata (26,3%). Z kolei osoby nieco młodsze (35–44 lata) zwracają szczególną uwagę na ryzyko funkcjonalne (22,7%). Natomiast dla osób najmłodszych poniżej 25. roku życia bardzo ważne jest ryzyko ekonomiczne (20,8%) i ryzyko społeczne<sup>15</sup>. Wprawdzie tym ostatnim ryzykiem kieruje się zaledwie 2,8% młodych konsumentów, to jednak ten odsetek stanowi 60% wszystkich respondentów, którzy uznają za ważne to ryzyko. Ryzyko psychologiczne odgrywa istotną rolę w procesie decyzyjnym osób najstarszych powyżej 65. roku życia (30,2%). Wyniki badań wskazują na silną korelację między poziomem wykształcenia a zakresem analiz ryzyka przed skorzystaniem z określonych usług finansowych<sup>16</sup>. I tak, wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia maleje liczba osób, które nie zastanawiają się nad żadnym ryzykiem na rynku usług finansowych (44,8% z wykształceniem podstawowym, 15,9% z zawodowym, 10,6% ze średnim i tylko 3% z wyższym). Dla konsumentów z wykształceniem podstawowym najważniejsze jest to, czy usługa będzie spełniać funkcje, które obiecuje im dana instytucja finansowa (21,6%). Osoby z wykształceniem zawodowym i średnim zwracają szczególną uwagę na ryzyko bezpieczeństwa (39,4%), natomiast z wykształceniem wyższym na ryzyko psychologiczne (31,8%). Biorąc pod uwagę wykonywany zawód<sup>17</sup>, można zauważyć, że najmniej racjonalnie postępują na rynku pracownicy fizyczni, nie podejmując trudu analizy jakiegokolwiek ryzyka (60,3%). Ryzyko funkcjonalne ma szczególne

<sup>15</sup> Branie pod uwagę w procesie decyzyjnym tego rodzaju ryzyka przez konsumentów może świadczyć o pojawieniu się zjawiska naśladownictwa społecznego, będącego rezultatem działania motywu upodobnienia się, czyli realizacji wzorca spożycia identycznego lub zbliżonego do innych (w tym przypadku starszych wiekowo) grup społecznych. Może także świadczyć o wystąpieniu w tej grupie konsumentów efektu sceny, który polega na tym, że konsumenci nabywają (korzystają) z dóbr (usług) tylko dlatego, że kupują je inni. Szerzej w: R. Schwer, R. Daneschavry, *Symbolic Procast Attributes and Emulatory Consumptio: The Case of Rodeo Tan Attendance and The Wearing of Western Clothing*. "Journal of Applied Business Research" 1993, Vol. 11, No. 3 oraz K. Mazruək-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, AE, Wrocław 1997.

<sup>16</sup> Współczynnik korelacji V Kramera = 0,245, Phi = 0,267 (p ≤ 0,001).

<sup>17</sup> Współczynnik korelacji V Kramera = 0,302, Phi = 0,302 (p ≤ 0,001).

znaczenie dla respondentów wykonujących wolny zawód (50%) oraz menedżerów (23,1%). Ryzykiem ekonomicznym kierują się głównie przedstawiciele handlowi (25%) oraz nauczyciele (37,5%). Warto zwrócić uwagę na to, iż konsumenci mieszkający na wsi stanowią najmniej liczną grupę osób, którzy nie analizują żadnego ryzyka przed skorzystaniem z usług finansowych (11,2%). Im większe miasto, tym większy odsetek respondentów postępujących nieracjonalnie w tym zakresie. Dla mieszkańców wsi najważniejszym ryzykiem jest ryzyko finansowe (32,7), natomiast dla mieszkańców małych miast i średnich – ryzyko bezpieczeństwa (21,5% i 38,5%). Z kolei mieszkańcy dużych aglomeracji analizują głównie ryzyko psychologiczne (23,9%). Należy dodać, iż wielkość gospodarstwa nie różnicuje podejścia konsumentów do analiz ryzyka na rynku usług finansowych.

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że konsumenci najbardziej cenią sobie bezpieczeństwo na rynku usług finansowych. Od instytucji finansowych oczekują stabilności i pewności w działaniu, a dopiero w dalszej kolejności zysków na określonym poziomie i sprawności funkcjonowania. Niepokojący może być fakt, iż znaczna część konsumentów nie podejmuje trudu analizy ryzyka w procesie decyzyjnym na tym rynku, mimo iż decyzje te dotyczą istotnej kwestii, jaką jest gospodarowanie środkami finansowymi.

## WYBRANE CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE POZIOM RYZYKA KONSUMENTÓW NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH

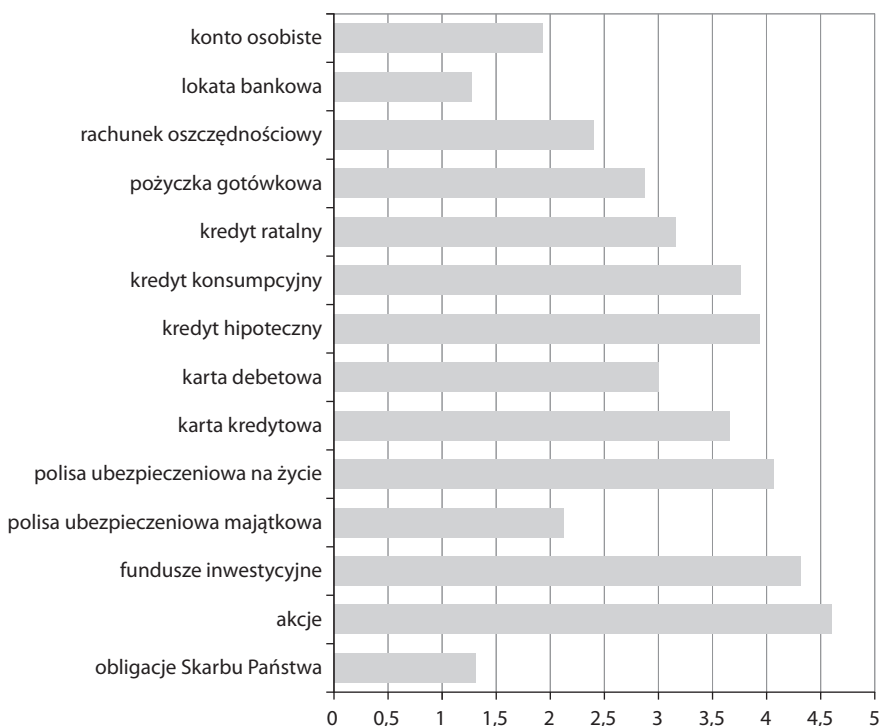
---

Wielkość ryzyka, jakie towarzyszy zakupowi poszczególnych produktów, może być różna. Powszechnie uważa się, iż czynnikiem, który istotnie determinuje poziom postrzeganego ryzyka jest rodzaj produktu, będący przedmiotem zakupu<sup>18</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że najwyższy poziom ryzyka towarzyszy konsumentom przy korzystaniu z takich usług finansowych, jak: zakup akcji na giełdzie papierów wartościowych (4,7 pkt.)<sup>19</sup> jednostek funduszy inwestycyjnych (4,42 pkt.) oraz polis ubezpieczeniowych na życie (4,15 pkt.). Bardzo wysoki poziom ryzyka postrzegany jest także przez konsumentów, którzy pragną zaciągnąć

<sup>18</sup> L. Garbarski, *Zachowania...*, s. 53, R.N. Stone, K. Gronhaug, *Perceived...*, s. 42, H.G. Gemunden, *Perceived Risk and Information Search: A Systematic Meta-Analysis of the Empirical Evidence*, "International Journal of Research in Marketing" 1985, Vol. 2, s. 89.

<sup>19</sup> Respondenci byli proszeni o określenie postrzeganego przez siebie ryzyka związanego ze skorzystaniem z danej usługi finansowej w skali od 1 – najniższy poziom ryzyka do 5 – najwyższy poziom ryzyka.

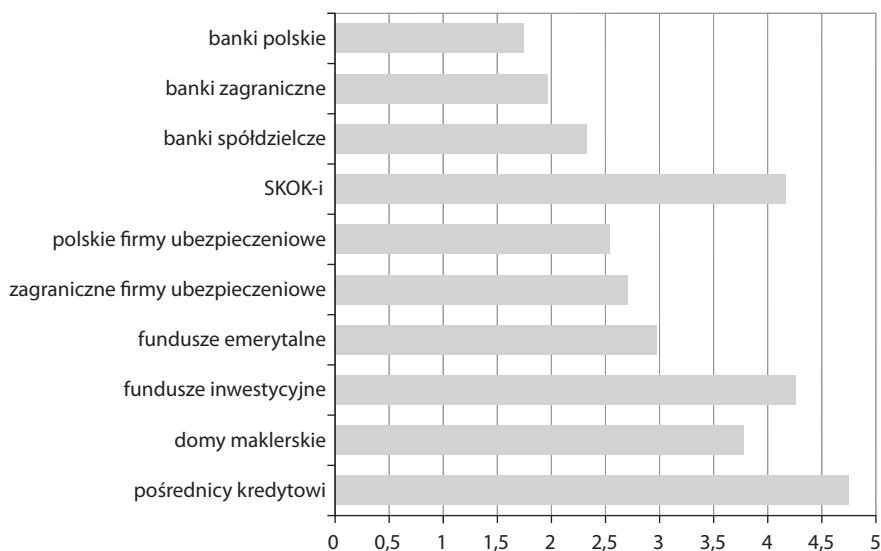


**Rysunek 2.** Poziom ryzyka postrzeganego przez konsumentów a rodzaj usług finansowych (w punktach)

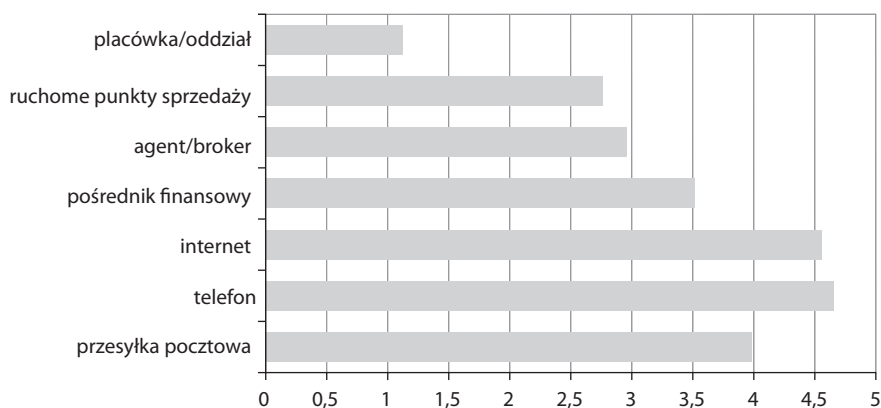
kredyt hipoteczny, a więc długoterminowe zobowiązanie wobec banku (4,04 pkt.).

Poziom ryzyka postrzeganego przez konsumentów na rynku usług finansowych zależy także od typu instytucji, z której usług korzystają. Najmniejsze ryzyko towarzyszy konsumentom, którzy korzystają z usług banków, a zwłaszcza banków polskich (1,8 pkt.)<sup>20</sup>. W przypadku banków zagranicznych poziom postrzeganego ryzyka jest nieco wyższy i wynosi 2,04 pkt. Nieco większy poziom ryzyka postrzegany jest przez konsumentów w przypadku banków spółdzielczych (2,4 pkt.). Podobnie jak w przypadku banków także firmy ubezpieczeniowe polskie cieszą się wyższym poziomem zaufania klientów (2,61 pkt.) niż firmy ubezpieczeniowe zagraniczne (2,79 pkt.). Największy poziom ryzyka dostrzegają

<sup>20</sup> Należy dodać, że konsumenci różnie definiują polski bank lub inną instytucję finansową. Jak wcześniejsze badania pokazują, że polska instytucja finansowa dla respondentów to instytucja: mająca polską nazwę – markę (42%), posiadająca dominujący polski kapitał (21%), działająca w Polsce (17%), będąca własnością państwa (9%), inne (11%). Szerzej w: S. Smyczek, *Etnocentryzm konsumentki jako efekt internacjonalizacji polskiego rynku usług finansowych*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 11.



**Rysunek 3.** Poziom ryzyka konsumentów a rodzaj instytucji finansowej (w punktach)



**Rysunek 4.** Poziom ryzyka postrzeganego przez konsumentów, a kanał dystrybucji (w punktach)

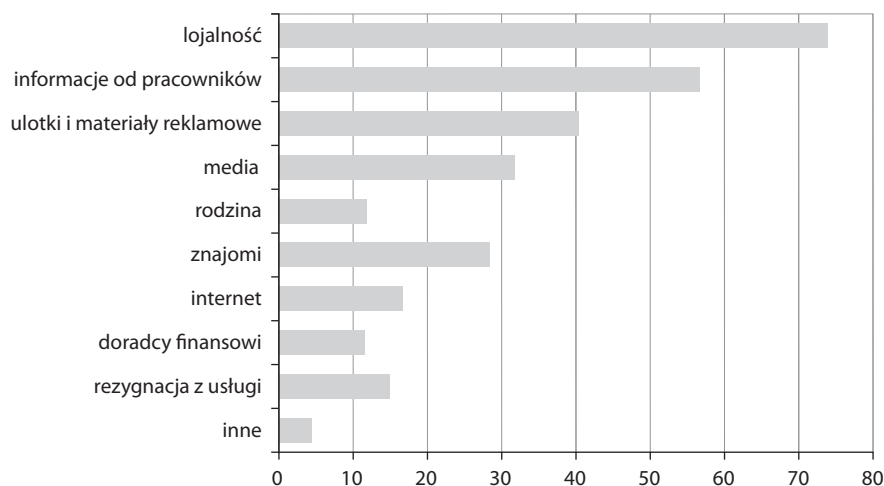
konsumenci w kontaktach z instytucjami pośrednictwa kredytowego (typu „chwilówki”). W przypadku tych instytucji poziom postrzeganego ryzyka wynosi prawie 4,9 pkt.

Poziom postrzeganego przez konsumentów ryzyka na rynku usług finansowych zależy także od sposobu dokonywania zakupu/korzystania z danej usług finansowej. I tak, za najmniej ryzykowne konsumenci uważają nabywanie usług finansowych w placówkach poszczególnych instytucji (1,2 pkt.). Zdecydowanie największe ryzyko konsumenci dostrzegają w przypadku zakupu usług finansowych przez telefon (4,9 pkt.) i internet (4,8 pkt.).

## SPOSOBY REDUKCJI RYZYKA PRZEZ KONSUMENTÓW NA RYNKU USŁUG FINANSOWYCH

Ryzyko w procesie wyboru i zakupu produktów na rynku wywołuje określony stan napięcia. Naturalną konsekwencją tego stanu jest dążenie konsumentów do jego zmniejszenia lub ograniczenia za pomocą różnych środków i działań<sup>21</sup>. Z przeprowadzonych badań wynika, że głównymi sposobami na zredukowanie postrzeganego ryzyka na rynku usług finansowych przez konsumentów są: poszukiwanie dodatkowych informacji o instytucjach finansowych i usługach, z których zamierza ją skorzystać (prawie 80%) oraz bycie lojalnym wobec danej instytucji finansowej (prawie 76%). Warto także zaznaczyć, że około 15% konsumentów woli zrezygnować z korzystania z określonych usług finansowych, jeśli postrzegane ryzyko z tym związane jest zbyt duże.

Najbardziej popularnym źródłem dodatkowej informacji dla konsumentów są pracownicy danej instytucji finansowej (58,2%), a w następnej kolejności ulotki i inne materiały reklamowe (41,7%). Zatem najbardziej właściwym źródłem wiedzy finansowej jest informacja formalna, zarówno o charakterze osobowym, jak i bezosobowym<sup>22</sup>. Ważnym dodatkowym



**Rysunek 5.** Sposoby redukcji ryzyka przez konsumentów na rynku usług finansowych (w %)

<sup>21</sup> C. Rice, *Understanding Customers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007, s. 75.

<sup>22</sup> Potwierdzają to wyniki badań znaczenie komunikacji nieformalnej w wyborach konsumentów na rynku usług prowadzone przez A. Burgiel. Z badań tych wynika iż przy korzystaniu z usług bankowych i ubezpieczeniowych rola i znaczenie komunikacji prywatnej jest ograniczone. Większe znaczenie w tym przypadku odgrywa komunikacja formalna. A. Burgiel, *Znaczenie komunikacji nieformalnej w procesie zakupu usług przez konsumentów indywidualnych*, w: *Konsument – przedsiębiorstwo – przestrzeń*, CBiE AE, Katowice 2004, s. 142.

źródłem informacji o usługach finansowych są także dla konsumentów różnego rodzaju media (prasa, telewizja czy też radio) – 32,8%. Najbardziej konsumenci sięgają po porady fachowców, czyli wyspecjalizowanych doradców finansowych (11,8%). Wynika to z pewnością z tego, iż ceny za usługi doradców finansowych są stosunkowo wysokie dla przeciętnego konsumenta, a także z małej dostępności takich specjalistów na polskim rynku.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ryzyko odgrywa istotną rolę w procesie decyzyjnym konsumenta na rynku usług finansowych. Szczególnie istotne jest dla nich jego wymiar bezpieczeństwa. Poziom postrzeganego ryzyka przez konsumentów na tym rynku zależy przede wszystkim od rodzaju usługi, z której zamierzają skorzystać, rodzaju instytucji finansowej oraz miejsca nabycia danej usługi. Konsumenci starają się aktywnie minimalizować ryzyko w wyborach rynkowych i poszukują wielu dodatkowych informacji z różnych źródeł, najczęściej jednak formalnych. Bardzo często pozostają też lojalni wobec danej instytucji finansowej. Warto w tym miejscu podkreślić, że poznanie charakteru ryzyka dostrzeganego przez konsumentów i czynników kształtujących go ma poważny wpływ na działanie instytucji finansowych. Wiedza na ten temat umożliwia zastosowanie bardziej skutecznych środków oddziaływania na konsumentów, a w rezultacie uzyskanie przez daną instytucję finansową przewagi konkurencyjnej.

---

## TYPES OF CONSUMER RISK ON FINANCIAL SERVICES MARKET AND THE WAYS OF MODERATING IT

---

Problem of risk perception on financial services market is discussed in this paper. The research results indicate that risk plays a very important role in consumer decision-making process on this market. For consumers, the safety and the psychological risks are the most important. There are few factors which determine consumer perception of risk: type of service, financial institution, and the way of buying specific services. To reduce risk on this market, consumers search for more information from different sources, especially the formal ones. They also tend to be more brand loyal.

## **Rozdział 6**

Zmiany w mechanizmach  
podejmowania decyzji przez nabywców  
w warunkach niepewności

**Prof. dr hab. Krystyna Gutkowska**

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

---

# ZACHOWANIA KONSUMENTÓW NA RYNKU ŻYWNOŚCI W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

## WPROWADZENIE

---

Konsument żywności, podobnie jak konsument wielu innych towarów i usług, w dobie szerokiego dostępu do różnych produktów ma do czynienia z sytuacją coraz bardziej nieograniczonego wyboru. Ta nieograniczoność wyboru jest jednak teoretyczna, bo nawet przy bardzo szerokim i głębokim asortymencie produktów, oferowanych na rynku, decyzje konsumenckie ogranicza nie tylko dostępność środków finansowych i czasu niezbędnego do pozyskania informacji na ich temat, ale również poczucie ryzyka, związanego ze spełnieniem oczekiwaniami związanych z wybranym produktem.

Poczucie ryzyka czy niepewności to immanentne atrybuty każdego wyboru, bowiem zwykle towarzyszy mu odczucie ewentualnie utraczonych szans z tytułu odrzucenia innych alternatyw wyboru. Wybór dokonywany jest w konsekwencji wieloetapowego procesu podejmowania decyzji, który zawsze jest obciążony ryzykiem, a zwłaszcza wtedy, gdy zakup dokonywany jest po raz pierwszy i stąd ryzyko podjęcia nietrafnej decyzji wydaje się znacznej części konsumentów szczególnie realne i duże, a poczucie niepewności, że nowy produkt spełni ich wielorakie oczekiwania znaczące.

Ryzyko jest rodzajem niepewności, z którą konsument ma do czynienia wówczas, gdy nie może przewidzieć wielu istotnych konsekwencji



podjęcia decyzji zakupu, a w konsekwencji dostrzega niebezpieczeństwo podjęcia nietrafnej decyzji i obawia się, że jej skutki mogą być dla niego niekorzystne (np. strata pieniędzy, czasu, czy nawet, w przypadku żywności, niekorzystne konsekwencje zdrowotne). Wielkość ponoszonego ryzyka zakupu może być różna i zależy od wielu czynników. I tak, rozmiary ryzyka są związane z rodzajem nabywanego produktu, przy czym dowiedziono, że większe ryzyko towarzyszy zakupowi produktów skomplikowanych technicznie oraz nabywanych rzadziej (np. samochodu, sprzęt RTV czy AGD), podczas gdy towary częstszego zakupu, takie jak np. żywność, łączą się zwykle z relatywnie mniejszą niepewnością, tym bardziej, że produkty żywnościowe kupujemy w wielu przypadkach z przyzwyczajenia, redukując tym samym ewentualność ryzyka i niepewności.

Na wielkość poniesionego ryzyka ma znaczny wpływ zasób wiedzy o danym produkcie. Znacznie większe ryzyko ponosi konsument, kupując produkt, z którym nie miał w ogóle do czynienia, aniżeli w sytuacji, gdy produkt jest nabywany rutynowo. Uważa się, że wielkość ponoszonego ryzyka zależy też od wartości finansowej zakupu, tzn. relacji ceny w stosunku do zasobów finansowych konsumenta. W konsekwencji ryzyko ulega zwiększeniu w przypadku, gdy zasoby finansowe konsumenta są ograniczone. Zakup z możliwością zwrotu towaru lub wynajem zamiast zakupu, mogą również zmniejszyć ryzyko zakupu, ale rozwiązanie to ma raczej niewielkie zastosowanie do produktów żywnościowych, bowiem konsumenci, zwłaszcza starsi, mniej zasobni i o niższym poziomie wykształcenia nie przejawiają większych skłonności do reklamowania produktu żywnościowego niespełniającego ich oczekiwań.

Jak zauważono wcześniej, bez względu na typ podejmowanych decyzji oraz przedmiotu, jakiego one dotyczą, istnieją pewne uniwersalne cechy tego procesu, do których zaliczyć należy: poziom pewności lub niepewności oraz poziom ryzyka. W warunkach pewności znany jest cel i dostępne są dokładne, wymierne oraz wiarygodne informacje o skutkach wybrania każdej z rozważanych możliwości; podczas gdy w sytuacji niepewności niewiele wiadomo o poszczególnych możliwościach działania ani o ich skutkach. Z ryzykiem natomiast mamy do czynienia wtedy, gdy nie możemy z całą pewnością przewidzieć skutku wyboru danej możliwości, ale mamy dostatecznie dużo informacji, aby określić prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego wyniku. W tym kontekście warto zadać pytanie: czy konsument żywności ma możliwość redukcji ryzyka i maksymalizować poczucie pewności dokonywanych wyborów? Odpowiedź jest jak najbardziej pozytywna i odnosi się do różnych etapów i aspektów podejmowania decyzji o zakupie danej żywności.

Jeden z etapów procesu podejmowania decyzji nabywczych dotyczy samego wyboru żywności czy danego produktu żywnościowego, na który

wpływa pewna sekwencja czynników przynależących do następujących trzech grup:

- czynniki wieloaspektowej charakterystyki produktu, a więc m.in. charakterystyki: fizykochemicznej, sensorycznej, funkcjonalnej czy charakterystyki żywieniowej,
- czynniki wieloaspektowej charakterystyki konsumenta, a więc m.in. charakterystyki: demograficznej, społeczno-psychologicznej czy fizjologicznej,
- czynniki wieloaspektowej charakterystyki bliższego i dalszego otoczenia konsumenta, a więc m.in. charakterystyki: makroekonomiczno-społecznej czy mikroekonomiczno-społecznej.

I tak, w odniesieniu do wieloaspektowej charakterystyki produktu, warto wspomnieć, że spośród wielu czynników zaliczanych do tej kategorii, największy wpływ na decyzje nabywcze wywiera cena, którą kobiety nieco częściej traktują jako najważniejszy lub ważny czynnik przy zakupie konkretnych produktów żywnościowych. W dalszej kolejności wymienia się przyzwyczajenie, skłaniające do kupowania tych produktów, co do których konsumenci przekonali się, smakują im i nie mają powodu zmieniać zakupywanego dotąd asortymentu. Ważności przyzwyczajenia nie różnicuje płeć konsumentów, chociaż kobiety reprezentują bardziej tradycyjną postawę przy wyborze żywności.

Łatwość przyrządzania posiłku z zakupionych produktów żywnościowych to kolejna wymieniana cecha żywności, na którą konsumenci zwracają uwagę przy wyborze żywności. Na ten atrybut żywności częściej zwracają uwagę kobiety, prawdopodobnie dlatego, że to one przede wszystkim przygotowują posiłki w domu, a więc postrzegany stopień trudności związany z wykorzystaniem w tym celu różnych produktów jest dla nich ważny i niesie za sobą pewien rodzaj niepewności, czy np. nie będzie się musiało przeznaczyć zbyt dużo czasu na przygotowanie danego posiłku przy ograniczonych możliwościach jego dyspozycyjności.

Na kolejnym miejscu w sekwencji cech żywności, które są uwzględniane przy jej wyborze plasuje się kwestia występowania składników dodatkowo wzbogacających produkt o wartości ważne dla zdrowia (np. witaminy, składniki mineralne, błonnik), na co również kobiety zwracają nieco większą uwagę. Ważnym atrybutem żywności dla konsumentów okazuje się również wartość odżywcza produktu, która też cieszy się istotnie większym zainteresowaniem ze strony kobiet. Wśród często wymienianych cech żywności, zwłaszcza przez kobiety, pojawia się także kwestia braku konserwantów czy dodatków chemicznych (smakowych, barwników). Czynnikiemami najmniej ważnymi przy wyborze żywności są natomiast: brak lub niska zawartość cukru; ekologiczny sposób produkcji żywności; wielkość opakowania; niski stopień przetworzenia (tab. 1).

Ryzyko zakupienia żywności niespełniającej oczekiwań konsumenta redukuje dokonywanie zakupów w preferowanych przez konsumentów sklepach, których wybór – jak wskazują badania własne – przede wszystkim jest determinowany przekonaniem o świeżości oferowanych tam produktów. Tę determinantę należy łączyć z poczuciem braku zagrożenia nabycia nieświeżej żywności, której nie da się wykorzystać w celach konsumpcyjnych, co podnosi ryzyko nie tylko ekonomiczne, ale również zdrowotne.

Świeżość produktów, jako ważny lub bardzo ważny czynnik wyboru miejsca zakupu żywności wymieniają prawie wszyscy konsumenci, a średnia ocena ważności tego czynnika, jako kryterium wyboru miejsca zakupu żywności jest relatywnie najwyższa, zwłaszcza wśród mężczyzn. Drugim co do ważności czynnikiem determinującym wybór miejsca zakupu żywności, również ważnym z punktu widzenia minimalizacji ryzyka i maksymalizacji pewności co do słuszności wyboru, stanowi przekonanie o wysokiej jakości produktów oferowanych w danej placówce sprzedaży (tab. 2).

Jak można przypuszczać, na podstawie wcześniej rozważanych informacji na temat determinant wyboru produktów żywnościowych, zainteresowanie nowościami rynkowymi wśród konsumentów przyzwyczajonych do znanego im smaku żywności nie jest duże. Potwierdziły to przypuszczenie wyniki badań własnych, na podstawie których można stwierdzić, że konsumenci sporadycznie deklarują, iż lubią jako pierwsi mieć nowy produkt, jaki pojawia się na rynku żywności. Wczesnymi innowatorami są nieco częściej mężczyźni, którzy częściej wyrażają skłonność do zakupu innowacyjnych produktów żywnościowych. Najczęściej formułowaną odpowiedzią jest natomiast opinia, że kupuje się nowy produkt, chociaż po pewnym namyśle, po uzyskaniu dodatkowych informacji, które – jak można przypuszczać – racjonalizują w odczuciu konsumenta rozważaną decyzję o zakupie i zmniejszają tym samym ryzyko i poczucie niepewności (tab. 3).

Ważnym czynnikiem zmniejszania poczucia niepewności i odczuwanego ryzyka w związku z nabywaniem określonych produktów żywnościowych jest zwracanie uwagi na zamieszczone na opakowaniu żywności informacje. Jak wykazują wyniki prowadzonych badań, zainteresowanie informacją na opakowaniu produktów żywnościowych jest szczególnie widoczne wśród konsumentów przejawiających skłonności do tzw. zdrowego odżywiania się oraz skłonnych do zmiany dotychczasowych zachowań w sferze żywności i żywienia<sup>1</sup>. Odnotowuje się również, iż użyteczność informacji na opakowaniu produktów żywnościowych jest większa dla konsumentów charakteryzujących się bardziej

---

<sup>1</sup> Por. R. Abbot, *Food and nutrition information: a study of sources, uses, and understanding*, „British Food Journal” 1997, Vol. 99, s. 43–49.

**Tabela 1.** Opinie respondentów na temat, jakimi czynnikami kierują się, podejmując decyzję o zakupie żywności z uwzględnieniem płci ankietowanych

Wyszczególnienie	Ogółem		Płeć			
			Kobiety		mężczyźni	
	Średnia ocena <sup>2</sup>	Udział % ocen 4 i 5	Średnia ocena <sup>2</sup>	Udział % ocen 4 i 5	Średnia ocena <sup>2</sup>	Udział % ocen 4 i 5
Cena	4,35	83,6	4,41	84,7	4,28	76,2
Łatwość przyrządzenia	3,65	58,7	3,72	61,9	3,57	54,5
Składniki dodatkowo wzbogacające produkt, ważne dla zdrowia (np. witaminy, składniki mineralne, błonnik)	3,58	57,1	3,74	62,4	3,37	48,7
Przyzwyczajenie	3,54	58,9	3,54	59,4	3,55	58,2
Wartość odżywcza	3,53	55,3	3,70	61,1	3,30	47,5
Brak konserwantów lub innych dodatków chemicznych typu substancje smakowe, barwniki	3,50	54,2	3,68	61,2	3,27	44,8
Marka/producent	3,38	50,3	3,36	48,5	3,41	52,6

Polskie pochodzenie produktu	3,27	44,8	3,34	46,9	3,19	42,0
Niska zawartość tłuszczu	3,20	42,7	3,42	50,7	2,91	32,1
Niska kaloryczność	3,17	41,3	3,36	48,7	2,92	31,4
Brak (niska) zawartość cukru	3,00	36,7	3,15	42,4	2,81	29,0
Ekologiczny sposób produkcji żywności	2,94	35,8	3,05	40,4	2,79	29,7
Wielkość opakowania	2,87	35,0	2,94	37,5	2,79	31,8
Niski stopień przetworzenia (np. ciemny ryż)	2,86	31,1	3,00	36,1	2,67	24,5

Źródło: K. Gutkowska, I. Ozimek, *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności – kryteria różnicowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2005.

<sup>2</sup> Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie „5” oznacza „bardzo ważny czynnik”, a „1” – „zupełnie nieważny”.

**Tabela 2.** Czynniki uwzględniane przy wyborze miejsca zakupu żywności w zależności od płci badanych

Wyszczególnione czynniki	Ogółem		Płeć			
			kobiety		mężczyźni	
	Średnia ocena <sup>3</sup>	Udział% ocen 4 i 5	Średnia ocena <sup>3</sup>	Udział% ocen 4 i 5	Średnia ocena <sup>3</sup>	Udział% ocen 4 i 5
Świeżość produktów	4,64	92,0	4,57	93,8	4,69	89,6
Jakość sprzedawanych produktów	4,42	88,4	4,41	88,0	4,43	88,8
Bogaty asortyment	4,26	83,0	4,22	84,5	4,28	80,8
Miła i uprzejma obsługa	4,22	81,1	4,24	80,6	4,21	81,8
Czystość w sklepie	4,19	79,0	4,12	81,2	4,25	76,3
Szybkość obsługi	4,14	77,9	4,16	77,4	4,12	78,6
Niski poziom cen	4,05	72,0	4,03	73,5	4,06	70,1
Łatwa orientacja w sklepie	4,02	73,6	4,01	73,6	4,03	73,6
Dogodne godziny otwarcia sklepu	4,00	73,3	4,03	72,2	3,98	74,4

Bliska odległość sklepu	3,97	71,3	4,01	71,8	3,95	70,8
Możliwość samodzielnego wyboru produktów	3,94	70,0	3,84	73,5	4,03	65,4
Możliwość zakupu innych produktów niż żywnościowe	3,85	66,9	3,77	69,8	3,92	63,0
Łatwy dojazd	3,80	67,1	3,85	65,8	3,77	69,0
Obecność polskich produktów	3,56	55,7	3,52	57,5	3,59	53,4
Możliwość parkowania	3,48	57,9	3,63	54,4	3,36	62,4
Częste promocje sprzedaży	3,39	50,2	3,37	51,5	3,41	48,5
Sposób ekspozycji towarów	3,35	46,7	3,33	47,8	3,37	45,4
Wystrój sklepu	3,09	38,2	3,12	38,4	3,07	37,4
Możliwość płacenia kartą	2,64	33,6	2,79	31,4	2,53	37,0
Możliwość degustacji	2,52	25,4	2,58	24,7	2,47	26,2

Źródło: K. Gutkowska, I. Ozimek, *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności – kryteria różnicowania*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie „5” oznacza „w największym stopniu zwracam uwagę”, a „1” – „w ogóle nie zwracam uwagi”.

**Tabela 3.** Stosunek badanych do innowacji na rynku produktów żywnościowych z uwzględnieniem płci badanych (%)

Wyszczególnienie reakcji na nowe produkty żywnościowe na rynku	Ogółem	Płeć	
		kobiety	mężczyźni
Kupuję nowy produkt stosunkowo szybko, choć po pewnym namyśle	21,4	21,3	21,4
Kupuję nowy produkt, gdy niektórzy znajomi już go wypróbowali	18,5	19,8	16,7
Niechętnie kupuję nowości rynkowe	18,1	16,4	20,3
Kupuję nowy produkt, gdy większość znajomych już go nabyła i pozytywnie ocenia	16,4	16,2	16,7
Lubię pierwszy/a mieć nowy produkt	9,6	9,1	10,2
Brak opinii	16,1	17,1	14,7

Źródło: K. Gutkowska, I. Ozimek, *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności – kryteria różnicowania...*

rozważnymi decyzjami wobec wyboru żywności<sup>4</sup>, którzy niejako traktują te informacje jako podstawę do określenia korzyści i strat przy zakupie konkretnych produktów, wybierając te, które wyróżniają się dodatnim wynikiem porównania tych dwóch wymiarów, racjonalizując tym samym zakup oraz minimalizując tym samym ryzyko oraz poczucie niepewności.

Jak wykazały badania własne, konsumenci stosunkowo często deklarują, iż przy zakupie żywności zwracają uwagę na informacje zawarte na opakowaniu produktów żywnościowych, a zwłaszcza na termin przydatności żywności do spożycia. Z badań CBOS wynika, iż ponad jedna trzecia Polaków zawsze lub prawie zawsze zwraca uwagę na datę ważności produktów żywnościowych, a ponad jedna czwarta często o tym pamięta. Natomiast blisko połowa spośród konsumentów badanych przez CBOS w 2000 roku konsumentów zadeklarowała, iż nie zwraca uwagi na informacje o zawartości w żywności składników, takich jak tłuszcze czy konserwanty. Termin przydatności produktu do spożycia, jak wykazały wyniki badań własnych, uzyskał najwyższą wartość ważności niezależnie od płci (tab. 4).

W uzupełnieniu rozważanego problemu zachowań konsumentów na rynku żywności w warunkach odczuwanej przez nich często niepewności

<sup>4</sup> N.S. Coulson, *An application of the stages of change model to consumer use of food labels*, „British Food Journal”, Vol. 102/2000, No. 9, s. 661–668.



**Tabela 4.** Opinie respondentów na temat, na jakie informacje na opakowaniu produktu żywnościowego zwracają największą uwagę podczas zakupu, z uwzględnieniem płci respondentów

Wyszczególnienie	Ogółem		Płeć			
	Średnia ocena <sup>5</sup>	Udział% ocen 4 i 5	kobiety		mężczyźni	
			Średnia ocena <sup>5</sup>	Udział% ocen 4 i 5	Średnia ocena <sup>5</sup>	Udział% ocen 4 i 5
Termin przydatności do spożycia	4,49	87,9	4,57	90,6	4,39	84,4
Cena	4,30	83,7	4,36	85,0	4,23	82,0
Warunki przechowywania	3,54	55,2	3,64	59,5	3,42	49,4
Wartość odżywcza	3,47	53,7	3,66	62,1	3,23	42,5
Skład produktu	3,35	49,3	3,46	53,7	3,21	43,5
Czy jest to produkt krajowy	3,25	43,4	3,25	44,2	3,25	42,2
Wartość energetyczna	3,23	45,0	3,36	51,3	3,05	36,6
Czy jest to produkt markowy	2,98	34,0	2,91	32,8	3,08	37,6
Czy jest to produkt ekologiczny	2,84	32,0	2,89	34,1	2,76	29,1

Źródło: K. Gutkowska, I. Ozimek, *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności – kryteria różnicowania...*<sup>1</sup>

<sup>5</sup> Ocena dokonana w skali 5-stopniowej, gdzie „5” oznacza „w największym stopniu zwracam uwagę”, a „1” – „w ogóle nie zwracam uwagi”.

warto powiedzieć, że w ostatnich latach szczególnie wzrosła skala konfrontowania konsumentów z różnego rodzaju zagrożeniami związanymi z żywnością, które w konsekwencji wpływały na postrzegane przez konsumentów poczucie bezpieczeństwa żywności. Bezpieczeństwo żywności – zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem – definiowane jest jako ogół warunków, które muszą być spełniane, a dotyczą szczególnie stosowanych substancji dodatkowych i aromatów, poziomu substancji zanieczyszczających, pozostałości pestycydów, warunków napromieniowania żywności, cech organoleptycznych i działań, które muszą być podejmowane na wszystkich etapach produkcji lub obrotu żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka<sup>6</sup>. Ryzyko związane z żywnością jest natomiast określane jako obecność biologicznych, chemicznych lub fizycznych czynników w żywności czy warunki produkcji żywności, które mogą mieć negatywny wpływ na zdrowie<sup>7</sup>. Tak rozumiane ryzyko może być identyfikowane na każdym etapie produkcji żywności, a więc na każdym etapie procesu jej powstawania, tj. „od pola do stołu”. Zarówno stwierdzone w różnych krajach europejskich przypadki BSE, jak i inne „skandale związane z żywnością”<sup>8</sup>, spowodowały, że zagadnienia związane z bezpieczeństwem zdrowotnym żywności stały się przedmiotem zainteresowania konsumentów<sup>9</sup>, co znalazło odzwierciedlenie w zainteresowaniach wielu europejskich badaczy<sup>10</sup>.

Jak wynika z badań, polscy konsumenci odczuwają zagrożenia związane z żywnością, które mogą się pojawiać na poszczególnych etapach produkcji i dystrybucji żywności, uznając, że najwięcej tych zagrożeń pojawia się w konsekwencji stosowania wzbogacanych pasz w żywieniu

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Dz.U. z 2006 r., Nr 171, poz. 1225 z późn. zm.

<sup>7</sup> Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r., ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności (z późn. zm.).

<sup>8</sup> W. Verbeke, *Beliefs, attitude and behavior towards fresh meat revised after the Belgian dioxin crisis*, „Food Qual. Pref.” 2001, 12, s. 489–498.

<sup>9</sup> S.F.L. Kirk, D. Greenwood, J.E. Cade, D. Alan, A.D. Pearman, *Public perception of a range of potential food risks in the United Kingdom*, „Appetite” 2002, 38, s. 189–197; S. Miles, M. Brennan, S. Kuznesof, M. Ness, Ch. Ritson, J. Lynn, L.J. Frewer, *Public worry about specific food safety issues*, „Brit. Food J.”, 2004, 106, s. 9–22; C. Poppe, U. Kjærnes, *Trust in Food in Europe. A Comparative Analysis*, „Professional Report No. 5”, The National Institute for Consumer Research, Oslo 2003.

<sup>10</sup> L. Berg, U. Kjærnes, E. Ganskau, V. Minina, L. Voltchkova, B. Halkier, L. Holm, *Trust in food safety in Russia, Denmark and Norway*, „Eur. Soc.” 2005, 7, s. 103–129; S. Leikas, M. Lindeman, K. Roininen, L. Lahteenmaki, *Food risk perceptions, gender, and individual differences in avoidance and approach motivation, intuitive and analytic thinking styles, and anxiety*, „Appetite” 2007, 48, s. 232–240, M.W. Obiedzinski, M. Korzycka-Iwanow, *Chemical contamination of food – critical indicators of food quality and safety*, „Przemysł Spożywczy” 2005, 2, s. 10–12.

zwierząt oraz stosowania chemicznych środków ochrony roślin<sup>11</sup>. Stąd też konsumenci skłonni są podejmować działania, które ograniczą to ryzyko, zmniejszając np. spożycie wołowiny czy spożywając żywność niemodyfikowaną genetycznie.

W odniesieniu do żywności genetycznie modyfikowanej warto wspomnieć, że od początku swojego powstania budziła wiele wątpliwości wśród naukowców, polityków, a szczególnie wśród zwykłych konsumentów, a obaw z nią związanych nie przełamano, stosując rygorystyczne wymagania prawne co do metod jej wytwarzania i warunków obrotu. Badania potwierdzają, że wyższy poziom wykształcenia (zazwyczaj związany z wiekiem i pozycją społeczną) sprzyja pozytywnemu stosunkowi do postępu i efektów inżynierii genetycznej, w związku z czym podstawową grupę zwolenników biotechnologii stanowią ludzie związani z przemysłem, wykształceni i zamożni. Jednocześnie zauważa się, że znaczna część konsumentów nie ma zdania lub czuje się niepewnie, gdy pyta się ich o szczegółową opinię na temat biotechnologii żywności.

Z badań TNS OBOP prowadzonych regularnie na reprezentatywnej grupie Polaków pod hasłem: *Polacy o biotechnologii i inżynierii genetycznej*, wynika, że wiedza Polaków na temat GMO systematycznie wzrasta. W 2005 roku aż 76% badanych stwierdziło, że słyszało coś na ten temat, chociaż większości kwestia ta nie zainteresowała. Zastosowaniem biotechnologii uważanym przez więcej niż połowę Polaków za potencjalnie szkodliwe jest wykorzystanie jej przy produkcji żywności. Prawie wszyscy Polacy twierdzą, że żywność GM powinna być dodatkowo oznakowana, a wyniki sondaży wskazują na potrzebę powszechnej kampanii edukacyjnej wyjaśniającej różne aspekty modyfikacji genetycznych organizmów, co mogłoby spowodować bardziej pozytywne nastawienie polskich konsumentów do żywności modyfikowanej genetycznie.

Reasumując przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania na temat zachowań polskich konsumentów na rynku żywności w kontekście towarzyszącemu ich decyzjom nabywczym ryzyku i poczuciu niepewności, warto podkreślić, że siła oddziaływania czynników wpływających na te uniwersalne skądinąd cechy procesu decyzyjnego może być istotnie zmniejszona poprzez proces edukacji żywieniowej, przez którą rozumie się działalność informacyjno-doradczą, dotyczącą racjonalizacji potrzeb, sposobów ich zaspokajania, zakupów oraz procesów związanych z wykorzystaniem i użytkowaniem posiadanych zasobów konsumpcyjnych. Celem tak rozumianej edukacji jest nie tylko aktywne oddziaływanie na motywy i postawy konsumentów we wszystkich

<sup>11</sup> I. Ozimek, *Bezpieczeństwo żywności w aspekcie ochrony konsumenta w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006; I. Ozimek, K. Gutkowska, S. Żakowska-Biemans, *Perception of food related hazards by consumer*, „Żywność. Nauka, Technologia, Jakość” 2004, 4 (41) Suppl., s. 100–111.

fazach aktywności konsumentkiej jednostki (wyboru określonego układu wartości i potrzeb, wyboru towarów i usług zaspokajających potrzeby, sposób korzystania z nabytych produktów), ale także uświadomienie konsumentom ich praw i obowiązków.

Wśród praw przysługujących konsumentom istnieje prawo do informacji i edukacji, które oznacza zapewnienie konsumentom dostatecznej i rzetelnej informacji o cechach oferowanych produktów i usług, warunkach bezpiecznego z nich korzystania, procedurach reklamacyjnych, tak, aby mieli możliwość świadomego i racjonalnego podejmowania decyzji i dokonywania wyboru towarów i usług, zmniejszając tym samym poczucie niepewności i odczuwane ryzyko związane z nietrafnie podjętą decyzją.

---

## CONSUMER BEHAVIOR ON FOOD MARKET IN UNCERTAINTY CONDITIONS

---

Consumer behavior on food market is presented in this paper. Food buyers as consumers of other products, face an increasing number of choice alternatives. This unlimited choice is rather theoretical in nature. Even in the situation of wide and deep assortment of products available on the market, consumer decisions and choices are limited by financial resources and shortages of time necessary to acquire information about the alternatives available. Moreover, this seemingly unlimited choice is further constrained with the risk perceived by consumers, whether the product they select would fulfill their expectations.

**Dr Agata Małysa-Kaleta**

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

# STRATEGIE DECYZYJNE KONSUMENTÓW W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI

---

## WSTĘP

---

Współczesny konsument stoi w obliczu nowych wyzwań, wynikających z zawiłych i różnokierunkowych procesów, dokonujących się w jego otoczeniu. Dostosowanie się konsumenta do nowych jakościowo, nieciągłych zmian współczesności, wiążących się m.in. z integracją (regionalizacją), globalizacją i pojawiającymi się nowymi trendami, nie jest proste. Wymaga znajomości i świadomości tak pozytywnych, jak negatywnych następstw tychże zjawisk i procesów oraz dużej intuicji. Zmiany te kumulują się wokół konsumenta, tworząc otoczkę niepewności, niemożności przewidzenia ich skutków.

Niepewność jest pewnym stanem otoczenia, jest relacją, jaka wytwarza się w obecnych warunkach, między konsumentem i jego otoczeniem. Zależność ta rzutuje na przebieg procesu decyzyjnego, na kształtowanie się nowych prawidłowości w zachowaniach i postępowaniu konsumentów.

Określenie możliwości i potrzeby strategicznego postępowania konsumentów w realiach współczesnego rynku, wydaje się zagadnieniem ważnym z punktu widzenia zarówno makro-, jak i mikroekonomicznego. Z uwagi na ograniczoną objętość niniejszego opracowania skupiono się na zaprezentowaniu wybranych kwestii (teoretycznych i praktycznych) postępowania konsumentów w warunkach niepewności.

## ISTOTA I ZNACZENIE NIEPEWNOŚCI DLA KONSUMENTA

---

Niepewność konsumentów wiąże z ryzykiem postępowania na rynku i niemożnością przewidzenia skutków podejmowanych decyzji nabywczych. Dostrzeganie ryzyka (funkcjonalnego, ekonomicznego, społecznego, psychologicznego) powoduje, że konsumenci komponują je w swój proces decyzyjny i zmieniają jego przebieg. Zmiana przebiegu procesu decyzyjnego może polegać m.in. na wydłużaniu niektórych jego faz, uwzględnianiu dodatkowych kryteriów ocen, poszukiwaniu większej ilości informacji, korzystaniu z nowych źródeł informacji. Reakcją konsumentów na sytuację związaną z ryzykiem jest podjęcie pewnych działań, które zmniejszają jego zakres (np. zakup na próbę, wybór znanej marki, najdroższego produktu spośród oferty, zakup w miejscu znanym, sprawdzonym, wymiana poglądów z osobami, które zamierzają dokonać podobnego zakupu albo takiego zakupu już dokonały). Zakres odczuwanego ryzyka zależy najogólniej od rodzaju nabywanego produktu, znaczenia decyzji nabywczej dla konsumenta, ale również od jego zamożności i osobowości.

Obok czynników ekonomicznych, społecznych, demograficznych, psychologicznych na postępowanie konsumentów duży wpływ wywierają tzw. zmienne interwencyjne, które zmieniają sposób percepcji i reakcji na dopływające z zewnątrz bodźce. Powodują, że zachowanie konsumentów z jednej strony cechuje rozważa, a z drugiej pewien konserwatyzm. Oczekiwania konsumenta, jego przewidywania co do przyszłości, kształtowania się sytuacji gospodarczej, politycznej itd. należą do tego typu zmiennych. Stanowią bardzo ważne determinanty postępowania konsumenta. Niepewność co do przyszłości, rozwoju sytuacji ekonomicznej może powodować, że decyzje nabywcze są w dużym stopniu uzależniane od poziomu dochodów bieżących konsumenta, a nie od dochodu permanentnego czy też dochodu z całego cyklu życia.

Zachowania konsumentów są również warunkowane czynnikami kulturowymi, a te, warto podkreślić, należą obecnie do grupy determinant najmniej podatnych na ujednolicenie w skali międzynarodowej. Jedną z cech różnicujących kultury jest stopień, w jakim dana kultura jest w stanie zaakceptować stan niepewności. Niepewność jest nieokreślona i nie musi dotyczyć konkretnego zjawiska czy rzeczy. Można wyróżnić kultury o wysokim i niskim stopniu unikania niepewności. Kultury o wysokim stopniu unikania niepewności traktują ją jako zagrożenie i dążą do jego minimalizowania. Dla tych kultur odmienność jest traktowana negatywnie i pojmowana jako zagrożenie<sup>1</sup>. W tego

---

<sup>1</sup> M. Neymann (red.), *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 92–93.

typu kulturach całość zachowań w społeczeństwie oraz w organizacji jest kontrolowana przez szereg formalnych oraz nieformalnych praw i reguł.

Kultury o słabym stopniu unikaniu niepewności traktują natomiast niepewność jako naturalny składnik rzeczywistości, unikają formalizacji, minimalizując jej zakres. Część zachowań jest regulowana elastycznie w zależności od potrzeb. Odmienność w takich kulturach jest traktowana jako ciekawa oraz interesująca, bywa także źródłem inspiracji. Cechą szczególnie pożądaną jest bowiem w tych kulturach innowacyjność i kreatywność.

## PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA POSTKEYNESOWEJ TEORII WYBORU KONSUMENCKIEGO

---

Większość decyzji i działań ekonomicznych przebiega w środowisku „niepewności”. Postkeynesowa teoria opisuje zachowania konsumenta w środowisku niepewności jako tzw. proceduralną racjonalność<sup>2</sup>, natomiast neoklasycyści autorzy na niepewność patrzą zazwyczaj jak na określone ryzyko i z wykorzystaniem rachunku prawdopodobieństwa szukają rozwiązania za pomocą optymalizacji.

Postkeynesowcy za kluczowy element środowiska ekonomicznego uważają tzw. fundamentalną niepewność, która pojawia się dlatego, że nie znamy prawdopodobieństwa ani wartości wyniku, nie wiemy, do jakiego wyniku dany wybór doprowadzi i jakie jest spektrum możliwych wyborów. Podmioty ekonomiczne, a wśród nich konsumenci, działają zazwyczaj w środowisku niepewności, nie znają prawdopodobieństwa ani „wartości” czy też „kształtu” wyniku. Fundamentalną niepewnością jest m.in. postęp technologiczny, dlatego że nie wiemy, jaka będzie najbliższa innowacja, kiedy się ona pojawi i jaki wywrze wpływ na społeczeństwo. Wpływ fundamentalnej niepewności na analizy ekonomiczne i na wyniki tych analiz zależy w dużym stopniu od tego, w jaki sposób będą podmioty na tę niepewność reagować. Standardowa optymalizacja w kierunku modelowania zachowań konsumenta nie wystarczy, ponieważ należy wziąć pod uwagę wiele dodatkowych czynników (wśród nich także wiarygodność, relewancyjność i ilość informacji), które należy w decydowaniu uwzględnić.

Neoklasycyści uznają racjonalność płynącą z optymalizacji, kiedy podmioty umieją zarówno pozyskiwać informacje, jak i w odpowiedni sposób

---

<sup>2</sup> Za: M. Lavoie, *Foundation of Post-Keynesian Economic Analysis*, Edward Elgar Publishing Limited, 1992, T. Cahlik, J. Markova, *Ekonomika Ceske republiky v novem prostoru Evropske unie*, Nakladatelstvi CESES, Praha 2004, s. 137–140.

w procesie decyzyjnym wykorzystywać. Na odwrót, postkeynesowcy zakładają, że decydowanie odbywa się na podstawie wspomnianej proceduralnej racjonalności. Przyjmuje się, że zachowanie jest racjonalne, jeśli istnieją uzasadniające powody, które potrafią dane zachowanie wytłumaczyć, uzasadnić i usprawiedliwić. Proceduralna racjonalność również bierze pod uwagę wewnętrzne ograniczenia, które wpływają m.in. ze zdolności danego podmiotu do przetworzenia informacji albo z ograniczonej wiedzy i doświadczenia jednostki oraz z możliwej niedostępności (ograniczonej podaży) niezbędnych informacji. Im bardziej złożony jest problem, a jednocześnie, im mniej jest przetwarzanych informacji, tym większa jest niepewność. Podmioty przestrzegają więc pewnych zasad zachowania (decydowania) tak, aby poradzić sobie z sytuacją niepewności.

Ponieważ nie można znaleźć najlepszego rozwiązania, proceduralna racjonalność zakłada znalezienie rozwiązania dobrego i satysfakcjonującego. Proceduralna racjonalność unika złożonych formuł postępowania, przedstawia natomiast takie sposoby zachowania, które firmy i jednostki poprzez własne doświadczenia utwierdziły, zweryfikowały i mogą posłużyć jako wskazówki dla decydowania w sytuacji niepewności i braku lub niepełnych informacji. Proceduralna racjonalność obejmuje następujące zasady decydowania w sytuacjach niepewności:

- zaraz po tym, jak znalezione zostaje satysfakcjonujące rozwiązanie, kończymy poszukiwania innego rozwiązania,
- wskazówką dla przyszłości jest zarówno terażniejszość, jak i przeszłość,
- należy zakładać, że obecna ocena sytuacji jest poprawna,
- należy trzymać się poglądu większości,
- należy poszukać alternatywnego działania w sytuacji, gdy istniejące są zbyt niepewne,
- należy wybierać takie działania, które zmniejszają niepewność,
- jeśli niepewność jest zbyt duża, należy odłożyć decydowanie.

Korzyścią płynącą ze stosowania wymienionych zasad i konwencji proceduralnej racjonalności jest to, że podmioty nie muszą reagować na każde naruszenie (każdą zmianę) otoczenia (np. środowiska ekonomicznego). Jeśli więc zasady prowadzą do satysfakcjonującego rozwiązania, nie trzeba ich zmieniać. Niepewność sama w sobie nie powinna być siłą destabilizującą. Może jednak nieść za sobą wiele fałszywych sygnałów, które zwiększają prawdopodobieństwo złego postępowania i złego rozwiązania. Kiedy decydenci są tego świadomi, pozostają przy poprzednim sprawdzonym zachowaniu.

Podstawowe założenia postkeynesowej teorii wyboru konsumentskiego najogólniej można sprowadzić do sześciu podstawowych zasad, które tworzą: zasada proceduralnej racjonalności, zasada saturacji, tj.



nasycenia, zasada podporządkowania (hierarchii) potrzeb, zasada zależności, zasada niepominania potrzeb, zasada wzrostu potrzeb<sup>3</sup>.

Zasada proceduralnej racjonalności opisuje procesy decydowania na podstawie wyboru „dobrego rozwiązania” w sytuacji niepewności, która uniemożliwia stosowanie optymalizacji. Zasada zależności wychodzi z tego, że decyzje, potrzeby i preferencje nie powstają niezależnie od innych podmiotów, uwzględnia zjawisko naśladownictwa i zjawisko wyróżnienia. Hierarchia potrzeb jest w zasadzie identyczna dla konsumentów z podobnym kulturalnym zapleczem. Zasada wzrostu oznacza, że wzrost dochodów prowadzi do powstania nowych potrzeb. Dla przejścia do wyższego poziomu potrzeb najpierw należy zaspokoić potrzeby podstawowe, co wymaga osiągnięcia pewnego poziomu przychodów itd.

## MISJA, CELE I STRATEGIA DZIAŁAŃ KONSUMENTA

---

W obliczu turbulentnych zmian otoczenia najwłaściwszą reakcją konsumenta jest opracowanie i umiejętne stosowanie odpowiednich strategii postępowania. Porównując konsumenta jako podmiotu rynkowego do przedsiębiorstwa, można podjąć próbę stworzenia dla niego podstaw w tym kierunku. W tym względzie, biorąc pod uwagę znaczenie konsumpcji w makro- i mikroskali, należy rozróżnić tworzenie takiej strategii w płaszczyźnie makroekonomicznej i mikroekonomicznej.

Racjonalność zachowania konsumenta wynikać powinna z jasno określonego (określonych) celu (celów). Program postępowania strategicznego (zgodnie z teorią marketingu) zakłada, że cele dla danego podmiotu rynkowego określane są po sformułowaniu misji, przeanalizowaniu otoczenia pod kątem szans i zagrożeń, a także po rozpatrzeniu i uwzględnieniu jego potencjału, tj. mocnych i słabych stron.

Określenie misji konsumenta na tym etapie rozważań jest trudne, łatwiej jest określić misję albo rolę konsumpcji. Obecnie w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele nowych ujęć, spojrzeń na zadania, jakie stoją przed konsumpcją, prezentujących nowy obraz konsumpcji. Misja i rola konsumpcji, chociaż nie zmieniły się w najogólniejszej formie i ujęciu, zyskują tym samym obecnie nową, bardziej wyrafinowaną postać. W krajach wysokorozwiniętych konsumpcja nabiera cech instrumentu sterowania społeczeństwem, staje się swoistym medium władzy. Mówi się nawet o sterowaniu lub nawet zarządzaniu przez konsumpcję.

Potrzeba formułowania misji współczesnego konsumenta wynika z tworzenia się nowych relacji konsumenta z otoczeniem, w którym funkcjonuje, z pojawieniem się współodpowiedzialności za środowisko naturalne, troski o przyszłe pokolenia itp. Powyższe rozważania wskazują, że

<sup>3</sup> Ibidem, s. 138–139.

misja współczesnego konsumenta powinna wynikać z ogólnej misji konsumpcji. Misją współczesnego konsumenta może być racjonalne, świadome zaspokajanie potrzeb konsumpcyjnych, tj. na takim poziomie i przy takiej strukturze, aby odbywało się to nie tylko w zgodzie z własnymi preferencjami, dążeniami, ale także w trosce o środowisko, w którym funkcjonuje i realizuje swoje funkcje, a także w trosce o rozwój przyszłych pokoleń.

Zmiany w otoczeniu są dla konsumentów bodźcem do poszukiwania nowych sposobów zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych albo przynajmniej do ich modyfikacji. Przyczyniają się do formułowania nowych celów w procesie konsumpcji, ale także w dużej mierze do ukształtowania nowego konsumenta. Swoje piętno na współczesnym konsumencie odciśnęły zwłaszcza wzrost roli i znaczenia informacji, bogactwo i różnorodność oferty rynkowej, międzynarodowy efekt pokazowy, nowoczesna technologia, internet itp., a także nowa pozycja w układzie sił rynkowych. Nabywca tradycyjny był zrównoważony, konformistyczny, raczej słabo poinformowany, mało zaangażowany. Konsument nowej ery jest natomiast jednostką niezależną, zaangażowaną, aktywnie poszukuje informacji rynkowych, a zarazem podkreśla swoją indywidualność we wszystkich przejawach rynkowej czy konsumpcyjnej działalności (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Podstawowe różnice między tradycyjnym a nowym konsumentem

Tradycyjny konsument	Konsument nowej ery
Szuka wygody	Szuka autentyczności
Dostosowany do rynku	Podkreśla indywidualność
Mniej zaangażowany	Zaangażowany
Konformistyczny	Niezależny
Gorzej poinformowany	Dobrze poinformowany
Mała świadomość konsumentcka	Duża świadomość konsumentcka
Postępowanie mało etyczne	Etyka w postępowaniu konsumenta

Źródło: opracowanie własne oraz za: D. Lewis, D. Bidger, *The soul of the new consumer*. Nicholas Brealey Publishing, London 2001, A. Gardeła, M. Budzianowska, *Nowy niezależny konsument*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 6.

Konsumenci nowej ery to konsumenci mniej ufni wobec otoczenia, poszukujący produktów najwyższej jakości, autentycznych, swoje wybory opierający na informacjach pochodzących nie tylko z tradycyjnej reklamy, to nowi jakościowo konsumenci. Dysponują łatwym dostępem do niezliczonych źródeł informacji oraz produktów i usług, co daje im bezprecedensowe możliwości kontroli, wyboru i działań przy znacznie

mniejszej liczbie logistycznych ograniczeń niż kiedykolwiek przedtem<sup>4</sup>. Jednym z przejawów zachowań konsumentów jest podejmowanie działań racjonalnych, skierowanie postępowania i wyborów na racjonalność, większe zaangażowanie w proces zakupowy, większy wysiłek umysłowy towarzyszący ich wyborom, uruchomienie procesów świadomych itp. Racjonalne postępowanie konsumenta jest związane z pełną świadomością celów, jakie konsument chce osiągnąć, ich wyrażaniem i formułowaniem, oraz zgodności tychże z przyjętym systemem wartości<sup>5</sup>.

Czynnikami mobilizującymi współczesnego konsumenta w procesie dostosowań do nowych uwarunkowań są jego atuty, tj. mocne strony, natomiast czynnikami obciążającymi i utrudniającymi przystosowanie, są jego słabości. Mocne i słabe strony współczesnego konsumenta rzutują jednocześnie na jego umiejętności funkcjonowania na rynku europejskim i globalnym oraz na podatność na działania przedsiębiorstw stosujących narzędzia marketingu globalnego (zob. tab. 2).

**Tabela 2.** Atuty i słabości współczesnego konsumenta

Atuty (mocne strony) konsumenta	Słabe strony konsumenta
Aktywne podejście do zmian Otwartość na zmiany Akceptacja zmian związanych z wprowadzaniem gospodarki rynkowej Większa świadomość praw konsumenta Większa świadomość ekologiczna Większa świadomość zdrowotna, społeczna, ekonomiczna, inna Stosowanie strategii przystosowawczych Umiejętność stosowania i możliwość wykorzystania nowych technik i technologii Doinformowanie, wiedza, edukacja Zaangażowanie w proces konsumpcji Świadomość celów działalności konsumpcyjnej	Konserwatyzm Międzynarodowy punkt odniesienia Bezkrytyczne naśladowanie innych Bezrobocie Zróźnicowanie i pogorszenie sytuacji materialnej Odejście od tradycji, obyczajów Podatność na manipulację ze strony przedsiębiorstw opierających działalność na marketingu globalnym Przesyt informacyjny Kierowanie się impulsem w procesie nabywania dóbr i usług konsumpcyjnych na rynku Konsumpcjonizm

<sup>4</sup> L. Widham, K. Orton, *Dusza nowego konsumenta. Postawy, zachowania i preferencje e-klientów*, CeDeWu, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>5</sup> Kwestie racjonalności zachowań konsumentów w kontekście nowych uwarunkowań – zob. E. Kieźel (red.), *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, PWE, Warszawa 2004.

Tabela 3. Szanse i zagrożenia w otoczeniu współczesnego konsumenta

Szanse	Zagrożenia
<p>Dostęp do nowych technologii</p> <p>Dostęp do oferty rynków światowych</p> <p>Większa konkurencja, a w efekcie walka cenowa, walka przez wartości użytkowe, jakość towarów itp.</p> <p>Zwiększony przepływ informacji</p> <p>Mobilność pracy</p> <p>Większy dostęp do usług</p> <p>Szerszy zakres usług</p> <p>Możliwość nabywania towarów bez konieczności posiadania gotówki, przy użyciu kart kredytowych</p> <p>Większy zakres praw konsumentów i ochrony ich interesów</p> <p>Wzmocnienie preferencji konsumpcyjnych</p> <p>Nowe akceptowane i pożądane trendy w konsumpcji i zachowaniach konsumentów (tzw. konsumpcja odpowiedzialna, troska o zdrowie i rozwój fizyczny, etyka itp.)</p>	<p>Problemy ekonomiczne, bezrobocie itp.</p> <p>Kreolizacja</p> <p>Manipulowanie konsumentem, ograniczenie swobodnego wyboru konsumenta</p> <p>Intensywne i nachalne działania promocyjne przedsiębiorstw</p> <p>Zagrożenie utratą pracy i dochodu</p> <p>Upadek wartości tradycyjnych, tradycji i obyczajów</p> <p>Pojawienie się nowości o niezbadanych skutkach, np. żywności zmodyfikowanej genetycznie</p> <p>Skrócenie cyklu życia produktów, pojawienie się produktów „pozornie” nowych</p> <p>Zmiana lokalnych zwyczajów konsumpcyjnych, tzw. detradycjonalizacja</p> <p>Przesyt informacji, który prowadzi do tzw. szumu informacyjnego</p> <p><i>Embarras de richesse</i> – kłopot bogactwa</p> <p><i>Embarras de choix</i> – kłopot wyboru</p>

W obrębie nowego otoczenia pojawiają się nowe wyzwania, szanse, a także zagrożenia dla współczesnego konsumenta (tab. 3). Identyfikacja i ocena otoczenia z uwzględnieniem atutów i słabych stron stanowi dla konsumenta punkt wyjścia do przygotowania właściwych strategii decyzyjnych na rynku i w procesie konsumpcji.

Na podstawie powyższych rozważań można pokusić się o próbę zdefiniowania strategii konsumenta, która jest jedynie przykładową próbnią interpretacją tego pojęcia. „Strategia konsumenta jest takim postępowaniem, kiedy konsument wyznacza (zna) swój cel (cele), planuje sposoby jego osiągnięcia, w zamierzony sposób wykorzystuje środki, jakimi dysponuje, aby osiągnąć pożądane korzyści (efekty). W tym celu ocenia swoje możliwości (zdolności), słabości oraz analizuje otoczenie, w którym funkcjonuje pod kątem szans i zagrożeń”. Oprócz ogólnej formuły i założeń strategii konsumenta w skali makroekonomicznej warto podjąć próbę opracowania zasad jego postępowania w mikroskali.

Konsumenci, podobnie jak przedsiębiorstwa, w swoim postępowaniu rynkowym, związanym z wyborem dóbr i usług konsumpcyjnych, mogą stosować określone strategie, albo tzw. reguły decyzyjne. Strategia postępowania rynkowego konsumenta jest sposobem na zorientowanie się w morzu informacji i okoliczności towarzyszących danej decyzji. Jest pewną drogą na skróty, która polega na tym, że w procesie decyzyjnym uwzględnia jedno kryteria, a pomija inne. Dzięki temu proces podejmowania decyzji jest łatwiejszy, szybszy i bardziej skuteczny, a konsument łatwiej może osiągnąć swój cel<sup>6</sup>.

Trudno jest zaprezentować zestaw wszystkich możliwych strategii postępowania współczesnego konsumenta na rynku, z uwagi na złożoność tak procesów decyzyjnych, jak ich uwarunkowań. Tworzenie odpowiednich do danych okoliczności procesu decyzyjnego strategii powinno odbywać się zawsze dopiero po zdefiniowaniu celów działania. Znajomość celów i kierunków działania, czyli tzw. racjonalność, powinna być kluczem doboru odpowiednich kryteriów i strategii działania.

Przy uwzględnieniu takich kryteriów wyboru jak zaangażowanie związane z typem produktu i ryzykiem jego nabycia oraz tzw. racjonalność i emocjonalność, możliwe są następujące strategie decyzyjne:

- reguła głębokiego namysłu (duże zaangażowanie i racjonalność) – duży wysiłek umysłowy (racjonalność) przed podjęciem decyzji, np. zakup samochodu (32% decyzji rynkowych),
- reguła poszukiwania ideału (duże zaangażowanie i emocjonalność) – istnieje wzorzec produktu odpowiadającego potrzebom i gustowi osoby kupującej, a poszukuje się produktu, który najbardziej jest do niego zbliżony lub taki sam, np. zakup perfum, eleganckiej torebki (18%),
- reguła nawyku (lojalności wobec marki) – małe zaangażowanie i racjonalność, kupowanie produktu o wypróbowanej marce, która działa jak szczepionka uodporniająca na inne pokusy, np. zakup proszku do prania (35%),
- reguła impulsywności (małe zaangażowanie i emocjonalność) – nabywca kieruje się emocjami i przy podjęciu decyzji uwzględnia nieliczne, niekonieczne ważne cechy produktu, np. opakowanie przy zakupie batona czekoladowego (15%).

Reasumując, w kontekście powyższych rozważań strategiczne myślenie i działanie konsumenta, wydaje się jednym ze sposobów na nieprzewidywalność, niepewność, szansą na większą efektywność i skuteczność każdego postępowania. Ma prowadzić do sukcesu, tj. do zrealizowania stanowionych celów. Wytycza kierunek postępowania, ułatwia proces decyzyjny konsumenta.

<sup>6</sup> Por. A. Makowska, M. Kubas, *Jak klienci podejmują decyzje*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 4.

---

## CONSUMER DECISION STRATEGIES IN THE SITUATION OF UNCERTAINTY

---

In the contemporary markets there are many factors that can cause the slowdown, delay, or reduce the intensity of well-known regularities and phenomena. Knowledge of the consumers' decision rules and strategies used in the situation of uncertainty may be the key to better understanding of their decision processes. This, in turn, should result in the higher effectiveness of marketing activities. The theoretical aspects of decision making in the situation of uncertainty and the advantages of using rules of so called procedural rationality are presented in this paper. The author discusses the possibility of consumer's strategic behaviour, including the analysis of his/her strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats in his/her environment.

**Dr Radosław Mącik**

**Dr Marcin Lipowski**

Katedra Marketingu

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

---

# ZAKUPY GRZECZNOŚCIOWE PRZEZ INTERNET – ZACHOWANIA I MOTYWACJE KONSUMENTÓW

---

## WSTĘP

---

Zakupy grzecznościowe dokonywane przez internet nie doczekały się jak dotąd – pomimo dość dużej ich popularności – szerszego omówienia. Niniejsze opracowanie prezentuje wyniki badań ilościowych i jakościowych dotyczących takich zachowań<sup>1</sup> (m.in. ich częstość w populacji internautów, powody ich dokonywania oraz leżące za nimi motywacje i style podejmowania decyzji zakupowych).

## ZAKUPY GRZECZNOŚCIOWE

---

Zakupy grzecznościowe zostały na potrzeby niniejszego opracowania zdefiniowane jako zakupy dokonywane przez kogoś na potrzeby innej osoby, na jej prośbę lub polecenie, za zwrotem poniesionych kosztów

---

<sup>1</sup> Prezentowane dane uzyskano w trakcie realizacji grantu MNiSW nr 1 H02C 077 30, finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2006–2008, kierowanego przez R. Mącika.

(chodzi o sytuację inną niż kupowanie prezentów). Zakupy grzecznościowe, dotyczące zwykle codziennych zakupów, spotykane są relatywnie często w społecznościach, w których żyje wiele osób starszych, samotnych i/lub niepełnosprawnych. Zakupy grzecznościowe realizowane przez internet są zjawiskiem innego typu – chociaż pozornie podobnym, chociaż realizowanym z innych powodów, wśród których brak akceptacji handlu elektronicznego lub brak umiejętności korzystania z zakupów internetowych lub internetu w ogóle nie muszą być najważniejsze.

Zakupy grzecznościowe dokonywane w internecie są dość powszechne z racji specyfiki handlu internetowego, upraszczającego realizację takich transakcji. O ile w handlu tradycyjnym, kupując dla kogoś określony produkt, nabywca musi za niego zapłacić, zabrać go ze sklepu, dostarczyć faktycznemu użytkownikowi i odebrać od niego należność, o tyle zakupy grzecznościowe przez internet mogą sprowadzać się jedynie do zamówienia produktu w sieci. Zlecający może określić, co chciałby, aby mu kupiono lub wybrać w internecie produkt i dostawcę, u którego ktoś inny dla niego dokona zakupu. Kupiony towar przez pocztę lub kuriera może trafić od razu do faktycznego nabywcy, który zapłaci za niego, odbierając przesyłkę. Udział kupującego grzecznościowo sprowadza się więc czasem jedynie do złożenia zamówienia w imieniu innej osoby. Udział ten może być też jednak większy i obejmować także zapłatę i odbiór dostarczonego produktu.

## UPROSZCZONA TYPOLOGIA INTERNETOWYCH ZAKUPÓW GRZECZNOŚCIOWYCH

---

Internetowe zakupy grzecznościowe typowo dotyczą trzech różnych sytuacji<sup>2</sup>:

- dokonywania zakupów w sieci dla osób niemających dostępu do internetu lub niekupujących w sieci (ale korzystających z internetu) przez osoby doświadczone w takich zakupach,
- dokonywania zakupów w internecie dla innych osób z powodu spełniania przez kupującego warunków umożliwiających dokonanie zakupu w danym miejscu (np. posiadanie konta w sklepie lub serwisie aukcyjnym, posiadanie możliwości zapłaty w pożądanej formie – odpowiednio karty płatnicze, konta w bankowości internetowej),
- dokonywania zakupów w internecie przez jedną osobę dla jednej lub kilku innych osób w celu ograniczenia kosztów zakupu lub dostawy produktów.

<sup>2</sup> Wnioski wynikające z opisu takich sytuacji przez osoby biorące udział w wywiadach grupowych prowadzonych na potrzeby projektu badawczego.



Pierwszy przypadek dotyczy zakupów realizowanych przez osoby potrafiące (mające doświadczenie) w kupowaniu w sieci dla członków rodzin (przyjaciół, znajomych) niemających takich doświadczeń, niemających dostępu do internetu (w ogóle lub tymczasowo) lub niekorzystających z internetu. Zakup może być realizowany na potrzeby gospodarstw domowych osób starszych przez dorosłe dzieci, innych członków rodziny lub bliskich znajomych. Motywem realizacji zakupu grzesznościowego może być tańsza oferta w internecie, brak wiedzy na temat tego, gdzie i jak kupić produkt przez internet lub obawa faktycznego nabywcy co do bezpieczeństwa transakcji i zdanie się na doświadczenie innej osoby. Kupujący dla niektórych osób może odgrywać rolę doradcy lub wybierać samodzielnie produkt i miejsce zakupu. W innej sytuacji może jedynie realizować zakup upatrzonego przez inną osobę produktu.

W drugim z wymienionych przypadków zakup grzesznościowy spowodowany jest spełnianiem przez zamawiającego warunków umożliwiających kupno produktu w danym miejscu. Kupujący jest zarejestrowanym użytkownikiem serwisu aukcyjnego, nabywcą mającym wymaganą liczbę zrealizowanych transakcji, posiadaczem konta w sklepie internetowym lub karty kredytowej, którą można uregulować płatność. W tym wypadku zakup jest dokonywany najczęściej na rzecz osób posługujących się internetem i kupujących także samodzielnie w sieci. Decyzja skorzystania z pośrednika powodowana jest brakiem dodatkowych procedur rejestracyjnych, posiadaniem odpowiedniej wiarygodności przez kupującego, umożliwiającej udział w transakcji lub szybszym zrealizowaniem transakcji. Udział kupującego w takich transakcjach sprowadza się jedynie do zamówienia konkretnego produktu we wskazanym miejscu, wybranym przez faktycznego nabywcę produktu.

Trzecia wymieniona sytuacja dotyczy zaspokojenia w jednej transakcji potrzeb większej liczby osób najczęściej przez zakup kilku jednakowych wyrobów. Wspólne zakupy wynikają wówczas często ze wspólnych zainteresowań, przynależności do tej samej grupy wiekowej, tego samego miejsca nauki, pracy, zamieszkania i związanej z tym znajomości potrzeb innych osób. Przy okazji takich zakupów w grę mogą wchodzić także polecenia konkretnych produktów, atrakcyjnych cenowo ofert bądź sprawdzonych sprzedawców. Motywem ich realizacji może być tańszy zakup większej partii wyrobów i/lub rozłożenie kosztów dostawy (niekoniecznie takich samych produktów) na kilka osób. Przykładem takiej sytuacji może być poniższy opis, dokonany przez uczestnika wywiadu grupowego:

„Czasem dostaję informację od kolegów, że biorą coś z tego sklepu internetowego, dostaję linka do niego. Jak coś jest mi potrzebne, to biorę i sobie, a potem płacimy wspólnie za jedną przesyłkę”.

mężczyzna, 24 lata

## ZAKUPY GRZECZNOŚCIOWE – DEKLAROWANA CZĘSTOŚĆ ZACHOWAŃ

Z przeprowadzonych przez autorów badań ilościowych<sup>3</sup>, wynika, że spośród osób dokonujących zakupów za pośrednictwem internetu 18% deklaruje, że w ciągu ostatniego roku zdarzyło się im prosić kogoś o zrobienie zakupów przez internet. Osoby takie – dalej nazywane „proszącymi” – statystycznie krócej korzystają z komputera, internetu i telefonu komórkowego (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ), gorzej oceniają swoje umiejętności korzystania z komputera i internetu (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ), rzadziej w celach prywatnych przeglądają witryny internetowe od osób niekorzystających z zakupów grzecznościowych (test  $t$ ,  $p > 0,05$ ). Respondenci prosili o pomoc najczęściej kolegę/koleżankę lub syna/córkę (por. tab. 1). Większość zakupów grzecznościowych dotyczy zakupów realizowanych przez członków rodzin wzajemnie dla siebie (lub gospodarstwa domowego). Istotną ich część stanowią także zakupy dla osób spoza kręgu własnej rodziny.

Z zakupów dokonywanych przez inne osoby, częściej korzystają kobiety niż mężczyźni (odpowiednio 20,5% i 15,7%), ale różnice w tym zakresie nie są istotne statystycznie. Z zakupów grzecznościowych korzysta największy odsetek respondentów w wieku powyżej 60 lat (30%), w następnej kolejności osoby z grup wiekowych 15–19 lat i 20–24 lata (odpowiednio 28% i 27%). Najmniejszy odsetek osób korzystających z zakupów grzecznościowych (niespełna 9%) znajdował się w grupie 24–29 lat. Test chi-kwadrat potwierdza statystyczną istotność różnic w tym zakresie pomiędzy konsumentami w różnym wieku. Osoby starsze prawdopodobnie chętnie korzystają z zakupów grzecznościowych realizowanych przez młodsze osoby doświadczone, lepiej orientujące się w zakupach w sieci. Nabywcy w dolnych przedziałach wieku (dzieci) potrzebują natomiast kogoś, kto dla nich coś kupi lub nauczy je kupowania w internecie.

Z kolei dokonujący zakupów w internecie dla innych („proszeni”) częściej korzystają z komputera z dostępem do internetu w domu, przeglądają strony WWW, korzystają z poczty elektronicznej czy komunikatorów internetowych (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ). Częściej deklarują także uczestnictwo w społecznościach internetowych (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ). Osoby takie statystycznie dłużej korzystają z komputera (test  $t$ ,  $p < 0,05$ ), lepiej także oceniają swoje umiejętności korzystania z komputera i internetu (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ) od osób nie robiących zakupów grzecznościowych dla innych. Zakupy grzecznościowe realizowane są przez osoby młodsze (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ), deklarujące częstsze kupowanie zarówno w sklepach internetowych jak i na aukcjach organizowanych w internecie (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ). Odwiedzają one przy tym więcej miejsc w sieci, w których można dokonać zakupów w skali miesiąca i poświęcają na przeglądanie ofert

<sup>3</sup> Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie polskich użytkowników internetu, badanie ankietą internetową (CAWI),  $n = 1100$ , realizacja: Gemius SA, maj 2008, na zlecenie autorów.

i zakupy w sieci więcej czasu od osób nie kupujących produktów przez internet na potrzeby innych użytkowników (test  $t$ ,  $p < 0,05$ ). Kupują dla innych przez internet osoby bardziej doświadczone w korzystaniu z technologii ICT i częściej zaopatrujące się w internecie, czego skutkiem, ale i przyczyną może być poświęcanie dłuższego czasu na zakupy w sieci.

Osoby dokonujące zakupów grzecznościowych dla innych („proszeni”) nie różnią się od pozostałej populacji kupujących w internecie ani poziomem deklarowanych wydatków na zakupy w sieci, ani liczbą kupowanych produktów w sklepach internetowych. Rzadziej natomiast w sklepach internetowych populacja ta dokonuje zakupów droższych produktów (o wartości powyżej 500 zł, test  $t$ ,  $p < 0,01$ ). Zdecydowanie więcej produktów takie osoby kupują natomiast na aukcjach internetowych od osób niekupujących dla innych w sieci (test  $t$ ,  $p < 0,01$ ). Prawidłowości te wynikają z tego, że zakupów grzecznościowych częściej dokonują młodszy użytkownicy internetu, mający także mniejsze zasoby finansowe, które mogą przeznaczyć na dokonywanie zakupów. Częściej mogą więc zakupy grzecznościowe dotyczyć produktów sprzedawanych na aukcjach organizowanych w internecie.

Osoby, które były proszone o zrealizowanie zakupu grzecznościowego, najczęściej spotkały się z taką prośbą ze strony kolegów lub znajomych. Znaczny odsetek takich prośb pochodzi także od członków rodzin. Szczegółowe odpowiedzi respondentów w tym zakresie prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Internetowe zakupy grzecznościowe – osoby „proszące” i „proszone”

Osoby, które były przez badanych „proszących” proszone o dokonanie zakupu grzecznościowego	Odsetek wypowiedzi (%)	Osoby, które prosiły badanych „proszonych” o dokonanie zakupu grzecznościowego	Odsetek wypowiedzi (%)
kolega/koleżanka/ przyjaciel	26	kolega/koleżanka/ przyjaciel	39
syn/córka	24	znajomi	17
brat/siostra	15	matka/ojciec	7
mąż/żona	11	mąż/żona	7
znajomy	8	dalsza rodzina	7
sąsiad	5	syn/córka	6
wnuk/wnuczka	5	brat/siostra	6
		sąsiad	3

Uwaga: Odsetki nie sumują się do 100% ze względu na pominięcie pojedynczych odpowiedzi o innym niż wskazane charakterze, ta sama osoba mogła także prosić różne osoby lub być proszona przez różne osoby (odsetki pochodzą z kategoryzacji odpowiedzi na pytanie otwarte).

Źródło: badania własne.

## ZAKUPY GRZECZNOŚCIOWE – DEKLAROWANE POWODY DOKONYWANIA

---

Powody, dla których uczestnicy badania prosili o zrobienie zakupów dla nich inne osoby były bardzo różne. Najczęściej badani wymieniali: brak czasu lub brak dostępu do internetu, brak (jeszcze wówczas) umiejętności kupowania, brak konta użytkownika (głównie w danym serwisie aukcyjnym, np. Allegro). Motywy pozytywne skłaniające badanych do korzystania z zakupów grzecznościowych to większe doświadczenie osoby proszonej o pomoc w zakupach przez internet i, co się z tym wiąże, sprawniejsze, szybsze kupowanie. Nie można wykluczyć w takich odpowiedziach także obawy dokonywania zakupów w sposób całkowicie samodzielny i większej pewności przy zdaniu się na pomoc innych, bardziej doświadczonych osób. Dla części kupujących takie postępowanie może być po prostu wygodne. Deklarowane przyczyny korzystania badanych osób z zakupów dokonywanych przez innych prezentuje tabela 2.

Osoby powyżej 60. roku życia jako powody korzystania z zakupów grzecznościowych wskazywały, że osoba poproszona przez nich o zakup zrobi to sprawniej, szybciej, lepiej, jest bardziej obeznana w zakupach internetowych i zawsze coś dobrze doradzi. Osoby w wieku 15–19 lat wskazywały jako powód takich zakupów niepełnoletność, brak konta i doświadczenia. Grupa wiekowa 20–24 lata natomiast – brak dostępu do internetu, awarie komputera, wspólny zakup w celu oszczędności w zakresie kosztów dostawy.

Blisko 22% badanych kupujących w internecie, zadeklarowało dokonywanie, na przestrzeni ostatniego roku, zakupów grzecznościowych dla innych osób. Największy odsetek badanych (aż 40%) realizujących takie zakupy znajduje się w grupie wiekowej 20–24 lata. Najrzadziej zakupy dla innych robią osoby powyżej 60. roku życia – niespełna 5% badanych w tym wieku kupuje przez internet dla innych. O dokonywanie takich zakupów proszone są, w zbliżonych proporcjach, zarówno kobiety, jak i mężczyźni.

W grupie kupujących grzecznościowo blisko jedna czwarta deklaruwała także korzystanie z zakupów robionych przez inne osoby. Daje to podstawy do wnioskowania, że zakupy grzecznościowe mogą mieć charakter świadczeń wzajemnych. Raz są dokonywane dla kogoś, kiedy indziej zaś ten ktoś może przez internet kupić coś dla nas. Nie można wykluczyć także sytuacji, w której osoby kiedyś korzystające z zakupów grzecznościowych dziś świadczą je dla mniej wprawnych znajomych osób. Po części w deklaracjach badanych osób mogą mieć odbicie obie wskazane sytuacje.

Jako powody kierowania takich próśb do badanych osób wskazywane były najczęściej następujące przyczyny: brak dostępu do internetu i brak konta na Allegro. W pierwszym z wymienionych przypadków odpowiedzi dotyczyły braku w ogóle lub okresowo dostępu do internetu, dostępu do internetu w domu lub braku stałego łącza (dostępu do szybkiego

**Tabela 2.** Internetowe zakupy grzecznościowe – główne deklarowane powody dokonywania

Powody deklarowane przez badanych „proszących” kogoś o dokonanie zakupu grzecznościowego	Odsetek wypowiedzi (%)	Powody, które zapamiętali „proszeni” przez kogoś o dokonanie zakupu grzecznościowego	Odsetek wypowiedzi (%)
brak czasu	16	brak dostępu do internetu	29
lepiej się na tym zna, zrobi to szybciej sprawniej	14	brak konta na Allegro	21
brak dostępu do internetu	14	brak umiejętności kupowania przez internet	9
brak umiejętności kupowania	11	brak doświadczenia	8
posiadanie przez kupującego konta na Allegro	8	brak komputera	4
lepsze posługiwanie się komputerem	4	brak czasu	2
niepełnoletniość	4		
brak własnej karty kredytowej (posiadanej przez kupującego)	2		
oszczędność na kosztach przesyłki	2		
posiada rabat u sprzedającego	1		

Uwaga: Odsetki nie sumują się do 100% ze względu na pominięcie pojedynczych odpowiedzi o innym niż wskazane charakterze, ta sama osoba mogła także prosić różne osoby lub być proszona przez różne osoby (odsetki pochodzą z kategoryzacji odpowiedzi na pytanie otwarte).

Źródło: badania własne.

internetu). Jeżeli chodzi o drugi wskazywany najczęściej przypadek, to należy przypomnieć, że zarejestrowane na konkretnego użytkownika konto w serwisie aukcyjnym jest warunkiem dokonywania zakupów na platformie Allegro. Znaczny odsetek kupujących korzystał więc z grzecznościowych zakupów realizowanych z kont zarejestrowanych w tym serwisie innych użytkowników. Zastanawiające w wypowiedziach respondentów jest to, że tylko w jednym przypadku badana osoba wskazała jako

powód dokonania grzecznościowych fakt, że osoba, dla której nabywała produkt w ogóle nie korzysta z internetu. Wydaje się, że więcej takich przypadków może być jednak ukrytych w odpowiedziach wskazujących na brak dostępu do internetu lub umiejętności dokonywania takich zakupów. Niemniej jednak można zaryzykować postawienie hipotezy, że zakupy grzecznościowe realizowane są częściej dla osób, które korzystają z internetu. Szczegółowe odpowiedzi badanych przedstawia tabela 2.

## ZAKUPY GRZECZNOŚCIOWE A STYLE PODEJMOWANIA DECYZJI ZAKUPOWYCH

---

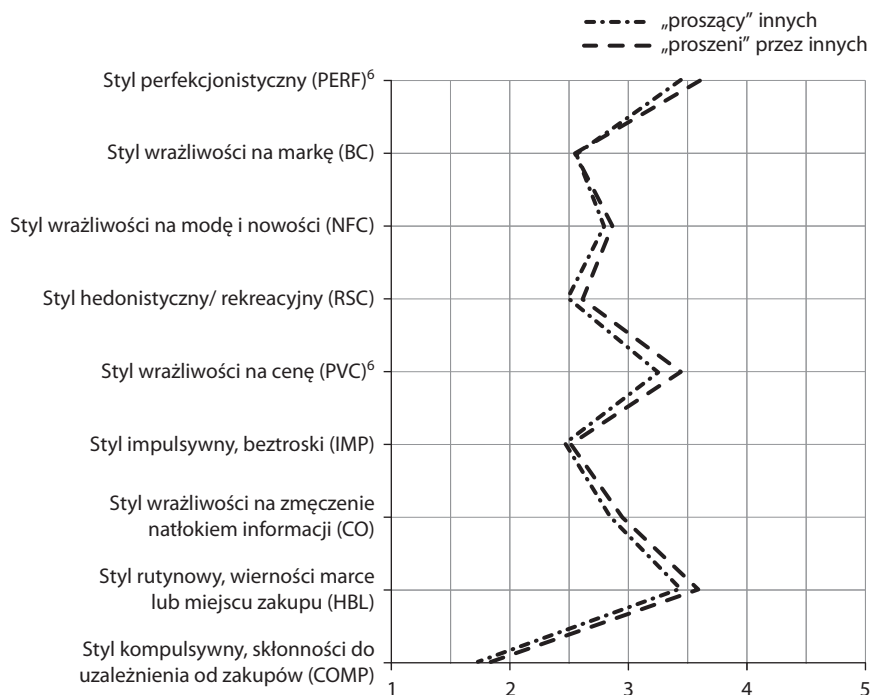
Indywidualny profil stylu podejmowania decyzji zakupowych<sup>4</sup> konsumenta wiąże się nie tylko z osobowością, ale również wpływa w sposób istotny na kupowanie przez internet lub unikania takiego sposobu dokonywania zakupów. Różnicuje także osoby kupujące i niekupujące w sklepach internetowych i na aukcjach. W związku z tym sprawdzono, czy fakt korzystania z dokonywanych przez innych zakupów grzecznościową drogą internetową („proszący”), jak również dokonywania takich zakupów dla innych („proszeni”) znajduje swoje odzwierciedlenie w takim profilu konsumenta – na rysunku 1 przedstawiono uzyskane przeciętne profile oraz wyniki różnic w zakresie nasilenia stylów decyzji zakupowych pomiędzy osobami z obu wspomnianych grup<sup>5</sup>.

W przypadku 7 z 9 stylów podejmowania decyzji zakupowych nie ma istotnych różnic pomiędzy opisywanymi grupami „proszących” i „proszonych”. Jedynie w pozostałych dwu przypadkach grupy te różnią się nasileniem określonych stylów, tj. stylu perfekcjonistycznego (PERF) oraz stylu wrażliwości na cenę (PVC). Co ciekawe, grupa „proszonych” charakteryzuje się nieco większym nasileniem obu wspomnianych stylów, co można powiązać z wyższym nasileniem tendencji perfekcjonistycznych w grupach bardziej intensywnych użytkowników internetu, a więc ludzi stosunkowo młodych, wykształconych, dobrze zarabiających, jak również z uwarunkowaną doświadczeniem we własnych zakupach internetowych wrażliwością na poziom ceny – łatwość porównania

---

<sup>4</sup> Koncepcję teoretyczną profilu stylów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta, jak również charakterystykę adaptacji kwestionariusza PCS autorstwa Sproles i Kedall przedstawiono w pracy: R. Mącik (red.), *Wpływ technologii informacyjnych i komunikacyjnych na zachowania konsumentów – studium empiryczne*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009 (w druku). Por. także: G.B. Sproles, E.L. Kendall, *A methodology for profiling consumer decision-making styles*, „The Journal of Consumer Affairs”, Vol. 20, No. 2 (Winter 1986), s. 267–279.

<sup>5</sup> Prezentowane na rys. 1 przeciętne profile uzyskano, filtrując z obu grup osoby spełniające łącznie kryteria zaliczenia do grupy „proszonych” i „proszących”.



**Rysunek 1.** Przeciętne profile stylu podejmowania decyzji zakupowych (PCS) w grupach osób „proszonych” i „proszących” o dokonanie zakupu grzeźnościowego przez internet (wartości przeliczone do skali 1–5)

Źródło: badania własne.

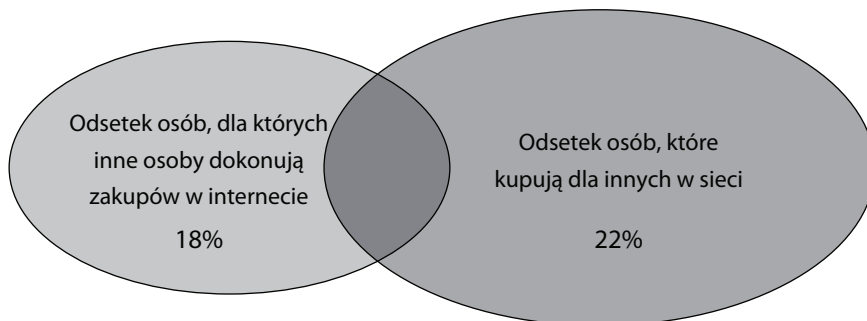
cen, powoduje w tym przypadku większą chęć kupienia taniej. Z kolei osoby „proszące” ze względu na swoje cechy – zarówno demograficzne, jak i osobowościowe – są mniej perfekcjonistyczne w swoich zakupach (wpływ wieku i poziomu dochodów), i mniej wrażliwe – w tym przypadku niejako z konieczności – na poziom cen, ponieważ często brakuje im wiedzy i umiejętności, jak kupować taniej przez internet, a ponadto ich poziom cen odniesienia dla wielu produktów jest wyższy, ponieważ jest to poziom odniesienia sklepów konwencjonalnych<sup>7</sup>, w których większość produktów jest droższa ze względu na wyższe koszty funkcjonowania sklepów detalu konwencjonalnego.

<sup>6</sup> Różnica istotna przy  $p < 0,05$  (test t).

<sup>7</sup> W niniejszej pracy autorzy pod pojęciem detal/sklep konwencjonalny rozumieją sklep, w którym nabywca dokonuje zakupu w bezpośrednim kontakcie z fizycznie istniejącą infrastrukturą sklepową i obsługą klienta, pojęcie to obejmuje tzw. detal tradycyjny i nowoczesny (wielkopowierzchniowy) i jest przeciwstawne znaczeniowo do sklepu/handlu internetowego.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując rozważania na temat zakupów grzecznościowych, można wskazać, że zakupy takie dotyczą ok. 35% osób kupujących w sieci (por. rys. 2). Większy odsetek respondentów kupuje produkty w internecie dla innych, mniejszy korzysta z zakupów realizowanych dla nich przez inne osoby.



**Rysunek 2.** Populacja korzystająca/dokonująca zakupów grzecznościowych wśród osób kupujących w internecie

Źródło: badania własne.

W oczywisty sposób kupowanie grzecznościowe przez internet wykracza poza zbiorowość wykorzystującą internetowy kanał dystrybucji produktów jako sposób zaopatrzenia w niezbędne dobra. Zakupy grzecznościowe powiększają więc faktyczną zbiorowość zaopatrujących się w wybrane produkty przez internet o osoby niekupujące z sieci, a nawet niekorzystające z komputerów i internetu. Są one – w związku z obserwowaną skalą występowania – zjawiskiem powszechnym, wypełniającym niedostatki wiedzy w zakresie ICT lub braki umiejętności jej wykorzystania istniejące po stronie popytu. W perspektywie czasu, wraz z upowszechnianiem się znajomości i umiejętności korzystania z nowych technologii skala zakupów grzecznościowych może się zawęzić. Nie należy jednak przypuszczać, że zjawisko to zostanie zupełnie zmarginalizowane, gdyż takie zachowania prezentowane przez kupujących są często wyrazem racjonalności zachowań nabywczych: zdania się na wiedzę i umiejętności znajomych, oszczędności czasu lub kosztów czy specjalizacji w zakupach w określonych kanałach dystrybucji wybranych osób w ramach gospodarstwa domowego.



---

## BUYING OVER THE INTERNET FOR OTHER PERSONS – MOTIVATION AND CONSUMER BEHAVIOR

---

Buying over the Internet for other person(s) and asking someone to make such purchases is underexplored aspect of Internet-related consumer behavior. Such behaviors are rather common for teens and people over 50 years old. Found reasons to engage in those buying processes are mainly formal – lack of Internet access (also temporary), lack of computer-related skills, and lack of online payment possibility (i.e. lack of credit/debit card, online access to personal banking account). For young adults the reasons to buy over the Internet with help of somebody or helping other person(s) include also some more rational aspects – possibly lower price by bulk purchases, and/or lower delivery cost per unit bought.

**Prof. dr hab. Wanda Patrzalek**

Uniwersytet Wrocławski  
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

**Dr Joanna Wardzała-Kordyś**

Uniwersytet Wrocławski

---

# NIEPEWNOŚĆ I RYZYKO W PODEJMOWANIU DECYZJI ZAKUPOWYCH PRZEZ GOSPODARSTWO DOMOWE

---

## DYLEMATY RACJONALNOŚCI W DECYZJACH KONSUMENCKICH

---

Proces podejmowania decyzji jest najważniejszym składnikiem zachowań człowieka. Stanowi on wybór w sytuacji istnienia alternatywnych co najmniej dwóch sposobów rozwiązań dających różny poziom efektywności w kontekście subiektywnej bądź obiektywnej oceny jej użyteczności. Współczesne dyskusje ekonomistów nawiązują do Beckerowskiego pojęcia subiektywnej oceny efektów i nakładów podjętych decyzji wyrażonych poziomem potrzeb i aspiracji z obiektywną możliwością uwzględniającą warunki ograniczające<sup>1</sup>.

Pojawiająca się w amerykańskiej nauce ekonomia wiedzy niedoskonałej podważa sensowność teorii zachowań racjonalnych jako jedynego modelu przewidującego efektywność zmian gospodarczych. Jej korzeni możemy doszukiwać się w paradygmatach H. Leibensteina, postulującego

---

<sup>1</sup> Por. G.S. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990, s. 11.

odchodzenie od racjonalności kompletnej na rzecz racjonalności selektywnej, w myśl którego ludzie zachowują się bądź tak jak im się podoba, bądź wybierają kompromis między alternatywnymi możliwościami<sup>2</sup>. Dylemat racjonalność–irracjonalność z punktu widzenia efektywności rozstrzygnięć nie da się uzasadnić w kategoriach teorii maksymalizacji użyteczności bez odwołania się do szerszego kontekstu psychologicznego i socjologicznego<sup>3</sup>. Zatem przyjmowanie schematu zero-jedynkowego klasyfikacji zachowań na racjonalne bądź nieracjonalne w kontekście opisu rzeczywistych zachowań ludzi staje się błędne. Racjonalizm podany presji emocjonalnej zmienia swoją użyteczność subiektywną.

Ekonomiści współcześnie dzielą się z perspektywy podstaw procesu decyzyjnego na standardowych i behawioralnych. Ekonomia standardowa zakłada, iż z wyjątkiem chwilowych odchyłeń rynki cały czas są w równowadze, racjonalność zaś zakłada się apriorycznie. Ekonomia behawioralna odrzuca tę tezę, postulując, iż ludzie są nieracjonalni i zatem należy poszukiwać źródeł tej nieracjonalności<sup>4</sup>.

Można zatem zgodzić się z tezą, iż racjonalność ma kontekst społeczny, kulturowy i bazuje na algorytmach wypracowanych społecznie norm. M. Weber nazywał ten rodzaj racjonalności autoteliczną ze względu na kategorię wartości<sup>5</sup>. Skłonność do działań ryzykownych jest warunkowana kulturowo. Jeśli bowiem do standardowego modelu podejmowania decyzji na podstawie reguł racjonalnej kalkulacji dotyczących dochodów, cen, kosztów, zysków etc., dodamy konteksty odchyłeń kulturowych, społecznie warunkowanych, mamy szansę na trafniejsze podejmowanie decyzji rynkowych przez podmioty ekonomiczne: konsumentów, przedsiębiorstwa, instytucje etc. W zachowaniach podmiotów nie można wyeliminować czynnika ryzyka, jakim jest człowiek powiązany relacyjnie z innymi podmiotami. W mechanizmie rynkowym pojawia się czynnik ludzki, któremu ekonomia niedoskonałej wiedzy przywraca właściwą pozycję na rynku<sup>6</sup>.

W podejściu ekonomicznym, zdaniem G. Beckera, większość narzędzi rynkowych – jeśli nie wszystkie – spełnia funkcje należące w teoriach socjologicznych do zasad działania struktury. Odnoszą się one do wyboru między podstawowymi wartościami wytwarzanymi przez podmioty rynkowe, ale bazując na preferencjach gospodarstw domowych dotyczących fundamentalnych aspektów życia, takich jak: zdrowie, prestiż,

<sup>2</sup> H. Leibenstein, *Poza schematem homoeconomicus. Nowe podstawy mikroekonomii*, PWN Warszawa 1988, s. 126.

<sup>3</sup> Por. *ibidem*, s. 130.

<sup>4</sup> Zob. rozmowa z R. Frydmanem, „Polityka”, nr 10 (2644) z 28 marca 2008.

<sup>5</sup> Por. J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, t. II, PWN, Warszawa 1981, s. 515–537.

<sup>6</sup> W. Patrzalek (red.), *Kulturowe determinanty zachowań konsumenckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004, s. 16–17; Por. rozmowa z R. Frydmanem, *op. cit.*

zadowolenie, życzliwość lub zawiść niepozostające w stałym stosunku do innych dóbr i usług<sup>7</sup>.

Kryterium racjonalności konsumpcji jako miara zadowolenia z niej uwzględnia obok minimalizacji ryzyka ekonomicznego związanego z kalkulacją ceny–dochody, obniżanie poziomu ryzyka społecznej akceptacji dokonanego wyboru przez właściwy przebieg procesu komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz gospodarstwa domowego, w otoczeniu ważnym dla konsumenta. Zatem tradycyjne społeczne determinanty konsumpcji wyrażone w takich parametrach jak:

- skład osobowy gospodarstwa domowego,
- źródła i aktywność zawodowa członków,
- rodzaj wykształcenia<sup>8</sup>

winny być uzupełnione strukturą komunikacji wewnątrz gospodarstwa domowego i barierami, jakie na tym tle się pojawiają, przebiegiem komunikacji z otoczeniem zewnętrznym, a także oceną efektywności procesu socjalizacji w rodzinie, w trakcie której tworzą się wzory konsumpcji oraz kształtują się aspiracje, a także preferencje oparte na systemie wartości jednostki. Pełna analiza nie tylko ilościowa, ale także jakościowa oparta na danych empirycznych pochodzących z wnętrza gospodarstwa domowego stanowić może podstawę do podejmowania trafniejszych decyzji obniżających poziom ryzyka, w mniejszym zaś stopniu rozstrzyga ostatecznie standardy racjonalizmu konsumenckiego.

## STRUKTURA DECYZJI ZAKUPOWYCH W GOSPODARSTWIE DOMOWYM W KONTEKŚCIE ŹRÓDEŁ INFORMACJI

---

Głównym celem działania gospodarstw domowych jest zaspokojenie potrzeb rodziny w ramach danych możliwości. W każdym z nich decyduje się, jakie potrzeby, w jakiej kolejności, a także w jaki sposób będą zaspokajane. Podejmowanie decyzji przez gospodarstwa domowe oparte jest na dwóch rodzajach celów:

- jednostkowych, wynikających z indywidualnych jego członków i struktury ich potrzeb,
- wspólnych, odnoszących się do całości gospodarstwa i użytkowanych przez wszystkich.

W gospodarstwie domowym są zaspokajane przede wszystkim potrzeby podstawowe, niezbędne do normalnego rozwoju człowieka oraz

<sup>7</sup> Zob. G.S. Becker, *Ekonomiczna...*, s. 22–23.

<sup>8</sup> Por. E. Kieźel, *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, PWE, Warszawa 2004, s. 134, a także H. Leibenstein, *Poza schematem...*, s. 185.

potrzeby ponadpodstawowe, uzależnione od osiągniętego poziomu rozwoju społeczno-kulturalnego. Jedne i drugie mogą być potrzebami zarówno jednostkowymi, odnoszącymi się do poszczególnych członków gospodarstwa domowego, jak i grupowymi, czyli wspólnymi dla całego gospodarstwa. W skali makro potrzeby gospodarstw domowych są zróżnicowane i zależą m.in. od osiągniętego poziomu gospodarki, a także od jego miejsca w strukturze społecznej i regionalnej. W skali mikro potrzeby i motywy poszczególnych członków gospodarstwa domowego zależą od ich miejsca w strukturze rodziny i skali inercji pozostałych członków gospodarstwa domowego, co do kolejności zaspokajania potrzeb wynikających ze zgody pozostałych bądź ulegania takiej presji przy ponoszonych w sposób oczywisty kosztach użyteczności<sup>9</sup>.

Decyzje zakupowe gospodarstw domowych mogą być determinowane również przez czynniki zewnętrzne, leżące poza sferą gospodarstwa domowego, które uzależnione są przede wszystkim od tempa i stopnia rozwoju społeczno-gospodarczego kraju (np. ceny, podaż towarów i poziom usług), zaś z drugiej strony przez czynniki wewnętrzne, które wynikają ze struktury społeczno-demograficznej i ekonomicznej gospodarstw domowych i ich członków.

W skali pojedynczego gospodarstwa domowego o sposobie i rodzaju dokonywania zakupów decyduje dochód na jedną osobę (*per capita*). Jego wielkość w zasadniczy sposób rzutuje na strukturę konsumpcji, gdyż zmusza gospodarstwa domowe do wyboru spośród wszystkich potrzeb tych najistotniejszych z ich punktu widzenia. Oprócz dochodu, najważniejsze obiektywne determinanty podejmowania decyzji nabywczych w gospodarstwach domowych to ceny i podaż<sup>10</sup>.

Poza obiektywnymi, na decyzje konsumpcyjne gospodarstw domowych wpływają również determinanty o charakterze subiektywnym, jak: przyzwyczajenia, nawyki, moda, naśladownictwo społeczne, których wpływ wyraźnie wzrasta wraz z postępem społeczno-gospodarczym<sup>11</sup>.

W spisie 2002 roku po raz pierwszy wyodrębniono oddzielnie gospodarstwa domowe utrzymujące się z dochodów własnych oraz pozostające wyłącznie lub głównie na utrzymaniu osób spoza gospodarstwa. Istotny jest również podział gospodarstw domowych uwzględniający takie cechy jak staż gospodarstwa domowego oraz jego wielkość<sup>12</sup>. Należy pamiętać, że cechy demograficzne gospodarstw domowych są ściśle skorelowane z ich cechami społecznymi, które również w ogromnym stopniu

<sup>9</sup> T. Zalega, *Gospodarstwo domowe jako przedmiot konsumpcji*, „Studia i Materiały”, 2007, nr 1, s. 7.

<sup>10</sup> *Polacy o kondycji materialnej swoich rodzin. Opinie z lat 1987–2007. Komunikat z badań*, CBOS BS/36/2007, Warszawa 2007, s. 3.

<sup>11</sup> *Materialny wymiar życia rodzin. Komunikat z badań*, CBOS BS/61/2009, Warszawa 2009, s. 6.

<sup>12</sup> *Narodowy Spis Powszechny*, GUS, Warszawa 2003.

determinują decyzje nabywcy. W każdym gospodarstwie domowym wyodrębnia się „głowę” gospodarstwa, która jest dostarczycielem głównych środków utrzymania bądź która decyduje o wyborze celów i kierunków zaspokojenia potrzeb członków gospodarstwa. Jeżeli dwie lub więcej osób dostarczają środków utrzymania w jednakowym stopniu, wówczas za „głowę” gospodarstwa domowego uznaje się osobę, która tymi środkami rozporządza. Czas trwania gospodarstwa domowego oraz moment jego założenia dają ogólne wyobrażenie o jego zasobach, a także pozwalają lepiej poznać sposoby zaspokojenia potrzeb jego członków. Istotnym kryterium podziału gospodarstw domowych, zwłaszcza w badaniach konsumpcji, jest również poziom zamożności, czyli ogólna suma dochodów, jaka przypada rocznie na jedną osobę w gospodarstwie domowym.

## WPŁYW RYZYKA EKONOMICZNEGO I NIEPEWNOŚCI EKONOMICZNEJ NA STRUKTURĘ DECYZJI W GOSPODARSTWACH DOMOWYCH – AKTUALNY STAN BADAŃ

---

Niepewność i ryzyko są naturalnymi i nieodłącznymi cechami procesów gospodarczych. Właściwa interpretacja i rozróżnienie obu pojęć budzą wiele wątpliwości, stąd w konsekwencji w literaturze ekonomicznej, poświęconej problematyce podejmowania decyzji można natrafić na znaczną liczbę ich definicji. Ryzyko występuje również w sytuacji, gdy informacje są niewystarczające, ale pozwalają na oszacowanie prawdopodobieństw powstania określonych zjawisk. Z kolei niepewność występuje w sytuacji, gdy brakuje jakichkolwiek przesłanek (informacji) do oszacowania tych prawdopodobieństw<sup>13</sup>.

Niepewność jest pojęciem szerszym od ryzyka, ale zarówno niepewność, jak i ryzyko są funkcją dwóch grup czynników: ilości i jakości informacji będących w dyspozycji decydenta, zmienności warunków mikro- i makrootoczenia. Pojęcie niepewności i ryzyka należy rozpatrywać, uwzględniając następujące aspekty:

- niepewność ma wymiar informacyjny; jej przyczyną jest bariera dostępu do informacji lub niewiarygodność uzyskanych informacji (niekiedy nawet brak możliwości doboru odpowiednich technik szacowania ryzyka przy założeniu ograniczonych danych),
- ryzyko ma częściej kontekst wymierny, ponieważ można dokonać jego pomiaru, używając rachunku prawdopodobieństwa; dotyczy to sytuacji, gdy istnieją dostępne informacje, umożliwiające ocenę strat

<sup>13</sup> O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 131.

i zysków związanych z danym projektem, decyzją, czyli oczekiwanych skutków przyszłych decyzji.

Prekursorską pracą dotyczącą zjawiska ryzyka jest książka Franka H. Knighta *Risk Uncertainty and Profit*, w której szczegółowo analizuje on wpływ ryzyka na świat klasycznej ekonomii<sup>14</sup>. Nie był on oczywiście pierwszym ekonomistą, który zwrócił uwagę na to zjawisko, lecz dopiero on potraktował je jako wystarczająco istotny element gospodarki, by poświęcić mu rozprawę. Opracowane przez niego definicje ryzyka i niepewności są do dzisiaj powszechnie stosowane w badaniach i piśmiennictwie ekonomicznym.

Podejmowanie decyzji zakupu jest czynnością ryzykowną, zwłaszcza w przypadku nabywania produktów po raz pierwszy. Zakupowi takiemu towarzyszy zazwyczaj ryzyko podejścia nietrafnej decyzji, czyli prawdopodobieństwo poniesienia różnego rodzaju strat<sup>15</sup>. Konsument poszukuje informacji o produktach dostępnych na rynku, chcąc w ten sposób zmniejszyć ryzyko, jakim byłoby dokonanie zakupu produktu, którego używanie niesie negatywne konsekwencje.

Gospodarstwo domowe nie posiada doskonałej wiedzy dotyczącej własności dóbr, które może nabyć, musi jednak podejmować decyzje, opierając się na dostępnych informacjach; ich gromadzenie wymaga czasu i dostępu do najbardziej wiarygodnych źródeł<sup>16</sup>. Współczesny zakres ryzyka dotyczącego zakupów gospodarstwa domowe wykracza poza samą decyzję zakupową i wiąże się niebezpieczeństwem odczucia dysonansu zakupowego. Samo pojęcie dysonansu zostało wprowadzonego przez Leona Festingera pod koniec lat 50. do psychologii i dotyczyło sprzecznych idei, postaw, opinii wobec obiektu poznania. Podobnie jak w przypadku zachowań racjonalnych możemy mówić o dysonansie obiektywnym na skutek pojawienia się ujemnych cech produktu oraz subiektywnym jako wyniku uświadomienia sobie istnienia bardziej atrakcyjnych wariantów podjętej decyzji.

Najbardziej racjonalnym sposobem unikania ryzyka jest analizowanie wielu alternatyw, zebranie odpowiedniej ilości informacji z różnych źródeł, opartej na właściwym procesie komunikacji wewnątrz gospodarstwa domowego wspomaganego dostępem do systemu zewnętrznego wymiany informacji między różnymi podmiotami rynkowymi. Metody zabezpieczenia się przed ryzykiem dotyczą:

<sup>14</sup> F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner & Marx, Boston 1921; <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>

<sup>15</sup> S. Nahotko, *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 63–64.

<sup>16</sup> S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 118.

- wyboru najdroższego dostępnego wariantu (postrzegania zależności cena–jakość),
- różnych zabezpieczeń przed nieudanym zakupem (gwarancje, rękojmie, obietnice zwrotu pieniędzy, bezpłatne próbki)
- oceny wiarygodności (rzetelne i fachowe wykonanie danej czynności handlowej bądź usługowej, jako kredyt zaufania udzielane marce lub firmie przez jej klientów).

Dwa kolejne sposoby redukcji ryzyka zakupu to zakup małej ilości produktów oraz zakup u znanego sprzedawcy. W pierwszym przypadku, w razie niepomyślności wyboru, konsument utraci niewielką ilość środków finansowych. W drugim przypadku chodzi o opinię i renomę danego sprzedawcy, wyrabianą przez klientów, którzy korzystali z jego usług, a tym samym są dobrymi źródłami informacji dla pozostałych konsumentów.

Zatem minimalizowanie ryzyka podjęcia niewłaściwej decyzji skutkuje zmniejszeniem niepewności wynikającej często z braku informacji. Z drugiej strony, dla uzyskania niektórych informacji konieczna jest znajomość przyszłości. Nie zawsze jednak, nawet przy skalkulowanym ryzyku, istnieje możliwość jej przewidywania. Wydaje się, że światowy kryzys gospodarczy ostatnich dwóch lat spotęgował konieczność dokonywania wyborów przez gospodarstwa domowe nawet na etapie zaspokajania najbardziej podstawowych potrzeb (zakup żywności, opłacanie rachunków) w wyniku braku możliwości spłaty wieloletnich kredytów mieszkaniowych.

Z sondaży dotyczących konsekwencji obecnego kryzysu<sup>17</sup> wiadomo, że jego skutkiem najczęściej odczuwanym przez Polaków jest ograniczenie możliwości zarobkowania i związany z tym spadek dochodów. Przede wszystkim jednak globalny kryzys spowodował wzrost społecznych obaw o przyszłość – obecnie prawie połowa dorosłych uważa, że będzie on miał negatywny wpływ na sytuację materialną ich gospodarstw domowych. W badaniu przeprowadzonym przez CBOS na przełomie marca i kwietnia 2009 roku respondenci byli pytani nie tylko o oceny, ale również o przewidywania dotyczące poziomu życia, warunków materialnych i decyzji nabywczych podejmowanych w ich gospodarstwach domowych w najbliższym roku<sup>18</sup>. W ciągu ostatniego roku powoli wzrastało wśród badanych przekonanie, że poziom życia ich rodzin ulegnie pogorszeniu, w lutym i marcu bieżącego roku zmalał też odsetek osób mających nadzieję na jego poprawę. Kwiecień przyniósł jednak pozytywne zmiany

<sup>17</sup> Zob. Komunikat CBOS, *Odczuwane i przewidywane konsekwencje kryzysu*, marzec 2009 (oprac. M. Wenzel).

<sup>18</sup> *Aktualne problemy i wydarzenia* (226 i 227) przeprowadzono na reprezentatywnych próbach losowych dorosłych Polaków: 4–10 marca 2009 roku (N = 979) i 2–8 kwietnia 2009 roku (N = 1094).



w przewidywaniach, dwukrotnie więcej jest zadowolonych z materialnej kondycji rodziny niż niezadowolonych (38% wobec 18%), podejmowanych jest coraz więcej decyzji zakupu dóbr stanowiących wyposażenie gospodarstw domowych (sprzęt RTV i AGD)<sup>19</sup>. Podobnie kształtowały się opinie badanych w ciągu minionych dwunastu miesięcy, w tym w ostatnim półroczu, kiedy uwidoczniły się problemy związane z kryzysem. Od roku 2007 systematycznie, choć z wahaniem, przybywało osób określających swoje warunki materialne jako dobre, a ubywało tych, które uważały je za złe.

Pogorszenie sytuacji gospodarczej w kraju i wzrost bezrobocia w niewielkim stopniu odbiły się na kondycji materialnej gospodarstw domowych. W ciągu ostatniego roku w zasadzie nie zmieniły się opinie respondentów o poziomie życia i warunkach materialnych w ich gospodarstwach domowych, jednak z odpowiedzi na pytanie dotyczące sposobu gospodarowania pieniędzmi wynika, że nieco przybyło rodzin żyjących w niedostatku (skromnie lub bardzo biednie), a ubyło tych, które cieszą się dobrobytem. W stosunku do sytuacji sprzed roku osłabiło się natomiast poczucie bezpieczeństwa finansowego rodzin i nieco wzrósł lęk przed pogorszeniem ich sytuacji materialnej. Część decyzji nabywczych odnośnie do wyposażenia gospodarstw domowych w majątek trwały została odłożona na kilka najbliższych miesięcy<sup>20</sup>.

Interesujące badania pt. *Marketing kryzysowy. Zmiana zachowań konsumentów w obecnej sytuacji ekonomicznej* w marcu 2009 roku przeprowadziła sopocka Pracownia Badań Społecznych. Badanie obejmowało kilka szczegółowych celów:

- kompleksowy opis zachowania Polaków w obecnej sytuacji ekonomicznej,
- charakterystyka osób najbardziej odczuwających skutki kryzysu gospodarczego,
- identyfikacja tych cech produktów, które stają się istotne w sytuacji niepewności ekonomicznej i co do których częściej podejmowane są decyzje zakupowe,
- charakterystyka czynników zwiększających siłę subiektywnego postrzegania kryzysu.

W wyniku badań ustalono, że w zależności od stopnia odczuwanego kryzysu konsumenci wybierają różne strategie adaptacyjne do obecnych warunków. Niektórzy konsumenci, podejmując decyzje nabywcze, zaczynają zwracać większą uwagę na właściwości formalne produktów, inni natomiast kierują uwagę na aspekt informacyjny czy też użytkowy danego koszyka dóbr konsumenckich.

<sup>19</sup> Komunikat CBOS, *Wyposażenie gospodarstw domowych w dobra trwałego użytku*, wrzesień 2008 (oprac. J. Szczepańska), s. 8.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 12.

## PODSUMOWANIE

---

Proces decyzyjny gospodarstw domowych przebiega w kontekście wielorakich uwarunkowań i ryzyka wynikającego z braku dostępu do doskonałej wiedzy rynkowej. Obniżanie poziomu niepewności zależy od przebiegu procesu wymiany informacji wewnątrz gospodarstwa domowego i dostępu do informacji zewnętrznej, jaką dysponują inne podmioty rynkowe. Obok wartości ekonomicznych stanowiących podstawę kalkulacji ekonomicznej, istotną rolę odgrywa system wartości życiowych przygotowujący do dokonywania wyborów i kształtujący system preferencji gospodarstwa domowego. Mimo niepewności związanych z aktualną sytuacją gospodarczą oraz ryzykiem wiążącym się z dokonaniem niewłaściwego wyboru, analiza danych wtórnych w postaci ogólnopolskich danych statystycznych oraz raportów ośrodków i pracowni badań społecznych wskazuje, że gospodarstwa domowe nie odkładają decyzji zakupowych nawet odnośnie do potrzeb wyższego rzędu.

---

## UNCERTAINTY AND RISK IN HOUSEHOLD BUYING DECISIONS

---

The structure of economic risk-related purchasing decisions inside and outside household is discussed in this paper. Behaviors specific to the situation of economic uncertainty are presented as well. The authors analyze secondary data, including Polish statistics, and information from social research's centers. The authors try to identify communication and information processes inside households.

**Dr inż. Anita Proszowska**

Wydział Zarządzania  
Akademia Górniczo-Hutnicza

---

# NIEPEWNOŚĆ A ZACHOWANIA ZAKUPOWE MŁODYCH NABYWÓW

---

## WSTĘP

---

Młodzież to znacząca grupa klientów, do której coraz więcej przedsiębiorstw kieruje swoje oferty. Wymaga to dużego zaangażowania, ale sukces w tym sektorze oznacza też bardzo duże zyski. Celem niniejszego opracowania jest próba oceny potrzeby i sposobów minimalizowania poziomu niepewności w procesie zakupu realizowanego przez młodych konsumentów w Polsce na rynku szybkozbywalnych artykułów spożywczych. Podstawę wniosków stanowią badania zrealizowane w okresie maj–czerwiec 2009, których podmiotem byli studenci (studiów stacjonarnych i niestacjonarnych) Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie.

## CHARAKTERYSTYKA MŁODEGO KONSUMENTA W POLSCE

---

W potocznym języku funkcjonuje określenie młodych konsumentów, pod którym kryje się bardzo niejednorodna grupa uczestników rynku. Najczęściej za młodego człowieka uważa się<sup>1</sup> osobę, która ukończyła już 9 lat, a nie uzyskała jeszcze samodzielności finansowej. Jest to grupa

---

<sup>1</sup> P. Wilczek, *Ambient media. Komunikacja z młodym klientem*, „Brief” 2005, nr 64/01.

bardzo zróżnicowana pod względem postaw i zachowań rynkowych, dlatego jako adresatów swoich ofert firmy z tego sektora często przedstawiają węższy przedział wiekowy. W ramach tej części opracowania zostanie zaprezentowanych kilka wybranych cech młodych konsumentów, istotnych z punktu widzenia ich zachowań zakupowych w obszarze szybkozbywalnych artykułów spożywczych, które będzie przedmiotem dalszej części publikacji.

Generalnie młodzi konsumenci są uważani za bardzo trudną grupę docelową, gdyż są z reguły bardzo wymagający, ale jednocześnie dużo kupują w celu zaspokojenia swoich potrzeb, nie mając zbyt dużych zobowiązań. Młodzież jest aktywna i chętnie wypróbowuje nowości, które szybko odnajduje na rynku, będąc przyzwyczajona do dużej ilości informacji do przetworzenia. Podstawowa trudność w zaspokajaniu potrzeb młodych ludzi polega na tym, że często zmieniają oni zdanie, a wszechstronność ich zainteresowań gwarantuje szerokie spektrum zakupów i częste zmiany opinii i decyzji o zakupie. Badacze zauważają u młodzieży nieszablonowość i zróżnicowanie powodów kupowania różnych produktów, co dowodzi jej autentyczności i dużego zaangażowania w proces zakupu<sup>2</sup>.

Polska młodzież lubi<sup>3</sup> rzeczy markowe (39,5%), gdyż jej zdaniem są one lepsze niż inne (38,9%) i warto zapłacić więcej za rzecz markową (31,4%). Stwierdzono również, że cena stanowi dla młodzieży wyznacznik wartości produktów i gwarancję jakości. Kupując, młodzież kieruje się przede wszystkim marką, opinią znajomych i faktem reklamowania produktu. Grupy odniesienia mają większy wpływ na decyzję o zakupie dóbr widocznych i droższych, takich jak odzież czy obuwie, a mniejszy w przypadku dóbr wielokrotnego zakupu, takich jak słodczyce czy środki higieny<sup>4</sup>. Spora część zakupów jest realizowana bezpośrednio w gronie znajomych i ma charakter wydarzenia towarzyskiego dla uczestników tego zakupu – decyzja zakupu jest dodatkowo wzmocniana i kontrolowana przez grupę rówieśniczą kupującego. W badaniach<sup>5</sup> przeprowadzonych w 11 krajach europejskich stwierdzono, że aż 58% respondentów z tej grupy wiekowej uważa, że przyjaciele są najważniejsi w ich życiu – badania te potwierdziły wagę w procesie zakupu dokonywanego przez młodego konsumenta przede wszystkim marki produktu i opinii znajomych. Niestety dla producentów, waga marki nie przekłada się

<sup>2</sup> A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Difin, Warszawa 2001, s. 85.

<sup>3</sup> E. Kieźel (red.), *Racjonalność konsumpcji i zachowań konsumentów*, PWE, Warszawa 2004, s. 47.

<sup>4</sup> Za: ibidem oraz I. Sowa, *Determinanty zachowań nabywczych dzieci i młodzieży*, w: Z. Kędzior (red.), *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*, PWE, Warszawa 2002, s. 142.

<sup>5</sup> K. Matołka, *Współczesna młodzież: technologiczni maniacy czy technofobi?* „Mpk-T” 2007, nr 177.

na lojalność wobec wybranej marki; preferencje młodych ludzi cechują się dużą zmiennością, dlatego oferenci dóbr muszą bez przerwy oddziaływać na swoich klientów, by ich marka była cały czas atrakcyjna dla odbiorców – 28%<sup>6</sup> badanych uczniów podstawówek i gimnazjów kupuje produkty, których reklamy im się podobają, nie sprawdzając przy tym wiarygodności informacji w reklamie.

Ważną informacją jest fakt, że duża część młodych ludzi robi zakupy nie tylko dla siebie, ale również dla domu. Z badań<sup>7</sup> wynika, że młodzież często robi domowe zakupy. Co piąty pytany otrzymuje od rodziców pieniądze i codziennie chodzi na zakupy, a 28% robi to średnio trzy do czterech razy tygodniowo. Aż 70% co najmniej raz na tydzień towarzyszy dorosłym w zakupach. Tyle samo z nich przy nabywaniu drogich towarów doradza rodzicom lub jest przez nich pytanych o zdanie. To powoduje, że młodzież ma również znaczący wpływ na wiele domowych zakupów.

## CYKL DECYZJI ZAKUPU

---

Decyzje zakupu są kluczowym elementem wieloetapowego procesu zakupu. Czas trwania i zaangażowanie konsumenta w ten proces będą zależały od znaczenia zakupu dla niego. Branża FMCG, będąca przedmiotem opisywanych w tym opracowaniu badań, skłania do przypuszczeń, że małe znaczenie tych produktów będzie prowadziło do skrócenia lub wyeliminowania jego poszczególnych faz.

Skrócenie cyklu decyzji zakupu to na pewno utrudnienie dla oferentów dóbr, którym brakuje czasu na oddziaływanie na klientów, ale jednocześnie wygenerowanie u nabywcy rutynowego przekonania o pozytywnych właściwościach produktu pozwala uzyskać dużo skuteczniejszy efekt przywiązania do danego dobra. Dlatego większość działań oferentów dóbr z grupy FMCG jest realizowana w punkcie sprzedaży w celu osiągnięcia natychmiastowego rezultatu lub sprowadza się do ogólnopolskich reklam telewizyjnych promujących markę.

Mechanizmy zachowań konsumenckich są bardzo złożone i kształtowane pod wpływem wielu czynników. Złożoność tę będzie pogłębiał fakt, że dzisiejszy konsument w coraz większym stopniu przejawia strategiczne umiejętności zarządzania własnym budżetem<sup>8</sup>, co powoduje, że coraz trudniej się nim steruje i oddziałuje na jego decyzje

<sup>6</sup> A. Giza-Poleszczuk, *Moje konsumenckie ABC*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, marzec 2006.

<sup>7</sup> [www.uokik.gov.pl](http://www.uokik.gov.pl); 20 kwietnia 2009.

<sup>8</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 29.

Tabela 1. Tradycyjny cykl decyzji zakupu przez konsumenta

Stymulacja	Rozważanie	Poszukiwanie	Wybór	Zakup	Powtórny zakup
Zachowanie konsumenta: pierwsze uświadomienie sobie potrzeby	Zachowanie konsumenta: zebranie pomysłów potencjalnych rozwiązań	Zachowanie konsumenta: wybór kategorii	Zachowanie konsumenta: dokonanie wyboru	Zachowanie konsumenta: wykonanie transakcji zakupu	Zachowanie konsumenta: ponowny zakup w razie potrzeby
Cel kupca: podniesienie świadomości	Cel kupca: dostanie się na listę możliwych rozwiązań	Cel kupca: wyróżnienie się w ramach danej kategorii	Cel kupca: wyróżnienie się i zostanie wybranym	Cel kupca: spełnienie obietnicy	Cel kupca: zapewnienie pozytywnego doświadczenia dla uzyskania powtórnego zakupu

Źródło: L. Windham, K. Orton, *Dusza nowego konsumenta. Postawy, zachowania i preferencje e-klientów*, CeDeWu, Warszawa 2001, s. 90.

zakupowe. Do psychospołecznych determinant procesu zakupu można zaliczyć: osobowość, kulturę, klasę społeczną i znaczenie zakupu<sup>9</sup>. Ich charakter może wpływać na sam zakup, jego opóźnienie, czy też odstąpienie od zakupu.

## POJĘCIE NIEPEWNOŚCI I RYZYKA W PROCESIE ZAKUPU

---

„Niepewność” jest w ujęciu słownikowym<sup>10</sup> definiowana jako „brak pewności, bezpieczeństwa, wahanie” i w tym rozumieniu może dość znacząco wpływać na decyzje zakupu konsumentów. W sytuacji, kiedy nie mają oni pełnej informacji o ofercie, mogą dochodzić do wniosku, że powinni wstrzymać się od zakupu. Zasadne staje się pytanie, na ile polscy konsumenci mają potrzebę unikania niepewności zaspokajaną przez pełną informację o ofercie oraz czy potrzeba ta towarzyszy zakupom wszystkich dóbr. Niniejsze opracowanie jest próbą przeanalizowania zależności pomiędzy poziomem wiedzy o ofercie a skłonnością do zakupu szybkozbywalnych artykułów spożywczych.

Z zagadnieniem podejmowania decyzji o zakupie w warunkach niepewności wiąże się pojęcie „ryzyka”, definiowanego jako „możliwość niepowodzenia, straty”<sup>11</sup>, a także jako „działanie, które może przynieść takie skutki”<sup>12</sup>. Właśnie brak pełnej informacji w procesie zakupu artykułów żywnościowych może się wiązać z poczuciem zagrożenia zdrowia konsumenta i jego najbliższych oraz powodować, że klienci będą ograniczali poziom zakupów lub poszukiwali dodatkowych zabezpieczeń w postaci dodatkowych źródeł informacji.

## ŹRÓDŁA INFORMACJI RYNKOWEJ I PRZYWIĄZANIE DO MARKI A REDUKCJA RYZYKA W PROCESIE ZAKUPU

---

Informacje zebrane przez konsumenta w procesie zakupu służą mu m.in. do<sup>13</sup>: uświadomienia potrzeby, oceny możliwych do wystąpienia wariantów, podjęcia decyzji o zakupie, umocnienia przekonania o trafności decyzji i powiększenia zasobów wiedzy w celach czysto poznawczych.

<sup>9</sup> W. Patrzałek (red.), *Zachowania konsumentów*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2002, s. 88.

<sup>10</sup> E. Sobol (red.), *Nowy słownik języka polskiego PWN*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 524.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 887.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 178.

Szczególnie ważna wydaje się informacja w procesie zakupu zarówno artykułów żywnościowych, jak i produktów z grupy FMCG. W dobie rosnącego tempa życia szczególnie widocznego wśród młodzieży, problemem staje się nie tylko szybkie zdobycie informacji, ale także błyskawiczne ich przetworzenie. Konsument musi umieć wybrać najlepsze źródła informacji i opracować szybkie sposoby ich przetwarzania i wykorzystania. Na przykład model MAO<sup>14</sup> wyróżnia następujące czynniki warunkujące proces przetwarzania informacji w procesie zakupu:

- motywację, czyli chęć i zainteresowanie konsumentów przetwarzaniem informacji,
- zdolności, czyli rzeczywiste możliwości analizy uzyskanych informacji,
- okazy, czyli okoliczności przetwarzania informacji.

Szczególnie trudny będzie ten proces w przypadku zakupów na rynku FMCG, gdzie kupujący podejmują stosunkowo dużo decyzji zakupu i ze względu na niską wartość tych dóbr, chcą to robić możliwie szybko. Dlatego konsumenci będą się starali uprościć ten proces. Do możliwych sposobów przyspieszania zdobywania informacji można zaliczyć: generowanie stereotypów na temat używanych marek, powielanie decyzji liderów opinii, poszukiwanie sprawdzonych źródeł informacji, dających poczucie większej pewności.

Jednym z kluczowych powodów posługiwania się przez konsumentów strategią powtarzania zakupów znanej marki jest potrzeba obniżenia ryzyka nieudanego zakupu<sup>15</sup>. Znana marka jest swoistym gwarantem powtarzalnego, znanego poziomu jakości. Poza potrzebą redukcji ryzyka, strategia ta jest wynikiem niechęci konsumentów do wkładania dużego wysiłku w decyzję o zakupie<sup>16</sup>. Stąd np. badani konsumenci za jedno z ważniejszych czynników decyzyjnych uważają znaną markę i bliskość punktu sprzedaży.

## NIEPEWNOŚĆ A DECYZJE ZAKUPU MŁODYCH KONSUMENTÓW – BADANIA EMPIRYCZNE

---

Badania zostały zrealizowane na przełomie maja i czerwca 2009 roku na próbie studentów (studiów stacjonarnych i niestacjonarnych) Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie. W sumie zostało zebranych

<sup>14</sup> G. Antonides, W. Fred van Raaij, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 286 i następn.

<sup>15</sup> T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004, s. 450.

<sup>16</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2001, s. 177 i następn.



70 wypełnionych kwestionariuszy. W badaniu wzięły udział 43 kobiety i 27 mężczyzn, a średnia wieku wszystkich badanych wynosiła 31 lat. Prowadzenie zdrowego trybu życia zadeklarowało 47 respondentów. 63 osoby utrzymują się z własnej pracy, podczas gdy z pozostałych – 4 osoby utrzymują się ze stypendium, a 3 z pieniędzy rodziców.

Jeżeli chodzi o zakupy artykułów szybkozbywalnych przez badanych, to wydają na nie średnio 123 zł, przy czym deklarowane wartości mieszczą się w przedziale od 10 do 500 zł, dlatego dość trudno jednoznacznie interpretować tak zróżnicowane wyniki.

Badani robią tego rodzaju zakupy najczęściej kilka razy w tygodniu (41 badanych), co wskazywałoby, że nie są to zakupy planowane, lecz realizowane w momencie pojawienia się potrzeby czy to pragnienia, czy też chwilowego kaprysu. Jednocześnie 18 spośród nich deklaruje, że zawsze jest to coś innego w wymienionym obszarze smakowym, podczas gdy dla pozostałych 52 osób są to zakupy powtarzalne, czyli zawsze kupują to samo. W sumie tylko 6 osób kupuje te produkty raz na tydzień lub rzadziej, co wskazywałoby na planowanie w tym obszarze. Fakt, że 52 osoby kupują najczęściej te same produkty spożywcze i robią to co najmniej kilka razy w tygodniu, wskazuje, że albo Polacy ciągle nie umieją

**Tabela 2.** Częstotliwość robienia zakupów szybkozbywalnych artykułów spożywczych przez respondentów

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi respondentów
codziennie,	23
kilka razy w tygodniu	41
raz na tydzień	2
rzadziej niż raz na tydzień	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 3.** Charakter najczęściej kupowanych produktów żywnościowych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi respondentów
napoje	45
słodkie przekąski	19
słone przekąski	10
lody	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

planować zakupów, albo też że nie chcą mieć zbyt dużych zapasów tego rodzaju produktów w domu.

Najczęściej respondenci kupują napoje chłodzące – charakter tego zakupu potwierdzałyby częste i dość impulsowe zakupy (potrzeba pragnienia jest dużo silniej odczuwaną potrzebą niż potrzeba głodu i dlatego respondenci starają się ją zaspokoić w pierwszej kolejności).

Analizując wyniki z tabeli 4, można przyjąć, że kupując wymienione produkty, konsumenci nie chcą wydać za dużo, boją się kupić produkt przeterminowany i mało znany. Bardzo mało osób (wręcz zaskakująco, biorąc pod uwagę niektóre mody i obiegowe opinie) zwraca uwagę na kaloryczność produktu i kraj jego pochodzenia.

**Tabela 4.** Informacje niezbędne do dokonania zakupu<sup>17</sup>

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi respondentów
cena	57
termin przydatności do spożycia	39
marka	32
brak konserwantów	29
skład surowcowy	21
kraj pochodzenia	11
ilość kalorii – im mniej, tym lepiej	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Decyzję o zakupie szybkozbywalnych artykułów spożywczych respondenci podejmują pod wpływem ich cen, marki producenta i trywialnie – bliskości punktu sprzedaży. Wymienione odpowiedzi pokazują, że badani starają się te decyzje podejmować szybko i nie mają ochoty ryzykować nietrafionych zakupów, co znajduje uzasadnienie w znanej marce i niskiej cenie preferowanej oferty. Zastanawiający może wydawać się fakt, że wśród trzech najważniejszych czynników nikt z badanych nie wymienił intensywności reklamy internetowej.

Patrząc na odpowiedzi zawarte w tabeli 6, można zauważyć, że badani nie muszą znać np. ilości kalorii w wyrobie i wagi produktu (informacje techniczne o wyrobie). Natomiast najrzadziej wybierają produkty o nieznanym cenie (co potwierdza wcześniej uzyskane informacje) i smaku.

<sup>17</sup> Można było wybrać do trzech czynników.

**Tabela 5.** Czynniki decydujące o zakupie wymienionych produktów<sup>18</sup>

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi badanych
cena	62
marka producenta	50
bliskość punktu sprzedaży	30
kraj pochodzenia	18
informacja o wyprzedaży/promocji sprzedaży	16
rekomendacja znajomych	15
intensywna promocja w punkcie sprzedaży	9
intensywna reklama telewizyjna	7
fakt używania przez znajomych – potrzeba wyróżnienia	3
fakt używania przez znajomych – potrzeba naśladowania	1
intensywna reklama internetowa	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 6.** Odpowiedź na pytanie: „Czy i jak często kupujesz produkty z badanej grupy, nie znając ich?”

	Często	Rzadko	Sporadycznie
ceny	11	25	33
kraju pochodzenia	29	20	19
składu surowcowego	20	25	24
wagi	25	24	18
smaku	12	23	32
kalorii	33	21	19
opinii znajomych	23	24	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>18</sup> Można było wybrać do trzech czynników.

**Tabela 7.** Relatywne zagrożenie dla kupującego<sup>19</sup> wynikające z braku pełnej informacji o ofercie

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi badanych
nie w pełni dobranym zakupem	37
szybszym psuciem się żywności	36
niedoskonałymi walorami smakowymi	25
brakiem kontroli nad ilością spożywanych konserwantów	22
chorobą	15
zatruciem	13
brakiem kontroli nad ilością spożywanych kalorii	10
brakiem kontroli nad ilością spożywanych alergenów	8
brakiem akceptacji ze strony otoczenia	8
nie widzę żadnych zagrożeń	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Brak pełnej informacji o ofercie dla czterech respondentów badań nie stanowi żadnego zagrożenia – można przypuszczać, że prawdopodobnie nie lubią podjadać i robią tego rodzaju zakupy na tyle często i za tak małe pieniądze, że jest to dla nich zakup zupełnie bez znaczenia. Jednak pozostali mają już pewne obawy związane z brakiem pełnej informacji. Najczęściej przyjmowane założenie to brak pełnej satysfakcji w przypadku zakupu nieznanego produktu. Taki produkt dla badanych może się też szybciej psuć i gorzej smakować.

## PODSUMOWANIE

Zakupy szybkozbywalnych artykułów spożywczych przez indywidualne osoby są potocznie klasyfikowane jako zakupy impulsowe, czyli te realizowane pod wpływem chwilowej potrzeby i bez zastanowienia, a co za tym idzie bez kompleksowej informacji o produkcie. Szczególnie mocno można by się było spodziewać takich zachowań wśród ludzi młodych – tradycyjnie uważanych na tle całego społeczeństwa za najbardziej spontanicznych i impulsywnych. Zaprezentowane badania sugerują jednak,

<sup>19</sup> Można było wybrać do trzech czynników.

że pomimo szybkiego tempa, te procesy zakupu również zawierają fazy rozważania i poszukiwania informacji. Nawet w przypadku drobnych artykułów spożywczych badani starają się ograniczyć poziom ryzyka towarzyszącego zakupowi i zbierają przynajmniej wyselekcjonowane informacje. Za kluczowe informacje uznano cenę, markę produktu i jego smak. Ważnym czynnikiem w procesie sprzedaży jest też bliskość punktu sprzedaży. Za kluczowe implikacje strategiczne dla oferentów tych dóbr należy uznać:

- konieczność bardzo przemyślanego kształtowania polityki cenowej (zarówno bezwzględnej wysokości ceny, jak i np. sezonowych obniżek),
- stosowanie intensywnej promocji handlowej w celu zmotywowania detalistów do zamawiania wyrobów firmy i zwiększenia bliskości oferowania danego dobra,
- wzmacnianie marki produktu, w celu zwiększenia wiarygodności firmy i jej oferty.

Dla tych, którym nie uda się zrealizować udoskonaleń w tych obszarach strategii działania, pozostaje pocieszenie, że ten brak informacji to tylko (albo może jednak aż) lęk przed „nie w pełni dobranym zakupem”.

---

## UNCERTAINTY AND BUYING BEHAVIOUR OF YOUNG CUSTOMERS

---

In this paper the influence of uncertainty on the buying behaviour of young customers is discussed. The author presents findings of her research study, conducted in the period of May–June 2009, on the sample of management students of AGH. Students do not accept uncertainty when buying FMCG products because they are afraid of “not fully satisfying products”. The research study indicated that the most important FMCG product selection criteria in this consumer group are price, brand and flavour.

**Prof. dr hab. Teresa Słaby**

Katedra Poziomu Życia i Konsumpcji  
Szkoła Główna Handlowa

---

## ROZMYŚLNE MANIPULACJE W ZACHOWANIU NABYWCÓW

---

### WSTĘP

---

Najbardziej poszukiwanym na rynku dobrem jest lojalność klienta. Począwszy od końca XX wieku analiza zachowań nabywców stanowiła ważne ogniwo w budowie strategii marketingowej. Zagrożeniem dla jej realizacji była niepewność i ryzyko utraty klienta. Firmy tracą klientów z wielu powodów, będących przedmiotem prac badawczych przede wszystkim socjologów, którzy koncentrowali się na analizie np. zachowania się ludzi w warunkach dla nich niepożądanych.

R. Studenski stwierdza, że „do aktualnego obrazu ryzyka w świecie nie jest dostosowana ani wiedza, ani praktyka psychologiczna”<sup>1</sup>. O ile psychologowie potrafią opiekować się jednostkami już dotkniętymi zagrożeniami, o tyle nadal słabo potrafią prognozować możliwości wystąpienia warunków deformujących lub nawet niszczących strategię marketingową firm.

Do czasu wystąpienia globalnego kryzysu gospodarczego uważano, że nastąpiła redukcja ryzyka utraty współczesnego klienta, chociażby

---

<sup>1</sup> R. Studenski, *Zachowania się w sytuacji ryzyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 9.

dzięki m.in. standaryzacji jakości w ramach konkurencji marek<sup>2</sup>. Obecnie, w czasach spowolnienia gospodarczego starania o stałego, lojalnego klienta zaczynają się od nowa, ponieważ decyzje nabywców mogą być uwarunkowane innymi czynnikami. Klienta można nie tylko utracić, może on także działać na szkodę firmy<sup>3</sup>.

W czasach kryzysu, po utracie pracy lub w obliczu takiej sytuacji, dochodzą do głosu emocje, które powodują negatywne działania. Nabywcy odchodzą od ulubionych marek, przestają jeździć do dotychczasowego miejsca zakupu, jakość produktu jest w ocenach klientów mniej ważna. Następuje bowiem sprzężenie dwóch przyczyn takiego stanu: utrata dochodów oraz niepewność jutra. Dołączyć się ponadto mogą pewne zachowania z pogranicza złości i agresji.

Skutki kryzysu są przez ludzi niepożądane tym bardziej, że w ostatnich latach mogli jako konsumenci zachowywać się w zasadzie w sposób dowolny. Bezrobocie malało, rosły płace, dostępność kredytów praktycznie była nieograniczona, a konsumpcja przekształciła się w konsumpcjonizm. W sytuacji, gdy kryzys gospodarczy ogranicza konsumpcję można spodziewać się wystąpienia różnych negatywnych stanów emocjonalnych od lęku o przyszłość aż do wstydu, że nie można konsumować jak przedtem. Prowadzić to może do wystąpienia rozmyślnych działań typu makiawelistycznego<sup>4</sup>, będących obecnie wynikiem złości, że ponosi się skutki niezawinionych działań. Działania te mogą wpływać negatywnie w większym niż zwykle stopniu na budowę relacji między przedsiębiorstwem a klientem.

Określenie „makiawelizm” ma znaczenie pejoratywne i służy do określenia ludzi cynicznych, bezwzględnych i przewrotnych, którzy kierują się zasadą „cel uświęca środki”. Konsument–makiawelista wychodzi z założenia, że uczciwość nie popłaca, ponieważ wszyscy oszukują (zasada „uogólnionego innego”) i konsekwentnie, choć w pewnym sensie podstępnie, dąży do osiągnięcia własnego celu<sup>5</sup>. W warunkach kryzysu może objawić się kolejne oblicze takich zachowań, np. złość, a poczucie bezradności może doprowadzać do rozmyślnych działań na niekorzyść tych, u których dotychczas kupowało się regularnie i chętnie.

<sup>2</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, WN PWN, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> Firma może doznawać nadużyć na jej szkodę także ze strony pracowników (głównie wyższego szczebla). Badania firmy Euler Hermes (światowy lider na rynku ubezpieczeń należności), w listopadzie 2008 roku ok. 50% pracodawców prowadzących działalność na terenie Polski doświadczyło przynajmniej jednego nadużycia ze strony pracowników (por. [http://www.inwestycje.pl/ubezpieczenia\\_w\\_firmie/sprzeniewierzenia\\_\\_lekcwezazon....2009-05-17](http://www.inwestycje.pl/ubezpieczenia_w_firmie/sprzeniewierzenia__lekcwezazon....2009-05-17)).

<sup>4</sup> Od nazwiska N. Machiavellego (1469–1527), którego poglądy dotyczące zachowań polityków trafnie opisują te właściwości człowieka, które mogą być wykorzystane do manipulowania innymi.

<sup>5</sup> T. Słaby, *Konsumpcja. Eseje statystyczne*, Difin, Warszawa, 2006, s. 77.

W warunkach „normalnych” zachowania ludzkie także mogą wykazywać skłonność do zbytniego optymizmu, np. w zawieranych kontraktach czy planowaniu własnych przedsięwzięciach. P. Gasparski<sup>6</sup> szuka przyczyn takich instrumentalnych działań jak:

- zaniżanie przewidywanych kosztów w celu pozytywnej autoprezentacji,
- zaniżanie preliminarzy wydatków z powodu nadmiernego optymizmu (samooszukiwanie),
- zaniżanie kosztów inwestycji (rozmyślna manipulacja), aby wykorzystać efekt „stopy w drzwiach”,
- makiawelizm i instrumentalny wpływ na innych.

Tego typu zachowania mogą wykazywać większe natężenie w warunkach życia innych niż dotychczas, a ponadto wcześniej nieuświadomionych. Do takich można zaliczyć sytuację, kiedy obniża się dobrostan i poczucie szczęścia na skutek drastycznego spadku dochodów, zrywanych umów czy braku nabywców. Takie stany emocjonalne mogą być źródłem działań bardziej negatywnych, których skala natężenia ulega podwyższeniu. Jeżeli – według S. Lea<sup>7</sup> – trudne warunki materialne zwiększają liczbę chorób psychicznych i depresji, to mogą one być destrukcyjne na każdym polu działania jednostki.

Tak więc działanie na niekorzyść innych może wynikać z właściwości osobowości danej osoby lub/oraz może być wywołane przyczynami zewnętrznymi. Działania takie określa się mianem makiawelizmu i rozumie się je jako „manipulowanie innymi poprzez ich okłamywanie, dyskretne aranżowanie określonych sytuacji, które zawierają dużą dozę oszustwa”<sup>8</sup>. W wielu badaniach zmian zachowań konsumenckich rozważano wpływ różnokierunkowych zmian w otoczeniu zewnętrznym i bezpośrednim, niewiele jednak miejsca w takich rozważaniach poświęcano manipulacjom w interakcjach klient–sprzedawca czy nabywca–przedsiębiorca. Być może dlatego, że takie zachowanie klienta wpisuje się w pojęcia właściwe polom badawczym w psychologii. Przyczyną zaniechań w tym zakresie może być fakt, iż bardzo trudno uzyskać nieobarczone błędami nielosowymi odpowiedzi respondentów na ten temat, gdyż dotyczą one raczej ciemnych zakątków ich duszy. Kryzys może pomóc w ich ujawnianiu, przy czym oczywista jest niemożność oddzielenia przyczyn takiego działania, leżących po stronie osobowości od tych, które sprowokowały skutki kryzysu. Jednak prawie całkowite zaniechanie pomiaru tego zjawiska, jakie można zaobserwować w badaniach marketingowych istotnie zubożyło

<sup>6</sup> P. Gasparski, *Próżny trud planowania*, „Charaktery” 2009, nr 1, s. 30–33.

<sup>7</sup> S. Lea, *Stopniowanie kryzysu*, „Charaktery” 2009, nr 6, s. 87.

<sup>8</sup> M. Jarymowicz, *Makiawelizm – osobowość ludzi nastawionych na manipulowanie innymi*, w: J. Reykowski (red.), *Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980, s. 285.



identyfikację czynników mogących mieć wpływ na kształtowanie się relacji na rynku, szczególnie w czasach kryzysu.

Po krótkim zarysie historycznym zostaną zrelacjonowane wyniki dwóch badań empirycznych, przeprowadzonych w kwietniu/maju 2009, dotyczących skali rozmyślnych działań polskich konsumentów, wynikających ze skutków kryzysu, jaki od 2008 roku zaczął ogarniać gospodarkę globalną, zahaczając również Polskę.

Początek badań nad makiawelistycznymi postawami konsumenta na rynku sięga 1970 roku. R. Christie w tymże roku zaproponował narzędzie diagnozy rozmyślnie negatywnych działań ludzi<sup>9</sup>. Skonstruowane przez tego psychologa tzw. skale Mach zawierały pozycje, które wskazywały na skłonność do makiawelizmu. Przeprowadzone wówczas eksperymentalne próby badawcze przy zastosowaniu metody analizy wariancji potwierdziły, iż skonstruowane skale mogą przewidywać manipulacyjne zachowania ludzi, którym to postawom można zatem przeciwdziałać.

Do rozszerzenia poglądów, iż w modelach zachowań konsumentów oprócz determinant dochodowo-cenowych należy dołączyć czynniki psychiczne przyczynił się G. Katona, który uważał, że najważniejszym czynnikiem decydującym o zakupie jest postawa, która rozstrzyga o decyzji zakupu<sup>10</sup>. M. Featherstone kontynuuje ten nurt oceny postępowania konsumenta, jednak przyczyn występowania skłonności do rozmyślnych manipulacji upatruje we współczesnej kulturze konsumenckiej, która „rozszerza zakres okoliczności i sytuacji, a tym samym pozwala panować, jak i tracić panowanie nad sobą”<sup>11</sup>.

Rynek dóbr konsumpcyjnych promuje zatem problemy społeczne. Jeżeli „konsumpcjonizm sprzyjał obojętności moralnej”<sup>12</sup>, skąd krok do zachowań typowych dla makiawelisty, które mogą stać się interesującym zadaniem badawczym poszukującym odpowiedzi na pytanie, czy takie postawy są obecne na rynku w czasach kryzysu. Ciekawą koncepcję analizy zachowań konsumenta na rynku, jedną z nielicznych badań polskich nad zachowaniem makiawelistycznym zaprezentowali A. Sagan i A. Siwy, decydując się wybrać ten temat jako jeden z ważniejszych wymiarów struktury rynku<sup>13</sup>. Według wspomnianych autorów

<sup>9</sup> Ibidem, s. 287.

<sup>10</sup> Podaję za L. Rudnickim, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 33.

<sup>11</sup> M. Featherstone, *Koncepcje kultury konsumenckiej*, w: M. Lambkin, G. Foxall, F. van Raaij, B. Heilbrunn (red.), *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 321.

<sup>12</sup> R. Kossakowski, *Spacerowicz i pucybut*, w: T. Zlendak, T. Pietrowicz (red.), *Na pokaz*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Kopernika, Toruń 2004, s. 179.

<sup>13</sup> A. Sagan, A. Siwy, *Makiawelizm konsumencki a struktury rynkowe-zastosowania modelu kompleksowej analizy czynnikowej Tucals 3*, w: M. Rószkiewicz (red.), *Identyfikacja struktur rynkowych: Pomiar – Modelowanie – Symulacja*, Oficyna Wydawnicza, SGH, Warszawa 2004, s. 35–49.

zachowania manipulacyjne, do których należy makiawelizm może dotyczyć zarówno sprzedawcy, jak i nabywcy. Mogą służyć do psychograficznej segmentacji rynku ze względu na czynniki wpływające na wybór produktu. Skoncentrowali uwagę badawczą na konsumentach przy założeniu, że stosuje on świadomą, tzw. twardą manipulację<sup>14</sup>. Makiawelizm konsumencki autorzy określili jako zespół instrumentalnych i manipulacyjnych zachowań konsumentów dotyczących i przejawiających się w różnych sytuacjach zakupowych. Do podstawowych własności tego rodzaju zachowań zaliczono m.in.:

- zakładany *a priori* brak przywiązania do marki (lojalności),
- intencjonalne wpływanie na partnerów interakcji,
- odporność na naciski zewnętrzne (w tym na reklamę),
- przejawianie zachowań emocjonalnych,
- skłonność do sterowania i kontrolowania sytuacji interakcji,
- koncentracja poznawcza – nastawienie głównie na odbiór sygnałów,
- przetwarzanie uzyskiwanych informacji i wykorzystywanie ich dla realizacji własnych celów, skłonność do wykorzystywania luk prawnych, czy też łamania norm lub regulaminów w celu osiągnięcia własnych zysków czy minimalizacji kosztów zakupu lub transakcji.

Teza o manipulacji dokonywanej w stosunku do sprzedawcy przez konsumenta była oryginalną propozycją A. Sagana i A. Siwy, pierwszą w polskiej literaturze badań nad strukturą rynku. Uzyskali potwierdzenie występowania takich zachowań jak: wpływ na innych celem uzyskania korzyści czy instrumentalne wykorzystanie bliskich relacji z innymi. Symetria wzajemnych relacji między sprzedawcą, a konsumentem w przypadku świadomej manipulacji jest naruszona także wtedy, gdy sprzedawca dokonuje „sztuczek”, aby skłonić konsumenta do zakupu. Postawiony problem badawczy zweryfikowali oni na przykładzie rynku telefonii cyfrowej, uzyskując rozpoznanie nowego przedmiotu badań z zakresu złożonych relacji na rynku przy użyciu statystycznego narzędzia analizy wielowymiarowej w odniesieniu do cech jakościowych. Pozwoliło to, jako przyczynek, na charakterystykę współzależnych relacji podmiotowo-przedmiotowych na rynku.

Powracając do rozważań możliwości „kreowania” przez kryzys takich stanów emocjonalnych, które mogą mieć cechy działań rozmyślnie niekorzystnych dla jednego z podmiotów na rynku zostaną zaprezentowane wyniki dwóch badań empirycznych, które przeprowadziła autorka na przełomie kwietnia i maja 2009 roku. Oba badania, tak zresztą jak

<sup>14</sup> „Wersja miękka” takiego postępowania charakteryzuje się działaniem nie w pełni świadomym. Wyróżnia się także inny podział, a mianowicie: zimny i gorący, co jest związane bardziej z zaburzeniami emocjonalności. Por. A. Średińska, *Relacje między różnicami indywidualnymi w osobowości makiawelistycznej w okresie dorastania*, [www.bazy.opi.org.pl/raporty](http://www.bazy.opi.org.pl/raporty)

omawiane wyżej rozpoznanie na rynku telefonii cyfrowej, noszą cechy jedynie studyjne. W pierwszym przypadku pytania dotyczące występowania negatywnych działań rozmyślnych były wkomponowane w szeroką tematycznie ankietę, badającą zachowania (postawy i reakcje) polskich konsumentów na rynku. Respondenci (n = 361) pochodzili z 7 miast województwa mazowieckiego<sup>15</sup>. Każde miasto reprezentowało 50 osób, dobranych w jednakowych proporcjach według płci oraz wieku (4 grupy wieku w przedziale 25–64 lata). Rozkłady innych cech (wykształcenie, zawód, wielkość gospodarstwa domowego, poziom dochodu w gospodarstwie) były wtórne. Badanie przeprowadzono drogą wywiadu telefonicznego. Wybór Mazowsza jako regionu badania opierał się na informacji firmy badawczej Euler Hermes, która na początku kwietnia 2009 roku poinformowała, że w I kwartale 2009 zjawisko upadłości firm najsilniej wystąpiło właśnie w tym regionie<sup>16</sup>. Zatem tam właśnie ludzie zaczęli najszybciej tracić pracę, co wywołało utratę dochodów i mogło być źródłem reakcji negatywnych. Sytuacja społeczno-zawodowa wytypowanych miast (Sochaczewa, Żyrardowa, Płocka, Radomia, Ostrołęki, Siedlec i Ciechanowa) jest zróżnicowana, co może objawiać się różnym natężeniem reakcji na kryzys.

Reakcje negatywne, z podtekstem makiawelistycznym badano jedynie wśród osób, które obawiały się utracić pracę lub już ją utraciły. Takie obawy wyraziło 80 osób (22% pierwotnej liczebności próby) i tylko ta grupa relacjonowała swoje reakcje na kryzys. Utrata pracy uwolnić może silne emocje, przede wszystkim duży lek o przyszłość, zmianę statusu w rodzinie, złość na „Onych”, którzy wywołali kryzys. Utrata pracy to jeden z największych stresów, związany nie tylko z lękiem o przyszłość, ale z poczuciem poniesienia dużej porażki w życiu. Wiele osób odczuwa w takiej sytuacji emocje obniżające ich wartość.

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono 9 reakcji, które mogły być wybierane jednocześnie (por. rys. 1). Wyróżnione reakcje charakteryzowały różne stany emocjonalne. Zostały pogrupowane następująco, przy czym ostatnia reakcja została celowo nie dołączona do innych grup, ponieważ jej znaczenie jest szczególnie ważne:

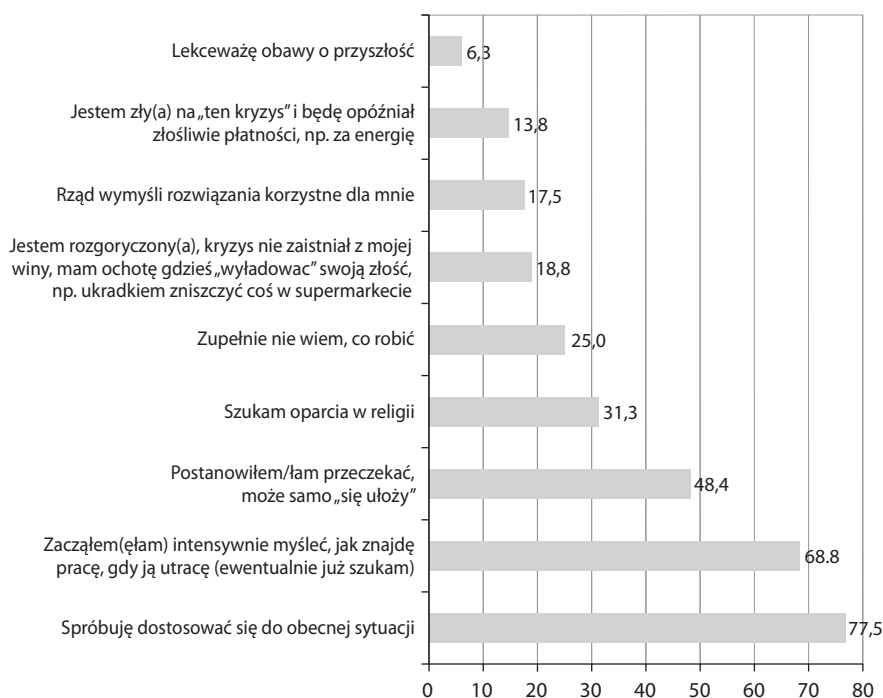
- aktywne,
- bierne,
- emocjonalne (negatywne),
- depresyjne.

Koncentrując uwagę na reakcjach emocjonalnych (negatywnych), założono, że mogą wynikać w dużym stopniu ze złości, jaka może

<sup>15</sup> T. Słaby (red.), *Zachowania polskich konsumentów wobec kryzysu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009 (w druku).

<sup>16</sup> Por. *Najstłabsi padają jak muchy*, „Rzeczpospolita”, 04.06.2009.

występować w umyśle tracących pracę lub obawiających się takiej sytuacji. Dlatego postawy: „Jestem rozgoryczony(a), kryzys nie zaistniał z mojej winy, mam ochotę gdzieś «wyładować» swoją złość”, np. ukradkiem zniszczyć coś w supermarkecie” oraz „Jestem zły(a) na «ten kryzys» i będę opóźniał złośliwie płatności, np. za energię” uznano za objaw reakcji o charakterze działań makiawelistycznym<sup>17</sup>. Grupa respondentów wskazująca na takie emocje była dość liczna.



**Rysunek 1.** Reakcje respondentów na kryzys (w%) w 7 miastach województwa mazowieckiego, ogółem, kwiecień/maj 2009

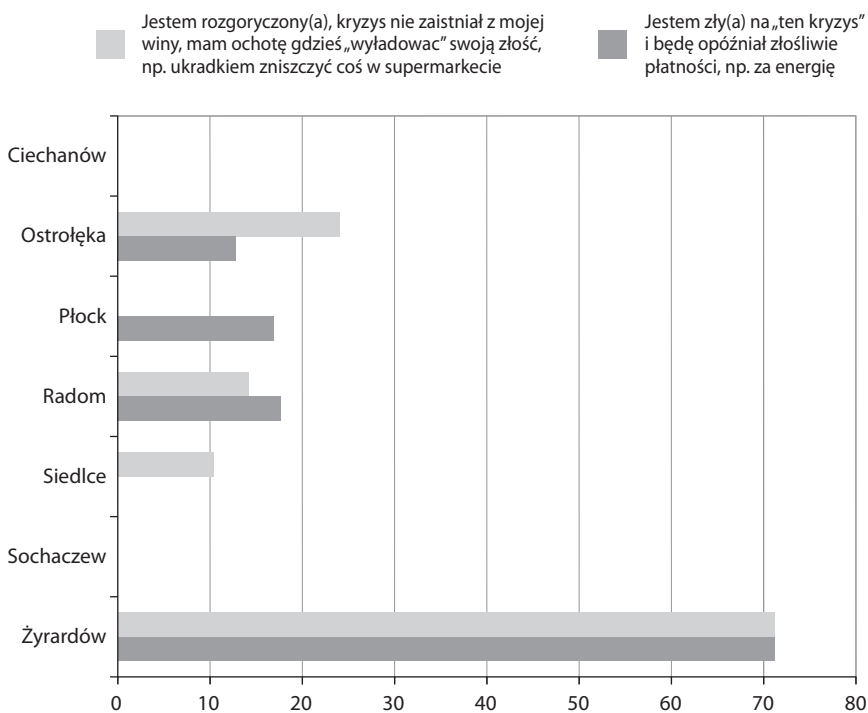
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego: *Polski konsument w czasach kryzysu – procesy dostosowawcze* przeprowadzonego na zlecenie Katedry Poziomu Życia i Konsumpcji SGH przez Agencję Badań Marketingowych na przełomie kwietnia i maja 2009 roku.

Osoby mające ochotę postępować złośliwie stanowiły prawie 19%, natomiast prawie 14% chciało „przerzucać” swoje kłopoty na innych, np. zakład energetyczny. Było dość zaskakujące, że tego typu reakcje na kryzys wykazywało więcej kobiet niż mężczyzn. Osoby stosunkowo

<sup>17</sup> Ograniczone badaniem własnym środki finansowe nie pozwoliły na analizę pogłębiającą wśród np. takich respondentów. Interesujące byłyby bowiem pogłębione wywiady szczególnie wśród takich osób.

młode (25–34 lata) charakteryzowała również częsta postawa negatywna, jak osoby w wieku 45–54 lata, przy czym były to osoby głównie z wykształceniem podstawowym, przede wszystkim z gospodarstw o dochodzie miesięcznym „na rękę” poniżej 2000 zł oraz jednoosobowych.

Negatywne reakcje emocjonalne występowały z różną częstotliwością w przekroju miast. W dwóch miastach – Ciechanowie i Sochaczewie – w ogóle nie odnotowano takich reakcji na kryzys. W Płocku i Siedlcach wystąpiła jedynie bardziej agresywna reakcja „wyładowania złości” na kryzys poprzez chęć zniszczenia produktów w sklepie. Dość zaskakująco wysoki był odsetek osób wykazujących negatywne emocje w Żyrardowie, bowiem ponad 71% respondentów szukało „zemsty” i „kary” przez działania agresywne. Tak odpowiedzieli prawie wszyscy mężczyźni, zamieszkali w tym mieście, głównie z wykształceniem wyższym, osoby starsze (55–64 lata) oraz z gospodarstw, które miały dotychczas wysokie dochody. Do jednoznacznych ocen w kontekście porównań między wybranymi miastami należy jednak odnosić się dość ostrożnie, ponieważ liczba respondentów w tych miastach, obawiających się utraty pracy nie była jednakowa.



**Rysunek 2.** Reakcje emocjonalnie negatywne (w %)

Źródło: jak w rys. 1.

Drugie rozpoznanie empiryczne możliwości wystąpienia silnych emocji negatywnych, które wywołał kryzys i wywołujących było zrealizowane online w dniach 18–25 maja 2009 roku. Na stronie internetowej firmy badawczo-konsultingowej ECORYS, przez tydzień internauci mogli wypełnić ankietę, której pytania są zawarte w tabeli 1. Kwestionariusz był poprzedzony kilkoma zdaniem wstępu, który nie tylko wprowadzał respondenta w temat ankiety, ale wyraźnie prowokował, aby odpowiedź „usytuować” w kontekście sytuacji „kryzys może wywołać” złość, irytację, strach i niepewność, żal i jakie mogą wtedy wystąpić zachowania”. Metryczka ankiety zawierała pytanie o płeć, wiek, miejsce zamieszkania, a ponadto pytania, mogące pośrednio charakteryzować stany emocjonalne, w jakim w okresie badania znajdowali się respondenci, a mianowicie: „Czy utraciłeś(łaś) obecnie pracę”; „Czy masz pewność, że jej raczej nie utracisz” oraz „Czy boisz się, że Twojej rodzinie; Tobie będzie się wkrótce żyło gorzej z powodu braku przede wszystkim pieniędzy”?

Prezentując wyniki badania, którego rezultaty można traktować jedynie jako symptomatyczne w skali syntetycznej (por. tab. 1 oraz 2), można stwierdzić – w kontekście oceny „wyzwolenia” przez skutki spowolnienia gospodarczego takich emocji, które wcześniej mogły wynikać jedynie z predyspozycji osobowościowych, że 101 osób<sup>18</sup>, a więc zdecydowanie więcej niż połowa, częściej ostatnio postępuje w swoich relacjach na rynku według pewnych oznak zachowania makiawelistycznego. Działania rozmyślne są zróżnicowane cechami respondentów, ich obecną sytuacją i nie odnoszą się w tym samym natężeniu do każdej z wymienionych 7 sytuacji. Jednak wyraźnie zaznaczają się w triadzie trzech możliwych działań („zdarza mi się to często”; ostatnio często to robię”; „nigdy tak się nie zachowuję”) i z tego powodu powinny być głębiej rozpoznane, by znaleźć się swoje miejsce w nowej strategii budowania relacji na rynku. W szczególności coraz większa uwaga musi być poświęcana tym zachowaniom, które do tej pory nie były uwzględniane w zrozumieniu postaw nabywców.

---

<sup>18</sup> Występuje trudność w bezpośrednim odniesieniu tej liczby do ogółu biorących udział w badaniu, gdyż liczba odpowiadających na każde z 7 pytań nie była identyczna i wahała się od 143 (pyt. 2) do 184 (pyt. 6).

**Tabela 1.** Rozkłady odpowiedzi z badania online, maj 2009

Pytania	Warianty odpowiedzi			Liczba respondentów
	Zdarza mi się to rzadko	Ostatnio często to robię	Nigdy tak się nie zachowuję	
Masz skromny budżet (mało pieniędzy), a mimo to długo rozmawiasz ze sprzedawcą, choć wiesz, że nic nie kupisz/nie zamówisz?	64	7	109	180
Jeżeli jesteś przedsiębiorcą, to czy celowo zaniżasz koszty inwestycji, o którą starasz się, byle tylko zdobyć zamówienie?	45	15	83	143
Jeśli jesteś sprzedawcą, to czy w rozmowie z klientem celowo nie mówisz o dopłatach, kosztach dodatkowych, byle tylko sprzedać (np. sprzedając aparat fotograficzny bez karty pamięci lub wycieczkę zagraniczną, nie wspominając o opłacie lotniskowej)	40	21	94	155
Czy przewidując wydatki, które – wiesz to na pewno – przekroczą twój budżet, liczysz, że jakimś „cudem” uda się zrealizować kupno?	76	24	81	181
Czy dopuszczasz w handlu, produkcji, w umowach między osobami działanie niezgodne z prawem, normami moralnymi, etycznymi, byle przyniosło to tobie korzyści?	37	6	137	180
Czy dopuszczasz myśl o ukaraniu „kogoś” w „jakis” sposób, kto jest winny obecnej sytuacji kryzysowej w gospodarce?	39	25	120	184
Czy myślisz nieraz o zniszczeniu produktu w supermarkecie, bo nie możesz go kupić; opóźniasz płacenie rachunku za telefon, aby pieniądze dłużej „leżały” na twoim koncie?	20	3	155	178

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety online w dn. 18-25.05.2009.

**Tabela 2.** Rozkłady wariantu odpowiedzi „ostatnio często to robię” w pytania 1–7; liczba respondentów; maj 2009

Cechy typologiczne	Numer pytania						
	1	2	3	4	5	6	7
Czy utraciłeś obecnie pracę?							
Tak	3	1	1	5	1	3	2
Nie	3	14	21	18	5	22	1
Czy masz pewność, że jej nie utracisz?							
Tak	0	5	8	6	5	10	1
Nie	3	3	6	5	1	4	1
Nie wiem, co będzie	2	7	8	8	0	9	1
Czy boisz się, że Twojej rodzinie, Tobie będzie wkrótce żyło się gorzej z powodu przede wszystkim braku pieniędzy?							
Tak	4	2	5	14	1	9	1
Nie	0	8	7	6	1	8	1
Nie myślę o tym	2	5	11	4	3	8	1
Płeć							
Kobieta	4	8	12	14	3	13	1
Mężczyzna	2	7	11	10	3	11	2
Wiek							
15–18	0	0	0	0	0	0	0
19–24	1	5	11	11	3	9	1
25–29	3	5	11	10	30	7	2
30–39	1	4	6	2	0	4	0
40–49	1	1	3	3	0	2	0
50–59	0	0	3	0	0	2	0
60 i więcej	0	0	0	0	0	1	0
Miejsce zamieszkania							
Stolica	3	5	13	13	3	10	2
Duże miasto	1	3	6	3	1	4	0
Średnie miasto	1	3	2	3	2	5	1
Miasteczko	0	2	2	3	0	2	0
Wieś	1	2	0	2	0	4	0
Ogółem	35	90	147	140	62	122	18

Źródło: jak w tab. 1.



---

## INTENTIONAL MANIPULATIONS IN CONSUMER BEHAVIOR

---

This paper presents discussion of Machiavellian – type behaviors evolving in the times of economic crisis. These behaviors can result from mental condition of individuals, but they can also be caused by the results of crisis (loss of employment, loss of income, anger towards employer). Considerations about this topic were based on two empirical research studies (conducted April/May'09).

**Prof. dr hab. Tadeusz Tyszka**

**Dr hab. Piotr Zielonka**

Akademia Leona Koźmińskiego

---

# ZACHOWANIA NABYWCÓW W SYTUACJI SKRAJNEJ NIEWIEDZY

---

## WPROWADZENIE

---

Można wskazać wiele sytuacji, gdy nabywca towaru lub usługi działa w skrajnej niewiedzy. Chodzi o nieznaną samych alternatyw wyboru i ważnych cech tych alternatyw. Kilka lat temu wyborem tego rodzaju dla wielu Polaków był wybór funduszu emerytalnego. Dokonywał się on w warunkach braku wiedzy o istotnych cechach funduszy, które dopiero wchodziły na rynek. W takiej sytuacji niektórzy w ogóle nie dokonali wyboru i ich fundusze zostały wylosowane przez ZUS, inni dokonali wyboru, kierując się cechami funduszy opisywanymi w reklamach aczkolwiek nieposiadającymi większego znaczenia, jeszcze inni dokonali wielokrotnych wyborów, zmieniając swój fundusz, przy czym przypuszczalnie ulegali perswazji agentów.

W niniejszej pracy ilustracją zachowania nabywcy w sytuacji skrajnej niewiedzy będzie problem zakupu samochodu używanego. Charakterystyką tego problemu jest to, że nabywca potrzebuje uzyskać informacje o wielu cechach samochodu dotyczących stanu technicznego i prawnego, przy znacznym braku zaufania do źródła informacji, czyli do sprzedawcy. Pomimo że czym innym jest zakup samochodu używanego od autoryzowanego dealera (najbezpieczniej), czym innym zakup w renomowanym komisie, a jeszcze czym innym zakup od indywidualnego sprzedawcy, to główne pytania związane z omawianym problemem są następujące:

- Jak nabywca radzi sobie z nierzetelnymi źródłami informacji?
- Jakie strategie podejmowania decyzji wykorzystuje?

## NABYWANIE INFORMACJI

---

Zanim decydent dokona wyboru, stara się zdobyć informacje. Według teorii decyzji, informacje te powinny dotyczyć dwóch rzeczy: (a) dostępnych alternatyw, (b) cech charakteryzujących te alternatywy. Przy zakupie samochodu w przypadku (a) chodzi o dostępne na rynku kategorie samochodów (np. osobowe, terenowe), marki (np. Mercedes, Subaru) oraz typy (np. A-klasa, B-klasa, Impreza, Legacy). W przypadku (b) chodzi o cechy takie jak czas przyspieszenia od 0 do 100 km/h, moment obrotowy, stopień awaryjności, cena.

Patrząc na problem zakupu samochodu od strony normatywnej, alternatywy takie jak marka samochodu, powinny być generowane przez klienta ze względu na cel i środki, jakie posiada. Innymi słowy: (1) do czego będzie mu potrzebny samochód, (2) jakimi dysponuje funduszami, (3) ile kilometrów rocznie będzie przejeżdżał, (4) ile osób będzie zazwyczaj podróżować autem. Sprzedawca powinien zaś dopasować samochód do potrzeb klienta, zamiast wskazywać klientowi samochód, na sprzedaniu którego mu zależy (ponieważ akurat taki samochód ma w komisie). W tym drugim przypadku sprzedawca chętniej wysuwa na pierwszy plan cele emocjonalne niż użytkowe. W przypadku marek o wysokim prestiżu używa zwrotów w rodzaju „za ten wiatraczek warto zapłacić” (chodzi o logo BMW), „bez gwiazdy nie ma jazdy” (odwołanie do logo Mercedesa) albo „nie każdy może mieć na masce takiego kociaka” (nawiązanie do symbolu Jaguara). Sprzedawca może także wykorzystać prestiż poprzedniego użytkownika auta, podkreślając, że pochodzi ono: „od dyplomaty”, „od lekarza” czy też „od znanego aktora”. W przypadku marek samochodów uznawanych za szczególnie niezawodne, sprzedawca także jest w stanie odwołać się do emocji. Może wtedy zauważyć, że „to auto jest nie do zajeżdżenia” lub „spokojnie robi milion” (chodzi o przebieg w kilometrach). Ponieważ kupujący na ogół nie ma precyzyjnie ustrukturalizowanych celów dla których chce nabyć samochód, stosunkowo łatwo przejmuje cele podsuwane przez sprzedawcę.

Większości cech samochodów nabywca w ogóle sobie nie uświadamia, koncentrując się zwykle na czterech z nich: roku produkcji, cenie, wielkości przebiegu i bezwypadkowości. Nie przykładają natomiast wystarczającej wagi do takich cech jak:

- rzetelna książka serwisowa,
- dostępność faktur za wykonane naprawy,
- spójność danych w dokumentach,
- rodzaj dokumentu sprzedaży,
- wyciąg z rejestru zadłużeń,
- sprawdzony numer VIN pojazdu na policji.

O znaczeniu tego rodzaju cech nabywca dowiaduje się na ogół dużo później, podobnie jak po latach małżeństwa ujawniają się niezauważone

wcześniej cechy partnera. Nabywca może czuć się niekompetentny w ocenie innych cech (np.: czy lepszy będzie dla niego samochód z silnikiem benzynowym, czy diesel; czy właściwa będzie manualna, czy też automatyczna skrzynia biegów), a poza tym nie może być pewny bezstronności sprzedawcy.

Nabywca, który czuje się niekompetentny w ocenie różnych cech samochodów, chętnie odwołuje się do doradcy. Jak pokazali Gino i Moore<sup>1</sup>, mając do czynienia z trudnym zadaniem decyzyjnym, zasięgamy porady u innych i mamy skłonność do przeceniania znaczenia tego rodzaju porad. W przypadku zadań łatwych nie doceniamy natomiast znaczenia rad innych osób. Nabywca, który czuje się niekompetentny z powodu braku „pod ręką” niezależnych doradców, łatwo godzi się na to, aby doradcą był sprzedawca. Sprzedawca naturalnie ma powody, aby wchodzić w rolę doradcy.

Ludzie szczególnie chętnie korzystają z rekomendacji doradców przejawiających dużą pewność siebie<sup>2</sup>. Z badania Price i Stone'a<sup>3</sup> wynika nawet, że wolą korzystać z doradców przejawiających nadmierną pewność siebie niż z przejawiających adekwatną pewność siebie. Tłumaczy to występującą wśród doradców strategię, aby, udzielając porad, demonstrować wysoką pewność siebie<sup>4</sup>. Właściciele komisów potrafią pokazać kupującemu arkusz z dużą liczbą sprzedanych aut w bieżącym miesiącu i zaznaczyć, że żaden z klientów nie zgłaszał reklamacji, a oni sami pracując w branży od wielu lat, wiedzą wszystko o sprzedawanych przez siebie pojazdach. Bywają (na szczęście nieliczni) sprzedawcy, którzy odradzają klientowi sprawdzenie pojazdu w warsztacie, twierdząc, że jest to marnowanie pieniędzy. Uznają przy tym, że sami potrafią ocenić precyzyjnie stan pojazdu po krótkiej jeździe testowej. Nabywca powinien przejawiać sceptycyzm wobec rad udzielanych przez sprzedawcę. Ale i na to sprzedawcy znajdują sposób. Sprzedawca może na przykład zaznaczyć, że kupował lub sprowadzał samochód *dla siebie*. **Oznacza to, że dokonywał naprawę starannego wyboru.**

Nieuczciwy sprzedawca odnosi korzyść, podając informacje nieprawdziwe i zawyżając tym samym cenę samochodu. W aucie używanym stosunkowo łatwo zataić usterkę czy przebyte kolizje. Istnieje zatem ogromna pokusa, żeby tak czynić, gdyż nieuczciwemu sprzedawcy poza

<sup>1</sup> F. Gino, D.A. Moore, *Effects of Task Difficulty on Use of Advice*, working paper, Harvard Business School, 2006.

<sup>2</sup> J.A. Sniezek, T. Buckley, *Cueing and cognitive conflict in judge–advisor decision making*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1995, s. 159–174; J.A. Sniezek, L.M. Van Swol, *Trust, confidence, and expertise in a judge – advisor system*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2001, s. 288–307.

<sup>3</sup> P.C. Price, E.R. Stone, *Intuitive evaluation of likelihood judgment producers: evidence for a confidence heuristic*, „Journal of Behavioral Decision Making” 2004, 17, 39–57.

<sup>4</sup> J.A. Sniezek, T. Buckley, op. cit., s. 159–174.

nielicznymi wyjątkami niewiele grozi. Tak więc nabywanie informacji od sprzedawcy należałoby traktować raczej jako grę, niż jako proste zdobywanie wiedzy. W tym zakresie sprzedawcy także stosują wiele zabiegów, aby wpłynąć na oceny klientów. Są to między innymi:

- **w przypadku ceny:**
  - podawanie ceny netto, bez dodatków w rodzaju nawigacji satelitarnej, które są osobno płatne,
  - dokładanie kolejnych elementów wyposażenia w ramach negocjacji,
  - podawanie wysokości miesięcznej raty zamiast pełnej ceny;
- **w przypadku wyposażenia:**
  - podnoszenie walorów wyposażenia istniejącego w samochodzie, deprecjonowanie elementów niezamontowanych,
- **w przypadku parametrów technicznych auta:**
  - bagatelizowanie różnic pomiędzy parametrami oglądanego przez klienta samochodu a parametrami samochodów lepszych technicznie.

Najchętniej wykorzystywaną przez sprzedawców strategią wydaje się zabieg „przeładowania” informacyjnego nabywcy. Chodzi o to, aby nabywcy nie pozostawić żadnych wolnych zasobów poznawczych i by nie zwrócił on uwagi na inne informacje o rozważanym samochodzie. Strategia ta trafnie wykorzystuje ograniczoną pojemność informacyjną człowieka, opisaną przez Herberta Simona<sup>5</sup>, a także przez teorię zasobów uwagi Daniela Kahnemana<sup>6</sup>. W celu zapełnienia zasobów poznawczych nabywcy sprzedawca od początku zaopatruje go w jak największą ilość kontrolowanych przez siebie informacji, związanych lub nawet niezwiązanych z zakupem samochodu.

Inną strategią jest nerelevantna lecz spektakularnie brzmiąca odpowiedź na pytanie klienta. A więc klient, który zauważa, że samochód wyprodukowany w 2008 roku nie ma reflektorów ksenonowych może usłyszeć od sprzedawcy: „Czy wie pan ile kosztuje wymiana przepalanej lampy ksenonowej na nową? To prawdziwy majątek!”. Jeśli natomiast klient ogląda samochód z silnikiem benzynowym o dużej pojemności i zapyta o spalanie, może usłyszeć: „Taki silnik pali tyle, ile musi, napędza przecież dużą limuzynę, ale jak kierowca nie ma ciężkiej nogi, auto spala niewiele ponad 10 litrów w mieście”. To „niewiele ponad” może wynosić dalsze 8 litrów.

Uwypukleniu zalet samochodu oglądanego przez klienta i deprecjonowaniu innych egzemplarzy służy odpowiednie słownictwo. W ofercie samochodów używanych nie ma w zasadzie samochodów w stanie złym,

<sup>5</sup> H.A. Simon, *A behavioral model of rational choice*, „Quarterly Journal of Economics” 1955, s. 99–118.

<sup>6</sup> D. Kahneman, *Attention and Effort*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1973.

jedynie pojedyncze auta są w stanie dostatecznym, niewiele w stanie dobrym, ogromna większość aut występuje w stanie bardzo dobrym lub wręcz idealnym. Co może w tej sytuacji zrobić nabywca? Rozsądną strategią nabywcy jest nie pozwolić „zamulić” sobie umysłu przez sprzedawcę, tj. maksymalnie zredukować „spontaniczny” przekaz sprzedawcy.

Drugą rozsądną strategią nabywcy jest wypytywanie o te cechy kupowanego samochodu, o których sprzedawca nie wspomina. W tym celu kupujący może sporządzić sobie listę cech, które powinien poznać przed zawarciem transakcji. Sprzedawcy rzadko informują o wadach pojazdu. Jeśli zatem w ogłoszeniu nie znajdziemy wyrażenia „bezwypadkowy”, możemy mieć pewność, że samochód przeszedł kolizję. Jeśli nie będzie zaznaczone, że stan licznika jest autentyczny lub udokumentowany, można przypuszczać, że „zapisywano na nim numery telefonów”. Przebieg w kilometrach jest obok daty produkcji jednym z najważniejszych parametrów auta. Niestety, w przypadku samochodu używanego może on być nieautentyczny. Jeśli na przykład klient zainteresowany jest dziesięcioletnim autem z podejrzeniem niskim przebiegiem, sprzedawca może go zapewnić, że „był to trzeci samochód w rodzinie” lub że poprzedni właściciel jeździł autem „jedynie w niedzielę do kościoła”.

Dobrze jeśli samochód używany jest bezwypadkowy. Ten egzemplarz to „absolutny bezwypadek” – mawiają sprzedawcy. Jeśli jednak klient zażyczy sobie badanie grubości warstwy lakieru i zauważy na przykład, że prawa strona samochodu ma lakier o wielokrotnie większej grubości niż lewa, sprzedawca może zapewnić go, że samochód został jedynie „lekko muśnięty” przez inny pojazd. W cięższych przypadkach powie, że wóz „delikatnie się przewrócił”, ale został wyklepany i porządnie odmalowany. Nie wszystkie samochody powypadkowe są wyremontowane. Zdarza się, że sprzedawca oferuje auto rozbite. Wtedy stara się podkreślić zalety w następujący sposób: „poduszki nie wystrzelone”, „auto jeździ po placu” (nie nadaje się do ruchu drogowego, ale porusza się o własnych siłach) lub „auto odpala” (można uruchomić silnik, ale samochód nie jeździ nawet po placu). Dobry stan techniczny auta opisywany jest wyrażeniami typu: „nic nie stuka, nic nie puka”, „nie bierze oleju”, „nie dymi”. Ważna jest również estetyka samochodu używanego. Opisuje się ją w następujący sposób: „zadbany”, „jak nowy”, „pachnie nowością”.

Nabywca, świadomy, że pochodząca od sprzedawcy informacja nie jest rzetelna, może zabezpieczać się na różne sposoby. Na przykład, wiedząc, że nie jest w stanie ocenić wielkości przebytych przez pojazd kolizji, może poszukiwać samochodu bez dodatkowej warstwy lakieru na karoserii, z aktualną książką serwisową. Zachowanie ostrożności jest jednak rzeczą trudną, zwłaszcza ze względu na tzw. pułapkę potwierdzenia. Polega ona na powszechnym wśród ludzi wyszukiwaniu informacji zgodnych z przyjętą przez nich wcześniej hipotezą. Od momentu, kiedy kupujący zdecyduje się na wybór określonej marki i typu pojazdu,

zaczyna zwracać uwagę wyłącznie na te informacje, które potwierdzają słusność dokonywanego przez niego wyboru. A więc czyta w internecie posty zadowolonych użytkowników, z radością sprawdza wysoką pozycję wybranego modelu w rankingach bezawaryjności, nie zwracając sobie przy tym głowy porównaniami z innymi modelami.

## STRATEGIE KUPOWANIA

---

Końcowym aktem procesu nabywania informacji jest decyzja o zakupie. Decyzje zawierające duży stopień niepewności mogą być odwlekane. Zdarzają się nabywcy, u których proces ten przeciąga się na lata. Odwlekanie decyzji wynika z lęku przed nieznanym. Nawet jeżeli stan, w którym osoby te się znalazły nie jest satysfakcjonujący, mogą one odkładać decyzję w obawie, że wybór nie będzie optymalny.

Teorią, która opisuje podejmowanie decyzji w warunkach skrajnej niewiedzy, jest teoria Shafira, Simonsona i Tversky'ego<sup>7</sup>, znana pod nazwą wyboru opartego na argumentach (ang. *reason-based choice*). Według niej decydent, przeżywający konflikt między przyjęciem a odrzuceniem danej alternatywy, nie dokonuje całościowej oceny rozważanej alternatywy (co zakłada się w tradycyjnej teorii decyzji), ale raczej szuka specyficznych racji *za* bądź *przeciw* danej alternatywie. Uzasadnienia przyjmują najróżniejsze postaci i mogą pochodzić od sprzedawcy. Wymieńmy dwie z nich:

- zaznaczenie, że na dany egzemplarz czekają już dwaj kolejni nabywcy – argument ten sugeruje istnienie jakichś nieokreślonych zalet samochodu, które sprawiają, że budzi on u innych chęć zakupu,
- oferowanie odkupienia starego auta od klienta – jest to argument polegający na uwolnieniu klienta od pewnego kłopotu.

Shafir, Simonson i Tversky<sup>8</sup> przytaczają zestaw argumentów, których skuteczność dla podjęcia decyzji udowodniono eksperymentalnie. Należą do nich: (1) koncentracja na akceptacji, w przeciwieństwie do koncentracji na odrzuceniu, (2) argument pochodzący z dodania nieatrakcyjnej alternatywy, (3) unikanie wyboru dokonanego przez kogoś innego, o ile sposób uzasadnienia innej osoby akurat do nas się nie stosuje.

### (1) Koncentracja na akceptacji i koncentracja na odrzuceniu

Kiedy myślimy o wyborze, czyli o akceptacji oferty, to siłą rzeczy koncentrujemy się na jej zaletach. Kiedy natomiast myślimy o odrzuceniu

<sup>7</sup> E. Shafir, I. Simonson, A. Tversky, *Reason-based choice*, „Cognition” 1993, s. 11–36.

<sup>8</sup> Ibidem.

oferty, to koncentrujemy się na jej wadach. Shafir i in.<sup>9</sup> wykazali, że porównując dwie oferty, ludzie mogą zarówno wybierać, jak i odrzucać tę samą z nich. Osoba badana miała sobie na przykład wyobrazić, że w biurze podróży otrzymała poniższy opis dwu miejscowości wypoczynkowych.

- Miejscowość A: *przeciętna pogoda, przeciętne plaże, średniej jakości hotel, umiarkowana temperatura wody morskiej, przeciętne życie nocne,*
- Miejscowość B: *mnóstwo słońca, wspaniałe plaże i rafy koralowe, nowoczesny hotel, bardzo zimna woda morska, bardzo silne wiatry, brak życia nocnego.*

W pierwszej wersji eksperymentu badanego pytano, którą z dwóch miejscowości by zarezerwował, natomiast w drugiej wersji, którą z dwóch rezerwacji by odwołał. Okazało się, że większość pytanych o rezerwację wybrałaby miejscowość B – przypuszczalnie dlatego, że zawiera ona silne argumenty „za”. Większość pytanych o odwołanie rezerwacji odpowiadała, że odrzuciłaby miejscowość B – przypuszczalnie dlatego, że zawiera ona silne argumenty „przeciw”. Wykorzystując ten argument, sprzedawca może skłonić nabywcę do wyboru z przedstawionej niżej pary A i B, samochód B, uwypuklając jego przewagi.

- Samochód A: *średnie przyspieszenie, przeciętny silnik, felgi stalowe, standardowe zawieszenie, przeciętny bagażnik, przeciętne spalanie paliwa,*
- Samochód B: *bardzo dobre przyspieszenie, wzmocniony silnik, alufelgi, twarde, sportowe zawieszenie, niewielki bagażnik, wysokie spalanie paliwa.*

Przewagi samochodu B nad A to: *bardzo dobre przyspieszenie, wzmocniony silnik, alufelgi.*

## (2) Argument pochodzący z dodania nieatrakcyjnej alternatywy

Simonson<sup>10</sup> pokazywał osobom badanym zbiory złożone z dwóch alternatyw podstawowych niedominujących i trzeciej zdominowanej przez jedną z dwóch podstawowych. Przypomnijmy, gdy jedna z alternatyw jest lepsza od innej pod jakimś względem i zarazem nie jest od niej gorsza pod żadnym względem, to mówimy, że jest to alternatywa dominująca. Oryginalne badanie Simonsona dotyczyło marek piwa, niemniej jednak identycznych wyników można się spodziewać dla wyboru samochodu.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> I. Simonson, *Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects*, „Journal of Consumer Research” 1989, September, s. 158–174.



Dla samochodów opisanych ze względu na dwie cechy: cenę i szacowaną jakość można pokazać następujące zbiory:

Zbiór I		
	Cena samochodu	Szacowana jakość
Marka A	60 000 zł	65
Marka B	80 000 zł	75
Marka C	90 000 zł	75

Zbiór II		
	Cena samochodu	Szacowana jakość
Marka A	60 000 zł	70
Marka B	80 000 zł	90
Marka D	65 000 zł	70

Jak widać, w zbiorze I wybór C jest zdominowany przez wybór B, a w zbiorze II wybór D jest zdominowany przez wybór A. Opierając się na wynikach uzyskanych przez Simonsona, można przypuszczać, że marka B byłaby częściej wybierana w zbiorze I (zdominowawszy C), a marka A byłaby częściej wybierana w zbiorze II (zdominowawszy D). Sprzedawca samochodów, widząc klienta niepotrafiącego wybrać pomiędzy markami A i B, może podsunąć mu do rozważań albo markę C albo D, wpływając w ten sposób na podjęcie decyzji o zakupie samochodu.

### (3) Unikanie wyboru dokonanego przez kogoś innego, o ile sposób uzasadnienia innej osoby akurat do nas się nie stosuje

Simonson, Nowlis i Simonson prosili studentów o wskazanie, na którym z dwu uniwersytetów chętniej podjęliby studia: Northwestern (w Chicago) czy UCLA (w Los Angeles). Na arkuszu odpowiedzi znajdował się wybór innej osoby, wraz z uzasadnieniem. Na przykład osoba ta wybierała Northwestern, z uzasadnieniem, że akurat w Chicago ma rodzinę. Okazało się, że studenci nie mający rodziny w Chicago przenosili swoje preferencje na UCLA mieszczący się w Los Angeles.

W przypadku zakupu samochodu możemy mieć do czynienia z analogiczną sytuacją. Klient, który przejeżdża rocznie poniżej 15 tysięcy kilometrów, może wahać się pomiędzy wyborem samochodu z silnikiem diesla a silnikiem benzynowym. Jeśli dowie się, że silniki diesla wybierane są głównie przez kierowców przejeżdżających powyżej 25 tysięcy kilometrów, decyduje się na silnik benzynowy.

Podsumowując, nabywca w sytuacji skrajnej niewiedzy ma niewielkie możliwości, aby skorzystać z klasycznej teorii podejmowania decyzji. Zalecane przez tę teorię poszukiwanie informacji o alternatywach wyboru i o cechach tych alternatyw jest utrudnione poprzez brak rzetelnej informacji. Musi więc stosować rozmaite heurystyki, na przykład zwracać uwagę na informacje nieobecne w przekazie sprzedawcy. Gdy chodzi o strategię wyboru, to nabywca nie jest na ogół w stanie dokonać całościowej oceny alternatyw, musi więc poszukiwać argumentów *za* i *przeciw* danej alternatywie. Wszystko to sprawia, że zakup używanego samochodu, to przedsięwzięcie wysoce ryzykowne. W tym wypadku z dużym respektem należy się odnieść do znanego powiedzenia „widziały gały, co brały” i niezwykle starannie pochodzić do procedury zakupu.

---

### CONSUMER BEHAVIOR IN THE SITUATION OF AN EXTREME LACK OF KNOWLEDGE

---

Buying a used car is a typical situation when a buyer extremely lacks the knowledge about a subject of the transaction. We describe the process of obtaining the information about a used car, and three strategies in the consumer's decision-making: the concentration on the acceptance/rejection strategy, the additional alternative strategy, and the avoidance of someone else's choice.

## **Rozdział 7**

Wpływ instrumentów marketingu  
na mechanizmy zachowań nabywców

**Dr Grażyna Koniorczyk**

Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego  
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach

---

# ZACHOWANIA NABYWCÓW JAKO PODSTAWA STRATEGICZNYCH WYBORÓW OFERENTÓW TANICH USŁUG

---

## WPROWADZENIE

---

Różnorodność i złożoność podaży produktów oraz nasilające się ograniczenia po stronie siły nabywczej, powodują, że konsumenci stają się bardziej świadomi występujących na rynku różnic cenowych. Pogłębiająca się wrażliwość cenowa konsumentów sprawia, że cena staje się coraz istotniejszym instrumentem budowania przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa. Cenie przypada rola strategicznego parametru konkurencji, spełniając warunki tworzenia lub obrony przewagi firmy we współzawodnictwie rynkowym, a mianowicie dotyczy ważnych dla klientów cech użyteczności, jest właściwie przez nich postrzegana i trudna do osiągnięcia przez konkurentów (a więc trwała). Przewaga konkurencyjna w zakresie ceny jest nierozdzielnie związana z zarządzaniem kosztami i właściwym pozycjonowaniem na rynku na bazie niższej ceny<sup>1</sup>. W tych warunkach skuteczną koncepcją działania wydaje się strategia realizowana przez tanich usługodawców (np. tanie linie lotnicze, sieci dyskontowe), która opiera się przede wszystkim

---

<sup>1</sup> H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 65.

na oferowaniu wystarczająco dobrych usług po niskiej (lub bardzo niskiej) cenie<sup>2</sup>. Wszystko to skłania do poszukiwań odpowiedzi na pytanie: „W jaki sposób zachowania rynkowe konsumentów wpływają na tworzenie koncepcji oddziaływania na nabywców przez niskokosztowe firmy usługowe?”.

## MODEL DZIAŁANIA FIRM NISKOKOSZTOWYCH W WYBRANYCH SEKTORACH USŁUGOWYCH

---

Niskokosztowi konkurenci oferują „wystarczająco dobre” produkty i usługi po niskiej (lub bardzo niskiej) cenie, a proponowana przez nich wartość kierowana jest przede wszystkim do wrażliwych na cenę nabywców. Za pionierów niskokosztowego modelu w sektorach usługowych należy uznać korporacje Southwest Airlines (sektor tanich linii lotniczych) oraz Wal-Mart (sektor dyskontów spożywczych). Model działania obu podmiotów opiera się głównie na oferowaniu „podstawowego” produktu, agresywnej polityce cenowej, wydajnym systemie dystrybucji i sprzedaży oraz pozycjonowaniu swojej oferty jako najtańszej na rynku (tab. 1).

Pierwsze firmy niskokosztowe, wchodząc na rynek, unikały bezpośredniej konfrontacji z ówczesnymi liderami, proponując odmienny niż oni model prowadzenia biznesu. Jednakże dynamiczny rozwój niskokosztowych oferentów spowodował zmianę dotychczasowej strategii konkurowania i zmusił do bezpośredniej rywalizacji nie tylko z przedsiębiorstwami o tradycyjnym modelu działania, ale również z innymi „taniami” firmami. Tym samym model zarządzania niskokosztową firmą wciąż ewoluuje, przybierając coraz częściej postać modeli hybrydowych.

## ORIENTACJA CENOWA KONSUMENTÓW JAKO PODSTAWA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH FIRM NISKOKOSZTOWYCH

---

Koncentrowanie się na potrzebach konsumentów jest podstawą nie tylko osiągnięcia, lecz także utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo. Stawianie konsumenta w centrum zainteresowania przejawiać się powinno na każdym etapie procesu

---

<sup>2</sup> Sukces sieci dyskontowych na rozwiniętych rynkach np. w Stanach Zjednoczonych czy Niemczech pozwala stwierdzić, że formuła niskokosztowego biznesu sprawdza się zarówno w warunkach koniunktury, jak i dekonunktury. Wzrost niepewności spowodowany trwającym obecnie kryzysem gospodarczym sprzyja rozkwitowi niskokosztowej formuły i gospodarki opartej na tanioci.

Tabela 1. Komponenty modelu działania firm niskokosztowych w wybranych sektorach

	Tanie linie lotnicze	Dyskonty spożywcze
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>odpłatne dodatkowe usługi, np. posiłki na pokładzie, bezpośrednie połączenia na krótkich trasach, generowanie przychodów wykraczających poza podstawową działalność, np. z reklamy (samolot jako „duży billboard”), jedna klasa<sup>3</sup>, duże zagęszczenie foteli, brak numeracji miejsc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wąski asortyment, niewielka liczba produktów w jednej kategorii, przewaga marek własnych, odpłatne torby na zakupy<sup>3</sup>, wózki zakupowe na monety, niewiele nowych produktów, bezpłatny parking, brak własnych stoisk: mięsnego, piekarniczego i cukierniczego</li> </ul>
Cena	<ul style="list-style-type: none"> <li>cena za przelot w jedną stronę, prosta struktura cenowa, agresywna polityka zarządzania przychodami, różnicowanie cen biletu w zależności od terminu jego nabycia i wskaźnika wypełnienia samolotu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>polityka codziennie niskich cen (EDLP), płatność wyłącznie gotówką lub kartą płatniczą (przypadki akceptowania kart kredytowych)</li> </ul>
Polityka trwale niskich cen	<ul style="list-style-type: none"> <li>duże znaczenie <i>publicity</i>, akcentowanie w komunikacji marketingowej oferowania „niskich cen” przy zachowaniu standardów bezpieczeństwa podróży, koncentrowanie się na komunikacji internetowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>minimalistyczne wyposażenie placówek handlowych, skromny merchandising i działalność reklamowa (gazetki reklamowe), akcentowanie w komunikacji marketingowej oferowania „niskich cen” przy zachowaniu „dobrej jakości” produktów</li> </ul>
Pozycjonowanie i reklama	<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminowanie pośredników, odprawa bezbiletowa, rezerwacja i sprzedaż internetowa (<i>e-ticketing</i>), ograniczenie personelu (pokładowego i naziemnego) do minimum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eliminowanie pośredników, nowoczesne systemy teleinformatyczne wspierające sprzedaż, lokalizacja sklepów na obrzeżach miast i/lub w mniejszych miastach blisko osiedli mieszkaniowych, ograniczenie personelu sprzedażowego do minimum</li> </ul>
Dystrybucja		

<p>Działalność operacyjna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystanie z drugorzędnych portów lotniczych (niższe opłaty i mniejsze zatłoczenie to większa punktualność i krótszy postój na lotnisku), jeden typ samolotów (niższy koszt utrzymania floty i szkolenia załogi), optymalizacja wykorzystanie maszyn (krótki czas postoju na lotnisku, korzystanie z lotnisk o mniejszym natężeniu ruchu), koncentracja na podstawowej działalności, zlecenie wykonywania podmiotom zewnętrznym (np. catering<sup>3</sup>, obsługa informatyczna), minimalizowanie kosztów itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magazynowanie produktów łatwych w przechowywaniu, tj. paczkowanych, minimalizowanie kosztów pracy, angażowanie personelu, nawet kadry kierowniczej do sprzątania sklepów, palety z towarami ułożone na paletach wzdłuż korytarzy samodzielnie opróżniane przez klientów itp.</li> </ul>
<p>Przykłady</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Southwest Airlines, Ryanair, easyJet, Germanwings</li> <li>• Wal-Mart , Lidl, Aldi, Netto</li> </ul>	

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> Stosowane opcjonalnie.

zarządzania marketingowego, w tym planowania i wdrażania strategii oddziaływania przedsiębiorstwa na nabywców. Wnikliwa i systematyczna obserwacja zmian w zachowaniach nabywców powinna stanowić podstawę podejmowanych decyzji marketingowych odnoszących się do rynku.

Nabywcy cenowi cechują się wysoką wrażliwością cenową. Wrażliwość ta polega na tym, że konsumenci nieposiadający silnych preferencji w stosunku do określonej marki, porównują ceny dostępnych produktów w danej kategorii i określają wartość produktu na podstawie ceny. Wrażliwość na cenę różni się w zależności od typu produktu. Badania wskazują, że znajomość cen wzrasta wraz z przechodzeniem do niższych klas społecznych (z wyjątkiem klasy najniższej)<sup>4</sup>. Zaobserwowano też, że pojawienie się tańszych marek produktów wpływa na spadek przywiązania do marki, a niskie ceny produktów oferowanych przez hipermarkety wpływają na spadek renomy znanych marek, a tym samym przywiązania do nich.

W odniesieniu do nabywców cenowych podkreśla się racjonalność w podejmowaniu decyzji nabywczych. Racjonalny wybór to taki, w którym kupujący preferuje daną ofertę, porównując ją z innymi, gdyż dostarcza ona więcej korzyści ważnych z jego punktu widzenia. W przypadku coraz bardziej złożonych ofert usługowych, obejmujących wiele atrybutów, pojawiają się trudności w ocenie oferty, dlatego coraz częściej klient opiera się na cenie, jako atrybucie najłatwiejszym w ocenie podczas podejmowania decyzji o zakupie w warunkach niepewności.

Przedsiębiorstwa niskokosztowe mogą sterować percepcją i oceną cen wśród konsumentów, aby oferty były przez nich postrzegane jako korzystne cenowo albo przynajmniej warte swej ceny, przez właściwie skomponowane niecenowe instrumenty marketingowe. Zachowania konsumentów zorientowanych na cenę wymagają systematycznej obserwacji ze strony firm niskokosztowych, aby mogły one w porę zareagować na pojawiające się nowe zjawiska rynkowe i modyfikować strategię oddziaływania na nabywców.

## TRENDY W ZACHOWANIACH NABYWCÓW WAŻNE Z PUNKTU WIDZENIA OFERENTÓW TANICH USŁUG

---

Do czynników wpływających na zmiany w popycie konsumpcyjnym w pierwszej kolejności należy zaliczyć pojawienie się i rozwój nowego typu zachowań konsumentów, ale i zmiany w strukturze wiekowej populacji, polaryzację dochodową społeczeństwa, pogłębiającą się wrażliwość

<sup>4</sup> H. Simon, *Zarządzanie cenami...*, s. 542.



konsumentów na cenę (na skutek między innymi recesji gospodarczej), zmniejszenie znaczenia przypisywanego fizycznemu i funkcjonalnemu atrybutom produktów (wartości użytkowej materialnej) w decyzjach zakupowych<sup>5</sup>.

Zakup tanich produktów i usług jest pozbawiany negatywnych asocjacji i zaczyna być postrzegany jako modny. Wykształcił się nowy typ „sprytnego klienta”, który pojawia się zarówno na rynkach dojrzałych rynkowo, jak i rozwijających się. Wyniki badań Boston Consulting Group pn. *Middle class consumer love to „treasure hunt” and are living better as a result*, odnoszące się do rynku amerykańskiego, wskazują, że ponad 73% respondentów określa się jako „sprytnych”, „myślących” nabywców (*savvy shoppers*), a około połowa dostrzega podwyższenie standardu życia dzięki przemyślanym zakupom. Reprezentanci klasy średniej poszukują wystarczająco dobrych produktów i usług w niskich cenach w każdej kategorii, począwszy od luksusowych dóbr przez odzież aż do artykułów spożywczych. Wyniki badań wskazują, że Amerykańscy konsumenci reprezentujący klasę średnią dbają o swoje finanse. Aż 71% badanych mówi, że „polowanie na okazje” uszczęśliwi ich, 51% uznaje je za ekscytujące. Ponad 90% badanych osób rozmawia na temat „specjalnych okazji” z innymi o tym, ile zapłacili, aby pochwalić się, że zrobili dobry interes, kupując dany produkt czy też usługę dla siebie lub rodziny. Niemalże  $\frac{3}{4}$  badanych przyznaje się, że zakupiło jakąś rzecz, oceniając ją jako „niecodzienną okazję”, pomimo że w danym momencie nie była ona potrzebna. Tyle samo respondentów jest przekonanych, że „tanie jest dobre” (*cheap is good*) w każdej kategorii produktów/usług<sup>6</sup>.

Zachowania te są wzmocnione trwającym właśnie kryzysem gospodarczym, który intensyfikuje negatywny trend w nastojach konsumentów, zarówno na rynkach europejskich, jak i pozaeuropejskich. Coraz więcej konsumentów zwraca uwagę na wysokość wydatków i ich strukturę. Konsumenci, również w Polsce, stoją przed trudnymi wyborami. Mimo że nastroje Polaków są lepsze niż konsumentów z innych państw Europy Zachodniej, to systematycznie rośnie liczba osób obawiających się skutków kryzysu.

Kupujący w dyskontach to przede wszystkim zwolennicy polityki „niskich cen”. Klienci cenowi chętnie robią zakupy w tanich sklepach

<sup>5</sup> Więcej na ten temat w pozycji G. Konioreczyk: *Uwarunkowania rozwoju marketingu tanich produktów*, w: D. Kisperska-Moroń, *Zarządzanie. Kierunki badań*, II Forum AE Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach i Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2006, s. 168–177.

<sup>6</sup> Ankieta Boston Consulting Group (BCG) pn. *Middle class consumer love to „treasure hunt” and are living better as a result*. Badania prowadzone w powiązaniu z publikacją M.J. Silverstein: *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (Portfolio, May 2006). Badania agencji Harris Interactive objęły 1042 dorosłych mieszkańców Stanów Zjednoczonych z rocznymi dochodami na gospodarstwo domowe powyżej 50 tys. dolarów.

z kilku powodów. Po pierwsze, sklepy te są blisko domów, po drugie oferują niskie ceny, po trzecie są małymi sklepami, a tym samym wygodnymi dla zrobienia szybkich zakupów. W literaturze dość często przedstawia się charakterystyki segmentów chętniej korzystających z dyskontów wydzielonych na podstawie różnych kryteriów. Mówi się między innymi o „poszukiwaczach cen” (*price seekers*)<sup>7</sup>, „cenowych nabywcach” (*price shoppers*)<sup>8</sup>. Segmenty te obejmują osoby szukające „okazji cenowych”, skłonne pokonać nawet duże odległości, aby dotrzeć do sklepu oferującego niskie ceny.

Coraz częściej nabywcy nie chcą kupować droższych i znacznie lepszych produktów, doceniając zalety zakupu produktów tanich i wystarczająco dobrych. Badania wskazują, że aż 75% klientów sieci dyskontowych dokonuje zakupów rutynowych, natomiast mniej niż 10% stanowią klienci, którzy znaleźli się „w szczególnej sytuacji”. To wiąże się to z kolei regularnością i dużą częstotliwością dokonywania zakupów. W Niemczech aż 69% kupujących w dyskontach deklaruje, że odwiedza je przynajmniej raz w tygodniu. Klienci częściej w dyskontach kupują produkty, które są przeznaczone dla domu i z których korzysta cała rodzina (np. środki piorące, lody, woda mineralna), natomiast produkty z przeznaczeniem indywidualnie dla siebie lub w innych celach – w innych sklepach. Okazuje się, że klienci dyskontów pod względem cech demograficzno-społecznych nie różnią się od nabywców korzystających z innych formatów sklepów. Stwierdza się również, że im dłużej ktoś jest klientem sklepu dyskontowego, tym bardziej jest przekonany, że w przyszłości będzie go odwiedzał jeszcze częściej<sup>9</sup>.

Większa ostrożność konsumentów oraz wyższe zainteresowanie tańszymi produktami na rynku to szansa dla firm oferujących tańsze „marki własne”, potwierdzających, że dobrą jakość produktów daje się utrzymać przy niskich cenach, a także kierując ofertę do osób nie tylko z dolnego segmentu (np. o niskich dochodach, studentów, osoby starsze), ale również z wyższych segmentów cenowych<sup>10</sup>. Strategia dotarcia do zamożnych klientów skłania np. sieci handlowe do oferowania produktów dobrych jakościowo, ale i przełamania wstydu związanego z kupowaniem tanich produktów. Sieć Aldi w strategii rozwoju na najbliższe

<sup>7</sup> P.T.P. Popkowski Leszczyc, A. Sinha, A. Saghal, *The effect of multi-purpose shopping on pricing and location strategy for grocery stores*, „Journal of Retailing” 2004, Vol. 80, s. 85–99.

<sup>8</sup> J.P. Ruiz, J-Ch. Chabet, P. Hansen, *Another trip to the mall: a segmentation study of customers based on their activities*, „Journal of Retailing and Customer Services” 2004, Vol. 11, s. 333–350.

<sup>9</sup> *Klient sklepu dyskontowego nie jest gorszym klientem*, „Wiadomości handlowe”, 30.01. 2006.

<sup>10</sup> *European consumer attitudes towards value brands*, „Euromonitor International”, 21 July 2008.

lata zakłada pozyskanie reprezentantów klasy średniej, gospodarstw domowych osiągających dochody roczne w granicach 40–90 tys. dolarów. Strategia ta odnosi już sukcesy. W dyskontach częściej pojawiają się osoby zamożne, które w ten sposób manifestują swoją gospodarność i przeciwstawienie się bezmyślnej konsumpcji<sup>11</sup>.

Także tanie linie lotnicze w pierwszej fazie ekspansji rynkowej kierowały swoją ofertę do osób podróżujących w celach turystycznych (np. wyjazdy wakacyjne, turystyka weekendowe, odwiedzanie krewnych i znajomych). Cena stanowi dla nich najważniejszy czynnik wyboru konkretnej oferty usługowej. Nabywcy ci skłonni są zaakceptować obniżony standard towarzyszący niskiej cenie przelotu. Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez Barclaycard Business Company wskazują, że 71% respondentów wybiera tanie linie lotnicze właśnie z powodu niskich kosztów przelotu. Czynnik ten jest wymieniany jako najważniejszy<sup>12</sup>. Jednak zauważa się zmianę w strukturze pasażerów dyskontowych linii lotniczych, a mianowicie wzrost liczby osób odbywających podróże biznesowe. Zwraca się uwagę na coraz większe zainteresowanie podróżowaniem tanimi liniami drobnych przedsiębiorców, pracowników małych i średnich firm. Tanie linie lotnicze podejmują próby zainteresowania ofertą niskokosztową menedżerów dużych korporacji.

## STRATEGIE ODDZIAŁYWANIA NA NABYWCÓW – WARIANTY STRATEGICZNE TANICH OFERENTÓW

---

Kompozycja wartości oferowanej klientom cenowym w głównej mierze składa się z korzyści cenowych, na bazie których firmy niskokosztowe budują swoją tożsamość i rynkowy wizerunek. Strategia ta wiąże się z gotowością tej grupy klientów do rezygnacji z wymagań jakościowych, indywidualnych preferencji i prestiżu wynikającego z korzystania określonej marki.

Ustalając stopień zróżnicowania działań marketingowych w zakresie „pokrycia” rynku tanią ofertą wydaje się, że ulegały one zmianie wraz z rozwojem rynku. Działania firm niskokosztowych, które w pierwszym

<sup>11</sup> M. Winnicki, *Cicha ekspansja dyskontów*, „Nasz Dziennik”, 10.02.2006 ([www.naszdziennik.pl](http://www.naszdziennik.pl)).

<sup>12</sup> *Travel in Business Survey 2004/2005* na stronie [www.barclaycardbusiness.co.uk](http://www.barclaycardbusiness.co.uk). Badaniami objęto 1200 klientów biznesowych. Aż 96% badanych było bardzo zadowolonych z otrzymanych usług i deklarowało ponowne skorzystanie z oferty taniego przewoźnika. Rośnie dostępność pasażerskich usług lotniczych dla nowych grup społecznych, a mianowicie młodzieży czy osób starszych, co jest efektem systematycznego obniżania cen biletów, średnio o 20–30%.

etapie wejścia na rynek koncentrowały się na obsłudze wybranych segmentów, obecnie ukierunkowane są na rynek masowy. Oferenci tanich usług szukają sposobów opanowania rynków masowych, nie ograniczając się do „zamknięcia w mniej pojemnych i dochodowych” segmentach rynkowych. Istotne jest przekonanie tych firm, że jakość i niskie koszty nie pozostają wobec siebie w sprzeczności, ale „idą w parze”. Początkowo oferta firm niskokosztowych adresowana była do klientów o niskich dochodach, poszukujących tanich produktów. Obecnie firmy pozyskują znacznie szerszą grupę odbiorców obejmującą osoby zamożniejsze, które zakup taniego produktu nie oceniają negatywnie, ale raczej w kategoriach przedsiębiorczości i racjonalności. Tanie linie lotnicze, których pomysł na biznes opierał się pierwotnie na obsłudze klientów podróżujących w celach turystycznych, podejmują obecnie wysiłek zainteresowania swoją ofertą bardziej dochodowy i bardziej wymagający segment klientów biznesowych. Podobnie dyskonty spożywcze (ale i odzieżowe, obuwnicze) starają się zmienić nastawienie nabywców do „tanich” zakupów.

Plasowanie taniej oferty na tle marek konkurencyjnych polega na kształtowaniu w warstwie symbolicznej tych jej cech, które nie tylko podkreślają „taniłość”, ale też cechy ważne z punktu widzenia danej branży (np. bezpieczeństwo na rynku tanich usług lotniczych czy też „dbałość o dobrą jakość” na rynku tanich usług handlowych). W swoim pozycjonowaniu firmy niskokosztowe podkreślają niskie ceny, które zwiększają dostępność oferty, ale i wyjście naprzeciw oczekiwaniom segmentów wrażliwych na cenę. Stąd też pozycjonowanie strategiczne budowane jest na podstawie dostępności i potrzeby.


Apele reklamowe podkreślają przede wszystkim niską cenę i oszczędności, o czym przekonują slogany „Codziennie niskie ceny” (Biedronka, Wal-Mart). Dostrzec można tendencję zwracania uwagi przez niskokosztowych oferentów na jakość oferowanych produktów. W Niemczech Aldi jest uznawany za najlepszą sieć spożywczą, nie tylko pod względem poziomu cen, ale również jakości oferowanych produktów<sup>13</sup>. Podobnie Lidl, który jeszcze kilka lat temu na polskim rynku promował siebie jako tani sklep („Lidl jest tani”), obecnie wykorzystuje w kampaniach reklamowych hasło „Lidl ceną jakością”. Ale część firm niskokosztowych podkreśla również oferowanie innych wyróżniających wartości wykraczających poza niską cenę. Przykładowa sieć Wal-Mart traktuje unikalną kulturę korporacyjną jako jedno z istotnych źródeł ich sukcesu rynkowego. Stąd też dla firm niskokosztowych odpowiednimi propozycjami wartości są oferty typu „mniej za znacznie mniej” lub „więcej za mniej”.

---

<sup>13</sup> Aldi, oprócz reklamy telewizyjnej, promuje swoją ofertę, współpracując z kucharzami prowadzącymi telewizyjne programy kulinarne, *Chanel Watch: Will recession prompt a discount breakthrough in Western Europe?*, „Euromonitor International”, 1 October 2008.

Podsumowując, firmy niskokosztowe podejmują udane próby ukierunkowania działań marketingowych na rynek masowy, wychodząc z założenia, że niska cena i „wystarczająco” dobra jakość nie wykluczają się nawzajem, ale mogą „iść w parze”. Wspólną cechą ich koncepcji działania jest oferowanie „zredukowanego” produktu, które obejmuje jedynie użyteczności ważne dla segmentów wrażliwych na cenę. Niemniej jednak, w wyniku wzrostu konkurencji i świadomości cenowej konsumentów, niskokosztowe firmy budują swoją przewagę, przyjmując obok ceny inny wyróżnik proponowanej wartości. Wspólnym elementem ich wyborów strategicznych jest agresywne pozycjonowanie oferty na rynku, podporządkowanym oczekiwaniom segmentu, który obejmuje konsumentów o wysokiej wrażliwości cenowej, nastawionych na oszczędność i podejmujących kompromisowe decyzje w ocenie relacji jakościowo-cenowych. Orientacja tanich oferentów na utrzymanie niskiego poziomu kosztów działalności operacyjnej pozwala im zdobyć pozycję lidera cenowego na rynkach docelowych. Tabela 2 przedstawia opcje strategiczne w zakresie stymulacji rynku realizowane przez oferentów tanich usług.

**Tabela 2.** Strategie oddziaływania na nabywców tanich firm usługowych

Kryterium	Warianty strategii
komponowanie oferowanych wartości	strategia cena–ilość
wybór rynku docelowego oraz stopień zróżnicowania programu marketingowego	marketing masowy  strategia segmentacji selektywnej
plasowanie produktu	polityka codziennie niskich cen
pozycja względem wartości	mniej za znacznie mniej więcej za mniej

Źródło: opracowanie własne.

Wśród sposobów działania tanich oferentów na głównych rynkach należy wymienić w obszarze strategii oddziaływania na nabywców: kompozycję wartości kierowaną do klientów cenowych w głównej mierze składającą się z korzyści cenowych, orientację na rynek masowy, wyróżnianie niską ceną, politykę „codziennie niskich cen”, a także pozycjonowanie „mniej za znacznie mniej” lub „więcej za mniej”.

---

## CONSUMER BEHAVIOR AS A BASE OF STRATEGIC CHOICE OF THE CHEAP SERVICES PROVIDERS IN THE SELECTED INDUSTRIES

---

The price is becoming an increasingly important instrument for building a competitive advantage of the modern firms. Under these conditions the effective concept for them appears to be the strategy implemented by low-cost providers. The objective of this paper is to identify strategic options – in relation to consumers – pursued by the low cost firms (for selected sectors).

**Dr Tomasz Mieszko Wanat**

Katedra Strategii Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

# FORMA PREZENTACJI CENY A NIEPEWNOŚĆ ZWIĄZANA Z WYBOREM PRODUKTU

---

## WPROWADZENIE

---

Nabywcy w trakcie wydawania sądów oraz podejmowania decyzji zobowiązani są do posługiwania się kategoriami liczbowymi. Dotyczy to szczególnie cen, które z natury mają charakter liczbowy i które będą przedmiotem dalszych rozważań prowadzonych w tym opracowaniu; może to także dotyczyć wielu innych informacji związanych z atrybutami produktów, jak na przykład parametrami jakościowymi (spalanych litrów paliwa na sto kilometrów w przypadku samochodów czy zawartości substancji smolistych w papierosach). Przedstawianie informacji w formie liczbowej prowadzi do swoistych konsekwencji. Z jednej strony informacje takie mają trafny charakter, przez co mogą poprawić jakość podejmowanej decyzji, z drugiej zaś – są czasami trudne w interpretacji, co zmusza decydenta do włożenia dodatkowego wysiłku celem ich przetworzenia.

Informacje liczbowe pozwalają z reguły na dokonywanie łatwych i trafnych porównań między produktami. Od tej reguły istnieją jednak odstępstwa. Jednym z nich jest występowanie złożonego formatu informacji. Przez złożony format informacji należy rozumieć taki, który wymaga przetworzenia, celem porównania go z analogiczną informacją związaną z innymi produktami. Przykładowo informacje dotyczące zawartości tłuszczu w dwóch kefirach mogą być podane w różny sposób.

W przypadku jednego może to być informacja, że kefir zawiera 3% tłuszczu, w przypadku drugiego, że zawiera 2 gramy tłuszczu. Porównanie zawartości tłuszczu w obu kefirach wymaga przeliczenia odpowiednich wielkości. Złożony format informacji może być także związany z cenami. Cena może być prezentowana w formie jednolitej (tradycyjnej np. 199 złotych) lub w formie dwuczęściowej (np.  $10 \times 19,90$  zł).

Transformacja złożonej formy prezentacji informacji liczbowych wymaga umiejętności matematycznych. Te ostatnie nie są równomiernie rozłożone w ramach populacji. Pojawia się w tym miejscu pytanie, czy osoby mające niskie umiejętności numeryczne, tzn. takie, którym przekształcanie wielkości liczbowych sprawia trudność, nie będą odczuwały niepewności związanej z kupowanym produktem. Bezpośrednie zaobserwowanie występowania niepewności w procesie decyzyjnym jest trudne. Można jednak próbować określić występowanie niepewności w sposób pośredni przez porównanie preferencji występujących między prostą a złożoną formą prezentacji informacji. Występowanie zróżnicowania między preferencjami sugerowałoby istnienie niepewności, brak zróżnicowania wskazywałby raczej na brak niepewności. I właśnie ustalenie zależności pomiędzy umiejętnościami numerycznymi a niepewnością stanowiło podstawowy przedmiot badań empirycznych, które będą opisane w dalszej części pracy.

## UMIEJĘTNOŚCI NUMERYCZNE

---

Umiejętności numeryczne<sup>1</sup> można definiować na wiele sposobów. Jedną z prostszych definicji podaje Paulus, który określa je jako umiejętność przetwarzania podstawowych prawdopodobieństw oraz kategorii liczbowych<sup>2</sup>. Zakres tego pojęcia jest dość szeroki i obejmuje:

- dokonywanie precyzyjnych kalkulacji,
- trafne szacowanie prawdopodobieństw,
- umiejętności kompetentnego posługiwania się kalkulatorami i innymi instrumentami pomiarowymi,
- rozpoznawanie, rozumienie, analizowanie informacji prezentowanych w formie matematycznej, np. grafik, tabel, procentów,
- organizowanie informacji ułatwiających wykorzystanie reguł logiki,
- rozpoznawanie relacji między liczbami i używanie wzorów dla ich wyznaczania.

Z badań dotyczących umiejętności numerycznych wynika po pierwsze, że ludzie różnią się znacząco w zakresie tych umiejętności oraz po

<sup>1</sup> Zdolności numeryczne odpowiadają angielskiemu terminowi *numeracy*.

<sup>2</sup> A. Neill, *The Essentials of Numeracy*, [www.nzcer.org.nz/pdfs/10604.pdf](http://www.nzcer.org.nz/pdfs/10604.pdf), 2001.



drugie, że relatywnie dużo osób posiada dość niskie umiejętności numeryczne. Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych przez NALS<sup>3</sup> wskazują, że blisko połowie Amerykanów brak podstawowych matematycznych umiejętności koniecznych do zrozumienia liczb zawartych w drukowanych materiałach informacyjnych. Osoby te nie potrafiły rozwiązać prawidłowo takich zadań jak obliczenie różnicy pomiędzy ceną normalną a promocyjną z wykorzystaniem kalkulatora czy określenie jednostkowego i całkowitego kosztu pozycji zamawianych z katalogu<sup>4</sup>. Różne umiejętności posługiwania się wielkościami liczbowymi mogą prowadzić do wielu ciekawych obserwacji. W badaniu Gurmankina, Barona i Armstronga<sup>5</sup> pojawienie się wielkości numerycznych zwiększało zaufanie i poprawiało komfort komunikacji lekarz–pacjent związanej z ryzykiem nowotworu, ale głównie u osób o większych umiejętnościach numerycznych. Osoby o mniejszych umiejętnościach numerycznych miały natomiast większe zaufanie do informacji werbalnych niż do informacji wyrażanych w formie liczbowej. Z kolei w badaniach Petersa i in.<sup>6</sup> osoby o większych umiejętnościach numerycznych w mniejszym zakresie ulegały efektowi ujęcia (ang. *framing*) niż osoby o mniejszych umiejętnościach tego rodzaju.

Umiejętności numeryczne mierzy się zazwyczaj za pomocą jednej z dwóch metod<sup>7</sup>. Pierwsza polega na miarach „obiektywnych”, takich jak zadania matematyczne wymagające zrozumienia procentów, prawdopodobieństw czy innych kategorii matematycznych. Duża liczba różnego rodzaju zadań pozwala na dość rzetelne określenie tych umiejętności. Nakłada jednak poważne wymagania na respondentów. Stąd próby stworzenia prostej skali mogącej uchwycić podstawowe różnice indywidualne w zakresie umiejętności numerycznych. Jedną z pierwszych takich skal była skala stworzona przez Schwarza i współpracowników obejmująca trzy pozycje. Lipkus, Sams i Rimer zwiększyli liczbę pozycji tej skali, tak że składa się ona z 10 pytań. Poszczególne pytania posiadają różne stopnie trudności, w efekcie czego na najprostsze z nich 96% osób udziela prawidłowych odpowiedzi, natomiast na najtrudniejsze mniej

<sup>3</sup> NALS – National Adult Literacy Survey.

<sup>4</sup> I.S. Kirsch, A. Jungeblat, L. Jenkins, A. Kolstad, *Adult literacy in America: A first look at the findings of the National Adults Literacy Survey*, US Department of Education, 2002, <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=93275>.

<sup>5</sup> A.D. Gurmankin, J. Baron, K. Armstrong, *The effect of numerical statements of risk on trust and comfort with hypothetical physician risk communication*, „Medical Decision Making” 2004, Vol. 24 (3), s. 265–271.

<sup>6</sup> E. Peters, D. Vastfjall, P. Slovic, C.K. Mertz, K. Mazzocco, S. Dickert, *Numeracy and Decision Making*, „Psychological Science” 2006, Vol. 5, p. 407–413.

<sup>7</sup> A. Fagerlin, P.A. Ubel, D.M. Smith, B.J. Zikmund-Fisher, *Making Numbers Matter: Present and Future Research in Risk Communication*, „American Journal of Health Behavior” 2007, Vol. 31, s. S47–S56.

niż połowa osób (46%). W niniejszym badaniu posłużono się czterema wybranymi pozycjami z tej skali. Nie zastosowano wszystkich pozycji z uwagi na to, że stanowiłoby to zbyt duże obciążenie dla respondentów, a trzeba zaznaczyć, iż badanie planowano wykonać nie w warunkach laboratoryjnych, ale terenowych (centrach handlowych) wśród przeciętnych nabywców<sup>8</sup>.

## BADANIA – OPIS PROCEDURY

---

Celem badania było powiązanie zdolności numerycznych z występowaniem różnych formatów ceny. Cenę podaną w sposób tradycyjny, np. 199 zł, określono mianem ceny jednolitej, natomiast cenę z wykorzystaniem rat np. 19,90 zł × 10 rat, jako cenę dwuczęściową.

Osoby o większych umiejętnościach numerycznych wykazują się większym zrozumieniem informacji wyrażanych liczbowo. Prowadzi to do przyjęcia założenia, że różnice w cenach pomiędzy produktami są trudniejsze do uchwycenia i określenia ich subiektywnej ważności, gdy są wyrażone w postaci ceny dwuczęściowej niż gdy są przedstawione w formie jednolitej. Trudności w zrozumieniu informacji liczbowej mogą w dalszej kolejności wpływać na preferencje względem produktów. Różnice te powinny być zauważalne w szczególności w odniesieniu do osób o mniejszych umiejętnościach numerycznych. Prowadzi to do postawienia następującej hipotezy: cena dwuczęściowa prowadzi do większych zmian struktury preferencji (w stosunku do ceny jednolitej) w grupie osób o mniejszych umiejętnościach numerycznych niż w grupie osób o większych umiejętnościach numerycznych.

W badaniu brało udział 170 osób. Z uwagi na brakujące dane z puli usunięto 25 ankiet. Ostatecznie do analiz wykorzystano 145 ankiet. Badanie przeprowadzono w poznańskich centrach handlowych. W badaniu uczestniczyło więcej kobiet niż mężczyzn. Większość osób miała wykształcenie wyższe lub średnie. Badanie miało charakter eksperymentu międzygrupowego. Wyróżnionym czynnikiem był format prezentowanej ceny. Miał on charakter albo ceny jednolitej (np. 399 zł), albo ceny dwuczęściowej (np. 20 rat × 19,90 zł). Jako drugą zmienną niezależną przyjęto wielkość zdolności numerycznych. W badaniu posłużono się 4 pozycjami ze skali do badania zdolności numerycznych stworzonej przez Lipkusa, Samsa i Rimera. Wykorzystane pozycje były następujące<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Przypuszczenia te potwierdziły się, jako że pomimo ograniczenia liczby pozycji na skali zanotowano znaczący odsetek braków odpowiedzi.

<sup>9</sup> E. Peters, D. Vastfjall, P. Slovic, C.K. Mertz, K. Mazzocco, S. Dickert, *Numeracy and Decision...*, s. 408.

- **Pytanie 1.** *Jeżeli szansa na zachorowanie wynosi 10%, to jak wiele osób spośród 1000 będzie chorych?*
- **Pytanie 2.** *Wyobraź sobie, że rzucasz 6-stronną kostką do gry 1000 razy. Ile razy według Ciebie zostaną wyrzucone liczby parzyste (2,4,6)?*
- **Pytanie 3.** *Które z podanych wyrażień liczbowych reprezentuje największe ryzyko choroby?*  
*1 na 100*  
*1 na 1000*  
*1 na 10*
- **Pytanie 4.** *W konkursie zorganizowanym przez ACME szansa na wygranie samochodu jest jak 1 do 1000. Jaki procent kuponów konkursowych jest wygrywający?*

Z uwagi na przeprowadzanie badań wśród bardziej zróżnicowanej populacji niż studenci, zdecydowano się na wybór produktu, jakim jest odkurzacz, czyli produktu powszechnie znanego i często reklamowanego w materiałach promocyjnych (także z użyciem cen dwuczęściowych). W przedstawionym respondentom materiale można było zobaczyć trzy odkurzacze z wyszczególnioną ceną oraz pozostałymi trzema cechami. Prezentacja odkurzaczy była zbliżona do typowych materiałów reklamowych, z jakimi można zetknąć się na rynku. Wykorzystane w badaniu poziomy cech poszczególnych odkurzaczy prezentuje tabela 1. Układ cech odkurzaczy był taki, że najtańszy odkurzacz (model C) charakteryzował się najgorszymi cechami funkcjonalnymi, natomiast najdroższy (model B) najlepszymi poziomami atrybutów. Ze względu na to, że liczba rat (w wariancie ceny dwuczęściowej) była taka sama dla wszystkich rozpatrywanych produktów, ustalenie hierarchii cen nie stanowiło problemu. Problem tkwił jedynie w określeniu absolutnego poziomu cen poszczególnych odkurzaczy.

**Tabela 1.** Cechy odkurzaczy wykorzystane w badaniu

Odkurzacz A	Odkurzacz B	Odkurzacz C
Cena 273 zł lub 13,65 zł × 20 rat 0%	Cena 399 zł lub 19,99 zł × 20 rat 0%	Cena 307 zł lub 15,35 zł × 20 rat 0%
Moc 1700 W	Moc 1900 W	Moc 1800 W
Długość przewodu 7 m	Długość przewodu 9 m	Długość przewodu 7 m
Poziom hałasu 78 dB	Poziom hałasu 75 dB	Poziom hałasu 78 dB

Źródło: opracowanie własne.

## REZULTATY BADANIA

W pierwszym rzędzie sprawdzono, czy wśród badanych osób występuje zróżnicowanie ze względu na umiejętności numeryczne<sup>10</sup>. Poszczególne pozycje na skali umiejętności numerycznych prowadziły do innych odsetków błędnych odpowiedzi. Odpowiednie wyniki prezentuje tabela 2.

**Tabela 2.** Wyniki uzyskane w badaniach na skali umiejętności numerycznych

	Odsetek prawidłowych odpowiedzi uzyskanych w badaniu	Odsetek prawidłowych odpowiedzi w badaniu Lipkusa, Samsa i Rimera
Pytanie 1	86,90	84
Pytanie 2	60,69	61
Pytanie 3	84,83	96
Pytanie 4	57,24	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania oraz badania E. Peters, D. Vastfjall, P. Slovic, C.K. Mertz, K. Mazzocco, S. Dickert, *Numeracy and Decision Making*, „Psychological Science” 2006, Vol. 5, s. 408.

W trzeciej kolumnie tabeli 2 zamieszczono dla porównania wyniki uzyskane w badaniach Petersa i współpracowników<sup>11</sup>. Odsetki prawidłowych odpowiedzi są do siebie zbliżone, co sugeruje, że skala do badania umiejętności numerycznych zachowuje swoją rzetelność.

Na podstawie danych dotyczących umiejętności numerycznych wyróżniono trzy grupy osób. Przy dokonywaniu klasyfikacji kierowano się dążeniem do stworzenia grup o zbliżonej liczbie osób. Do pierwszej grupy zaliczono te, które nie popełniły żadnego błędu w pytaniach. Do drugiej grupy zaliczono te, które popełniły jeden błąd, do trzeciej natomiast pozostałe osoby. Średnio popełniły one 2,4 błędów (zob. tab. 3).

Należy zaznaczyć, iż przedstawiona klasyfikacja dotycząca umiejętności numerycznych ma jedynie operacyjny charakter, co oznacza, że

<sup>10</sup> Na marginesie warto odnieść się do kwestii osób, które nie udzieliły odpowiedzi na niektóre pytania skali umiejętności numerycznych. Występowanie brakujących odpowiedzi może sugerować występowanie mniejszych umiejętności numerycznych. Z drugiej strony może być także interpretowane jako występowanie mniejszej motywacji do przetwarzania informacji liczbowych, która nie musi się automatycznie i w pełni przekładać na brak umiejętności numerycznych. Z powodu tej podwójnej interpretacji braki odpowiedzi nie uwzględniono jako błędów, a kwestionariusze z brakującymi danymi usunięto z puli danych podlegających analizie.

<sup>11</sup> E. Peters, D. Vastfjall, P. Slovic, C.K. Mertz, K. Mazzocco, S. Dickert, *Numeracy and Decision...*, s. 408.

**Tabela 3.** Klasyfikacja osób na podstawie umiejętności numerycznych

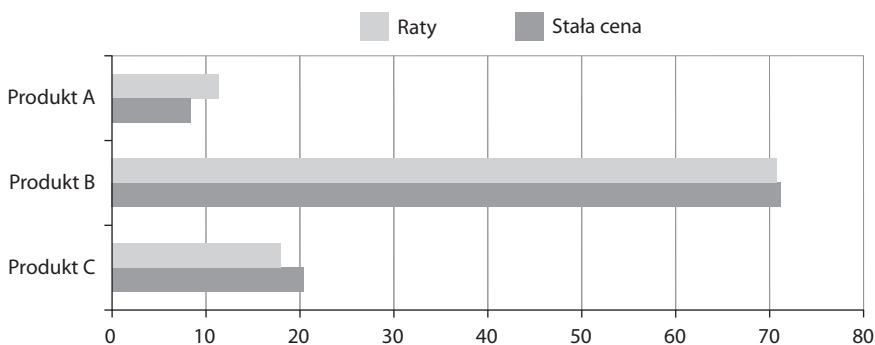
Posiadane umiejętności numeryczne	Liczba błędnych odpowiedzi	Liczebność grupy
wysokie umiejętności numeryczne	0	51
średnie umiejętności numeryczne	1	47
niskie umiejętności numeryczne	2–4	47

Źródło: opracowanie własne.

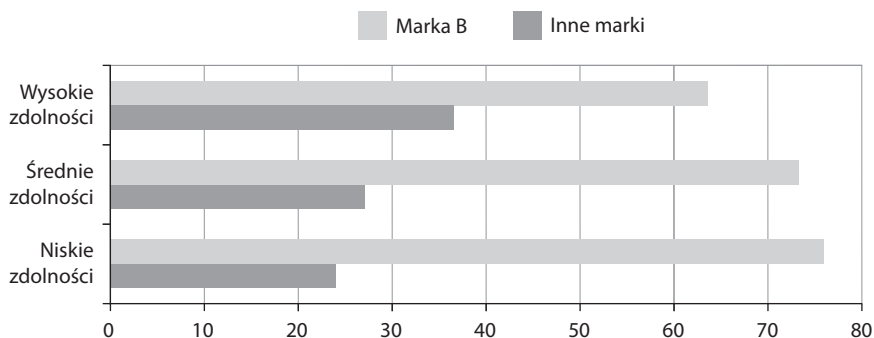
określenie wysokie lub niskie umiejętności nie odnoszą się do absolutnego poziomu umiejętności, ile do zróżnicowania zanotowanego wśród badanych osób. Umiejętności numeryczne do pewnego stopnia pokrywały się z formalnym wykształceniem. Spośród osób o wykształceniu zawodowym i podstawowym tylko jedna znalazła się w grupie o najwyższym poziomie umiejętności numerycznych, a znakomita większość znalazła się w grupie o najniższym poziomie umiejętności. Z drugiej strony w grupie o najniższych umiejętnościach numerycznych znalazło się dość dużo osób z wykształceniem wyższym, choć te ostatnie były najliczniej reprezentowane w grupie o najwyższym poziomie umiejętności numerycznych.

W pierwszej kolejności porównano różnicę w preferencjach pomiędzy wariantem, gdy cena była prezentowana w postaci jednolitej, a wariantem, gdy prezentowana była w formie dwuczęściowej. Okazało się, że w takiej sytuacji format ceny nie wpływał na preferencje respondentów ( $\chi^2 < 1$ ), co wymownie prezentuje rysunek 1.

Z przeprowadzonego badania wynika, że manipulacja formatem ceny nie spowodowała żadnych zmian w strukturze preferencji ogółu


**Rysunek 1.** Format ceny a preferencje nabywców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.



**Rysunek 2.** Struktura preferencji w grupach o różnym poziomie umiejętności numerycznych w warunkach ceny jednolitej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

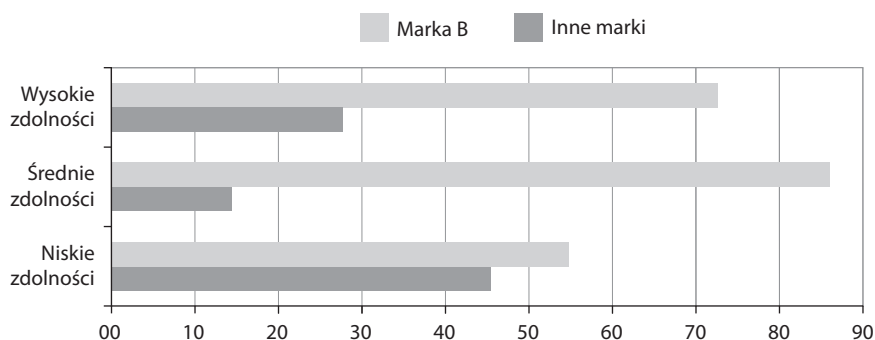
badanych nabywców. Niezależnie od tego, czy cena była przedstawiona w formie jednolitej, czy dwuczęściowej większość osób (około 70%) preferowała najdroższy produkt. Z uwagi na silną koncentrację wyboru na marce B przekodowano odpowiedzi w taki sposób, żeby jeden wariant odpowiadał wyborowi marki B, zaś drugi wariant odpowiadał wyborowi jednej z dwóch pozostałych marek.

Zgodnie z przyjętą hipotezą największy wpływ na preferencje nabywców powinien być odnotowywany w grupie o najniższych umiejętnościach numerycznych, najmniejszy zaś w grupie o najwyższym poziomie umiejętności numerycznych. Wpływ na preferencje może być wyrażony jako różnica pomiędzy preferencjami ujawniającymi się w sytuacji jednolitej ceny, a preferencjami ujawniającymi się w sytuacji ceny dwuczęściowej. Wariant z cenami jednolitymi może posłużyć jako wzorzec, do którego można porównywać inne warianty cenowe. Preferencje pojawiające się w grupach osób o różnych umiejętnościach numerycznych prezentuje rysunek 2.

Generalnie można zauważyć duże podobieństwo w preferencjach poszczególnych grup. Udział w wyborze marki B (najdroższej, ale o najlepszych cechach funkcjonalnych) rósł nieznacznie wraz ze spadkiem poziomu umiejętności numerycznych. Nie prowadziło to jednak do istotnego zróżnicowania struktury preferencji w poszczególnych grupach ( $\chi^2 < 1$ ).

Sytuacja uległa do pewnego stopnia zmianie w przypadku zastosowania ceny dwuczęściowej, co prezentuje rysunek 3.

O ile w grupach o wysokim i średnim poziomie umiejętności numerycznych nie zanotowano istotnych zmian co do struktury preferencji, o tyle takie zmiany ujawniły się w grupie o najniższych umiejętnościach. Produkt wcześniej najbardziej preferowany był preferowany w mniejszym zakresie. Doprowadziło to do wystąpienia różnic w preferencjach pomiędzy grupami  $\chi^2 = 5,11$   $p < 0,1$ . Potwierdza to zasadniczo, że



**Rysunek 3.** Struktura preferencji w grupach o różnym poziomie umiejętności numerycznych w warunkach ceny dwuczęściowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

nijsze umiejętności numeryczne mogą prowadzić do zmian struktury preferencji.

Wskazać należy na dwie wątpliwości związane z przeprowadzonymi badaniami. Pierwsza dotyczy łatwości obliczenia ceny odkurzacza, pomimo występowania cen dwuczęściowych. Mogło to zachęcać do wyboru odkurzacza B, gdyż cena mogła znajdować się w akceptowalnym zakresie, a cechy funkcjonalne były dominujące nad innymi produktami. Druga kwestia dotyczy relatywnie małego odsetka osób o wykształceniu podstawowym i zawodowym uczestniczących w badaniu. Dodajmy, że osoby te, ujmując to stereotypowo, mogłyby się charakteryzować niższymi umiejętnościami numerycznymi. Gdyby osób z tych grup było więcej, mogłoby dojść do większego zróżnicowania na skali umiejętności numerycznych, co mogłoby w dalszej kolejności prowadzić do bardziej wyrazistych wyników.

Podsumowując, można stwierdzić, iż złożony format prezentacji informacji cenowej prowadzi do zmiany struktury preferencji wśród osób o niższych umiejętnościach numerycznych. Zmiana preferencji może wynikać z niepewności doświadczanej w trakcie dokonywania wyboru, związanej z faktycznym poziomem ceny towaru. W takim przypadku nabywcy są bardziej skłonni do wybierania tańszych wersji produktu. Wniosek ten rodzi pewne konsekwencje dla praktyki marketingowej. Niepewność związana z formatem ceny może zniechęcać nabywców do zakupu lub kierować ich zainteresowanie ku tańszym wersjom produktów, co może być niezgodne z intencją stosowania cen dwuczęściowych, których zadaniem jest zwiększanie wolumenu sprzedaży towarów.

---

## PRICE PRESENTATION AND UNCERTAINTY WITHIN PRODUCT SELECTION SITUATION

---

A field experiment is reported in this paper. This study is examining the impact of consumers' numeracy on the product preferences in the situation of high and low complexity of information. The concept of numeracy refers to subject's ability to process complex information. Complex price format may lead to incertitude especially among low numeracy peoples. The incertitude can causes the changes of consumers' preferences. Consistent with the assumption it was demonstrated that the preferences of the low numeracy subjects, who had been exposed to complex price information were likely to change in comparison to situation when price information was presented in traditional format. Preferences of high numeracy consumers have not been affected by the format of presented information.



**Dr Jacek Wójcik**

Katedra Marketingu  
Szkoła Główna Handlowa

---

# PROSUMENT – WSPÓŁCZESNY MIT MARKETINGOWY

---

## WSTĘP

---

Pojęcie prosumera<sup>1</sup> zaproponował Alvin Toffler w swojej książce *Trzecia fala* już w roku 1980<sup>2</sup>. Pojęcie to przeżywa w ostatnich latach renesans. Google Trends notuje gwałtowny skok wyszukiwań tego pojęcia po roku 2000, szczególnie duży w latach 2005–2009<sup>3</sup>. Ale prosument to coś więcej niż modne pojęcie to modna marketingowa idea. Pojęcie ukute przez futurystę zostało chętnie przyjęte przez część środowiska marketingowego (zarówno praktyków, jak i naukowców). Za pojęciem tym kryją się bardzo istotne założenia dotyczące funkcjonowania konsumenta na rynku zgodne z innymi współczesnymi ideami marketingu, takimi jak marketing relacji<sup>4</sup>, *permission marketing*<sup>5</sup>, stąd tak powszechna – jak się wydaje – ich akceptacja.

Tak wiele osób mówi i pisze o prosumencie, że wydaje się, iż w ostatnich latach dokonała się rzeczywista zmiana w relacjach firmy–konsumentów.

---

<sup>1</sup> Ang. *producer-consumer*, pl. prosument.

<sup>2</sup> Warto sięgnąć po drugie lub późniejsze wydania: A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.

<sup>3</sup> <http://www.google.com/trends>

<sup>4</sup> R. McKenna, *Relationship marketing*, Addison-Wesley 1991.

<sup>5</sup> S. Godin, *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*, Simon and Schuster, New York 1999.

Nie można zaprzeczyć, że prosumenci występują na rynku, ale trzeba zadać pytanie, jak wielu jest ich w całej populacji (lub segmencie firmy), czy liczba ta jest tak duża, że upoważnia do uogólnienia, że współczesny konsument to prosument. Otóż nie jest to takie oczywiste. Po pierwsze operuje się pojęciem bardzo słabo zdefiniowanym. Po drugie, brakuje rzetelnych badań naukowych, które określałyby skalę tego zjawiska (prosumentyzmu). Prosumentyzm wydaje się autorowi bardziej szczytną humanistyczną ideą, aniżeli modelem opisującym funkcjonowanie człowieka na rynku. Co więcej, wydaje się, że zmiany, jakie zachodzą na rynku internetowym w zakresie komunikacji marketingowej prowadzą w zupełnie inną stronę, aniżeli chcieliby zwolennicy tezy o nastaniu ery „prosumentów”.

### PROSUMENT – DEFINICJA

---

Toffler użył określenia „prosumer” dla podkreślenia roli konsumentów w procesie współtworzenia produktu (przede wszystkim w zakresie projektowania), tak aby zaspokajał on jak najlepiej potrzeby osobiste konsumenta. W kolejnych latach pojęciu temu nadawano coraz szersze znaczenie. Prosumera rozumie się także jako:

- konsumenta kompetentnego (ang. *professional consumer*),
- konsumenta aktywnego (ang. *proactive consumer*).

Powyższe znaczenia się nie wykluczają, ale też nie muszą się pokrywać. Aktywny konsument nie musi współpracować z firmą w zakresie tworzenia produktów. Aktywność konsumenta może nie wykraczać poza poszukiwanie informacji i jedynie w tym zakresie konsument może współpracować z firmą. Aktywność konsumenta nie musi oznaczać jego kompetencji, choć wydaje się, że niektórzy autorzy uważają, że aktywność w komunikacji jest oznaką profesjonalizmu, w tym sensie, że pozwala na uzyskanie lepszych rezultatów dla obu stron tego procesu. Z firmą mogą chcieć współpracować konsumenci nieprofesjonalni. O tym, na ile warto ich wykorzystywać i czy suma wiedzy laików może przynieść wartościowe rezultaty dla firmy (zob. dalej „mądrość tłumu”), jakie jest znaczenie ekspertów w tych procesach, to kolejne tematy do dyskusji.

Przytoczone ogólne definicje pojęcia prosumenta nie spełniają w oczywisty sposób wymogów badawczych. Jedną z prób operacjonalizacji pojęcia jest definicja firmy Gemius, która przygotowując raport o polskim prosumencie, zdefiniowała go następująco: prosument, czyli aktywny konsument to internauta, który spełnia co najmniej dwa z trzech warunków:

- spotyka się z opiniami innych internautów i najczęściej sam ich poszukuje, gdy planuje zakup produktu,

- sam opisuje produkty i marki w sieci lub zadaje pytania na ich temat,
- uczestniczy w promocjach, w których współtworzy produkty, hasła lub kampanie reklamowe<sup>6</sup>.

Firma Gemius specjalizuje się w badaniach polskich internautów, dlatego w definicji pojawia się zawężenie do tej grupy konsumentów. Nieprzypadkowo środowisko internetowe chętnie zajmuje się tą tematyką. Internet stworzył największe możliwości dla działań prosumenckich, ale to nie oznacza, że na tradycyjnym rynku ich nie było. Co więcej, można powiedzieć, że prosumenci byli zawsze na rynku. Każda osoba, która zamawiała jakikolwiek produkt „szyty na miarę” był prosumentem. Rozwój produkcji masowej w drugiej połowie XX wieku spowodował spadek znaczenia tego typu produktów i usług, ale one nigdy nie zniknęły. Digitalizacja świata spowodowała, że Kerckhove<sup>7</sup> ogłosił tzw. masową kastomizację (masową indywidualizację produktów), którą można interpretować jako zapowiedź powrotu do wcześniejszego stadium relacji konsument–firma, ale relacji, które nie są ograniczone do małych (czy wręcz mikroprzedsiębiorstw), ale także mogą być kształtowane przez firmy duże. Zjawiskom tym sprzyja skracanie kanałów dystrybucji i wzrost znaczenia bezpośrednich kontaktów między firmą a konsumentem w internecie.

Definicja Gemiusa jest przykładem definicji, która jest wygodna z punktu widzenia realizacji badania, ale trudno ją uznać, za definicję, która dotykałaby istoty zjawiska prosumentyzmu. Przykładowo: kierowanie się opiniami innych osób jest przejawem płytkiego przetwarzania danych<sup>8</sup>. Brak w niej kryterium ekonomiczności i skuteczności działań, a więc aspektów wiążących aktywność (zachowanie konsumenta relatywnie łatwe do pomiaru) z celowością (a więc i kompetencjami – znacznie trudniejszymi do pomiaru). Kierowanie się jedynie aktywnością konsumenta prowadzić może do bardzo mylnych wniosków. A to właśnie to podejście dominowało w myśleniu marketingowców w zakresie promocji w ostatnich latach. Aby stwierdzić, czy mamy do czynienia z prosumentem, należałoby zbadać jego motywację oraz zdolność do przetwarzania przekazu czyli czynniki wpływające na to, jak przetwarzane są informacje. Aktywność poznawcza nie oznacza racjonalności postępowania konsumenta. Istnieją zasadnicze rozbieżności w widzeniu racjonalności konsumentów, jakie występują między ekonomistami a psychologami. W marketingu przeważnie przyjmuje się, że konsument jest podmiotem

<sup>6</sup> *Prosumenci w polskim internecie na podstawie badania gemiusReport*, Gemius, Warszawa, styczeń 2008, <http://www.gemius.pl/pl/raporty/2008-01/01> (3.03.2008).

<sup>7</sup> D. de Kerckhove, *Powłoka kultury. Odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości*, Mikom, Warszawa 1996.

<sup>8</sup> B. Wojciszke wskazuje, że reakcje współodbiorników stanowią sygnał ulegania przy peryferyjnym przetwarzaniu danych, B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna*, w: J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia*, GWP, Gdańsk 2008, s. 348.

postępującym racjonalnie. Prowadzi do uproszczenia, iż aktywny konsument to konsument działający na swoją korzyść. W psychologii podkreśla się nieracjonalne aspekty w postępowaniu konsumentów<sup>9</sup>. Ohme, wskazując na najważniejsze wnioski płynące z odkryć współczesnej psychologii, wymienia m.in.: ograniczoną wartość introspekcji, irracjonalność człowieka rozumnego, znaczenie podświadomości i automatyzmów oraz iluzję wolnej woli<sup>10</sup>. Jednym z efektów takiego widzenia konsumenta jest kontestacja przydatności opinii konsumentów w badaniach reklamy<sup>11</sup>, a w rezultacie wykorzystanie metod neuroobrazowania w tych badaniach. Podejście to ma zarówno silnych promotorów (Ohme, Lindstrom), ale spotyka się też z krytyką<sup>12</sup>. Dotyczy ona nie tyle samych przesłanek podejmowania takich badań, ile ich trafności i efektywności. Nie jest celem autora przedstawianie miarodajnego przeglądu opinii panujących w tej kwestii w psychologii, ale jedynie wskazanie, że idea prosumenizmu nie ma silnego umocowania w badaniach naukowych. Skoro informacje „wydobywane” w procesie klasycznych badań marketingowych mają ograniczoną przydatność, to dla czego tego typu informacje stosowane na użytek własny przez konsumenta (w procesie samodzielnego poszukiwania produktu) miałyby być bezwarunkowo użyteczne. A jedynie postawienie znaku równości między tym, co konsument szuka, a tym, co mu jest potrzebne, upoważnia do zastosowania wskaźników aktywności jako wskaźników zachowań prosumenckich.

Uściślając definicje, trzeba jeszcze domagać się dodatkowego wyjaśnienia: czy prosument to „cecha” stała konsumenta, czy też dotyczy tylko pojedynczych transakcji. Czy wystarczy raz zachować się jak prosument, by móc sobie przypisać to określenie czy też trzeba w taki sposób dokonywać zakupów z jakąś określoną częstotliwością? W przywołanym wcześniej badaniu Gemiusa szacuje się, że wśród polskich internautów jest 36% prosumentów<sup>13</sup>. Dane te wydają się mocno przesadzone, gdyż aby spełnić którykolwiek z warunków, wystarczyło zadeklarować, że choć raz wykonało się daną czynność. Gdyby trzymać się tej metodyki badania, to do prosumentów należałoby zaliczać tych wszystkich konsumentów, którzy kiedykolwiek np. brali udział w konkursie „wymyśl hasło reklamowe” (swego czasu bardzo popularne na rynku), a idąc do

<sup>9</sup> D. Doliński stwierdza wprost: „Klient – istota nieracjonalna”; D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, GWP Gdańsk 2003, s. 160 i kolejne. Por. B. Dzik, T. Tyszka, *Problem racjonalności podmiotów ekonomicznych*, w: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004, s. 39 i nast.

<sup>10</sup> R.K. Ohme, *O pożytkach z mariażu nauki z biznesem*, „Brief” 2006, nr 3, s. 139.

<sup>11</sup> Por. cały cykl artykułów poświęcony tym zagadnieniom autorstwa R.K. Ohme w czasopiśmie „Brief” (luty 2005–kwiecień 2006). Zob. też.: G. Zaltman, *Jak myślą klienci, czyli podróż w głąb umysłu rynku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

<sup>12</sup> E. du Plessis, G. Page, J. Raymond, *Comments – Neuroscience and advertising research*, „International Journal of Advertising” 2007, nr 26 (1), s. 129–134.

<sup>13</sup> *Prosumenci w polskim internecie...*

sklepu, zapytali sąsiada (przysłowiową Goździkową) o to, co powinni kupić. Tego typu rozumowanie prowadzi do absurdów, gdyż za prosumentów trzeba by uznać osoby, które w teorii dyfuzji innowacji określane są jako maruderzy.

Zbadanie nasilania się (lub nie) zjawiska prosumentyzmu wymagało by więc badań podłużnych, realizowanych w okresie kilkunastu lat. Takie badania nie są znane autorowi, mimo usilnych poszukiwań. Biorąc jednak pod uwagę kilkuletnią popularność pojęcia „prosument” oraz ledwie 16-letni staż komercyjnego internetu (licząc od daty założenia pierwszych sklepów), trudno oczekiwać, że się znajda.

## KONSUMENT PROFESJONALNY

---

Osoby posługujące się tą definicją podkreślają – zdaniem autora słusznie – iż prosument musi mieć wiedzę, która pozwala współtworzyć produkty lub przynajmniej dokonać wyboru produktu zgodnie ze swoimi wysokimi wymaganiami (w niektórych branżach liczba oferowanych produktów jest tak duża, że nie ma potrzeby tworzenia specjalnych produktów, a ponadto nie jest to możliwe z ekonomicznego punktu widzenia). W internecie można znaleźć wiele produktów, które są promowane jako produkty dla profesjonalnych/zawodowych użytkowników oraz prosumentów (w tym znaczeniu prosument to nikt inny jak hobbysta, zaawansowany użytkownik). Dotyczy to szczególnie elektroniki domowej, np. aparatów fotograficznych. Osoby takie są oczywiście cennym źródłem informacji o produktach, co firmy chętnie wykorzystują w pracy swoich działów badawczo-rozwojowych oraz marketingowych. Procesy te przyspiesza rozwój serwisów społecznościowych. Wprowadza się nowe metody badań opinii konsumentów, takie jak *crowdsourcing*. Zmienia się rola marketera z pozycji nadającego przekaz i wysyłającego wiadomości do konsumentów w agregatora, który gromadzi wokół siebie nowe idee, badania i opinie, współpracuje z konsumentami, którzy dzielą się z nim swoją wiedzą<sup>14</sup>.

Współpraca konsumentów z firmami może się różnić ze względu na zaangażowanie specjalistów w pozyskiwaniu wiedzy. W tworzeniu produktów przez konsumenta można wyróżnić trzy fazy:

- współtworzenie produktów dla siebie,
- współtworzenie przez firmę i konsumenta produktów dla innych konsumentów,
- tworzenie produktów dla innych konsumentów przez konsumentów (samodzielnie lub wspólnie z innymi konsumentami) – konsument staje się producentem.

---

<sup>14</sup> L. Weber, *Marketing to the social web: new digital customer communities build your business*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 22.

W fazie pierwszej i drugiej proces tworzenia produktów odbywa się pod kontrolą firmy (specjalistów), w fazie trzeciej już nie (firmy tworzą jedynie platformę współpracy). Przykładem produktów od początku tworzonych przez konsumentów dla konsumentów są zwłaszcza tzw. UGC – *user generated content*<sup>15</sup>. Produkty te są różnie oceniane. Ich ocena lokuje się w szerszym kontekście, na ile społeczności (zwane czasami wręcz tłumem) mogą stworzyć wartościowe rozwiązania cywilizacyjne. Zwolennikami tego podejścia są badacze: Levy<sup>16</sup> („inteligencja zbiorowa”), Rheingold<sup>17</sup> („inteligentne tłumy”), Kerckhove<sup>18</sup> („inteligencja otwarta”), jak i przedstawiciele biznesu Tapscott<sup>19</sup> („wikinomia”), czy Surowiecki<sup>20</sup> („mądrość tłumów”). Prace nad tymi zagadnieniami rozwijają renomowane uczelnie<sup>21</sup>. Jednak inni mówią o zbiorowej głupocie czy maizmie cyfrowym<sup>22</sup> jako przeciwieństwo „mądrości cyfrowej”. Ich krytyka wydaje się słuszna, jeśli przeanalizuje się działanie serwisów redagowanych przez internautów (UGC). Przykładami karykaturalnej mądrości tłumy są różnego rodzaju plebiscyty (choć w tym przypadku nie są spełnione wszystkie warunki powstania „inteligencji zbiorowej”). „Szczytowym osiągnięciem” w tym zakresie było przyznanie przez tygodnik „Time” tytułu najbardziej wpływowego człowieka roku Christopherowi „moot” Poole’owi<sup>23</sup>. Dlatego coraz częściej zauważa się powolne odchodzenie od treści redagowanych przez użytkowników na rzecz przekazów przygotowanych przez fachowców<sup>24</sup>.

Autor przychyła się do tego drugiej grupy poglądów. Nie sposób negocjować możliwości i znaczenia wiedzy pozyskiwanej od wielu rozproszonych osób, które nie muszą być ekspertami. Wszak nawet w klasycznych heurystykach, jak burza mózgow, celowo wprowadzano do zespołów laików,

<sup>15</sup> Zob. pionierów tego typu rozwiązań: <http://reddit.com/> czy <http://www.digg.com/>.

<sup>16</sup> P. Lévy, *Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*, Perseus, Cambridge 1997 (wydanie pierwsze w języku francuskim 1994 rok).

<sup>17</sup> H. Rheingold, *Smart mobs: the next social revolution: transforming cultures and communities in the age of instant access*, Perseus, Cambridge 2002.

<sup>18</sup> D. de Kerckhove, *Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego*, MiKom, Warszawa 2001.

<sup>19</sup> D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, Penguin Group, 2008.

<sup>20</sup> J. Surowiecki, *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, Doubleday, New York 2004.

<sup>21</sup> Zob.: *Handbook of collective intelligence*, Center for Collective Intelligence MIT, [http://scripts.mit.edu/~cci/HCI/index.php?title=Main\\_Page](http://scripts.mit.edu/~cci/HCI/index.php?title=Main_Page) (1.06.2009).

<sup>22</sup> J. Lanier: *Digital maoism: The hazards of the new online collectivism*, Edge, 30 maja 2006, [http://edge.org/3rd\\_culture/lanier06/lanier06\\_index.html](http://edge.org/3rd_culture/lanier06/lanier06_index.html) (10.10.2007)

<sup>23</sup> *The world's most influential person is...*, Time, 27 kwietnia 2009, <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1894028,00.html> (29.04.2009).

<sup>24</sup> Zob. T. Dokoupil: *Revenge of the experts*, Newsweek Web Exclusive, 6 marca 2008, <http://www.newsweek.com/id/119091> (20.03.2008).

aby uzyskać lepsze rezultaty pracy grupy. Jednak dzieje się to w procesie zorganizowanym przez specjalistów.

Podsumowując wątek konsumenta profesjonalnego w tworzeniu produktów, trzeba podkreślić, że:

- rola laików jest w nim mocno ograniczona,
- konsumenci mogą sami tworzyć produkty cyfrowe, ale miarą ich wartości jest bardziej popularność aniżeli jakość.

## PROSUMENT W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

---

Przecenianie aktywności konsumentów jako wskaźnika zaangażowania prowadzi do dyskusyjnych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej. Przyjęcie założenia, że aktywny, poszukujący informacji konsument jest konsumentem racjonalnym prowadzi do wniosku, że najlepiej jest podążać za nim, czyli po prostu odpowiadać na zapytania konsumentów. Takie myślenie doprowadziło do dominacji reklamy kontekstowej w internecie, a zwłaszcza do wykorzystania wyszukiwarek w celach reklamowych. Zakładano *a priori*, że odpowiadanie na zapytania i życzenia konsumentów jest skuteczniejszą i przynoszącą lepsze rezultaty ekonomiczne formą komunikacji, choć od lat już wiadomo, że tak nie jest<sup>25</sup>. Wydaje się, że apogeum tego podejścia mamy już za sobą. Coraz więcej firm dostrzega przewagę reklamy behawioralnej nad kontekstową. O ile w reklamie kontekstowej reklamodawca „podąża” za konsumentem, o tyle w reklamie behawioralnej to reklamodawca na podstawie zebranych danych o konsumentach decyduje, jakiego rodzaju informację przekazać konsumentowi. Firma Google (główny promotor reklamy kontekstowej) także dostrzegła zalety marketingu behawioralnego. W wynikach wyszukiwania uwzględnia nie tylko słowa wpisane przez internautę, ale również wcześniejsze zapytania, informacje o wieku, płci czy lokalizacji geograficznej<sup>26</sup>. Reklama behawioralna

<sup>25</sup> D. Anfuso, *Contextual vs. behavioral targeting*, iMedia Connection 31.03.2006, <http://www.imediaconnection.com/content/8863.asp> (27.10.2007); N. Marcus, *Behavioral targeting has more visibility*, iMedia Connection 1.02.2006, <http://www.imediaconnection.com/content/8121.asp> (27.10.2007); *Behavioral targeting reaches more buyers, at lower cost*, Marketing Vox, 24.04.2006, [http://www.marketingvox.com/archives/2006/04/24/study\\_behavioral\\_targeting\\_reaches\\_more\\_buyers\\_at\\_lower\\_cost/](http://www.marketingvox.com/archives/2006/04/24/study_behavioral_targeting_reaches_more_buyers_at_lower_cost/) (20.12.2006); K. Newcomb, *Study: behavioral ads convert better out of context*, ClickZ 16.10.2006, <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3623685> (27.10.2007).

<sup>26</sup> L. Baker, *Google advertising patents for behavioral targeting, personalization and profiling*, „Search Engine Journal”, 7.10.2005, <http://www.searchenginejournal.com/?p=2311> (27.12.2006) oraz K. Lee, *Search personalization and ppc search marketing*, ClickZ, 15.07.2005, <http://www.clickz.com/showPage.html?page=3519876> (20.12.2006).

jest z sukcesem implementowana w serwisach społecznościowych<sup>27</sup>, upowszechnia się w reklamie bannerowej. Konsument powraca do roli znanej mu z mediów masowych (wiodącą rolę przejmuje reklamodawca), z tą jednak różnicą, że zdążamy w stronę masowej indywidualizacji przekazów.

Biorąc zaś pod uwagę postęp w technologii informatycznej, możliwości jej implementowania przez firmy, a jednocześnie ograniczone możliwości poznawcze i lenistwo poznawcze konsumentów (czego przejawem jest np.: korzystanie przede wszystkim z początkowych wyników wyszukiwania w wyszukiwarkach, niekorzystanie z ogólnie dostępnych i bezpłatnych rozwiązań blokujących reklamy, przy jednoczesnym narzekaniu na uciążliwość reklam) należy się obawiać, że konsumenci będą mieli coraz mniej do powiedzenia na rynku (chyba że wprowadzi się rozwiązania prawne zabraniające reklamy behawioralnej bez uprzedniej zgody konsumenta, o czym zaczęto już dyskutować).

I na koniec jeszcze jedna uwaga. Badania aktywności konsumentów w internecie, w szczególności komunikacji nieformalnej (WoM) nie dowodzą większego znaczenia tej aktywności w procesie wyboru produktów niż to było na rynku tradycyjnym. Wskazują one nadal na kluczowe znaczenie rekomendacji drogą ustną (poza internetem)<sup>28</sup>. Pojawienie się wielu tego typu badań jest wynikiem otrzymania przez marketingowców narzędzi, które mają spowodować wykorzystanie WoM do celów komercyjnych. Paradoksalnie więc badania te można interpretować jako przejaw pozbawiania konsumentów kolejnej sfery ich niezależności.

## PODSUMOWANIE

---

Odpowiadając na pytanie „aktywny klient (konsument) – mit czy rzeczywistość?” można powiedzieć, że:

- na podstawie samej aktywności konsumenta nie można go zaliczyć do kategorii prosumentów – niezbędna jest jeszcze ocena skutków tej aktywności,
- „tak” to rzeczywistość – ponieważ zawsze tacy klienci byli na rynku,
- „nie” to mit – ponieważ trudno o dowody na częstsze niż wcześniej występowanie konsumentów aktywnych i profesjonalnych.

<sup>27</sup> Mowa o bardzo udanym programie MySpace MyAds, pozwalającym na tzw. *hyper-targeting* – wybór grupy docelowej na podstawie kryteriów behawioralnych, psychograficznych na bazie informacji zebranych z profilu, ankiet, monitoringu aktywności użytkownika. Zob. szerzej: <https://advertise.myspace.com/login.html> (31.05.2009).

<sup>28</sup> Zob. np.: *E-mail effective with boomers*, eMarketer, 11.12.2008, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1006797> (17.12.2008).



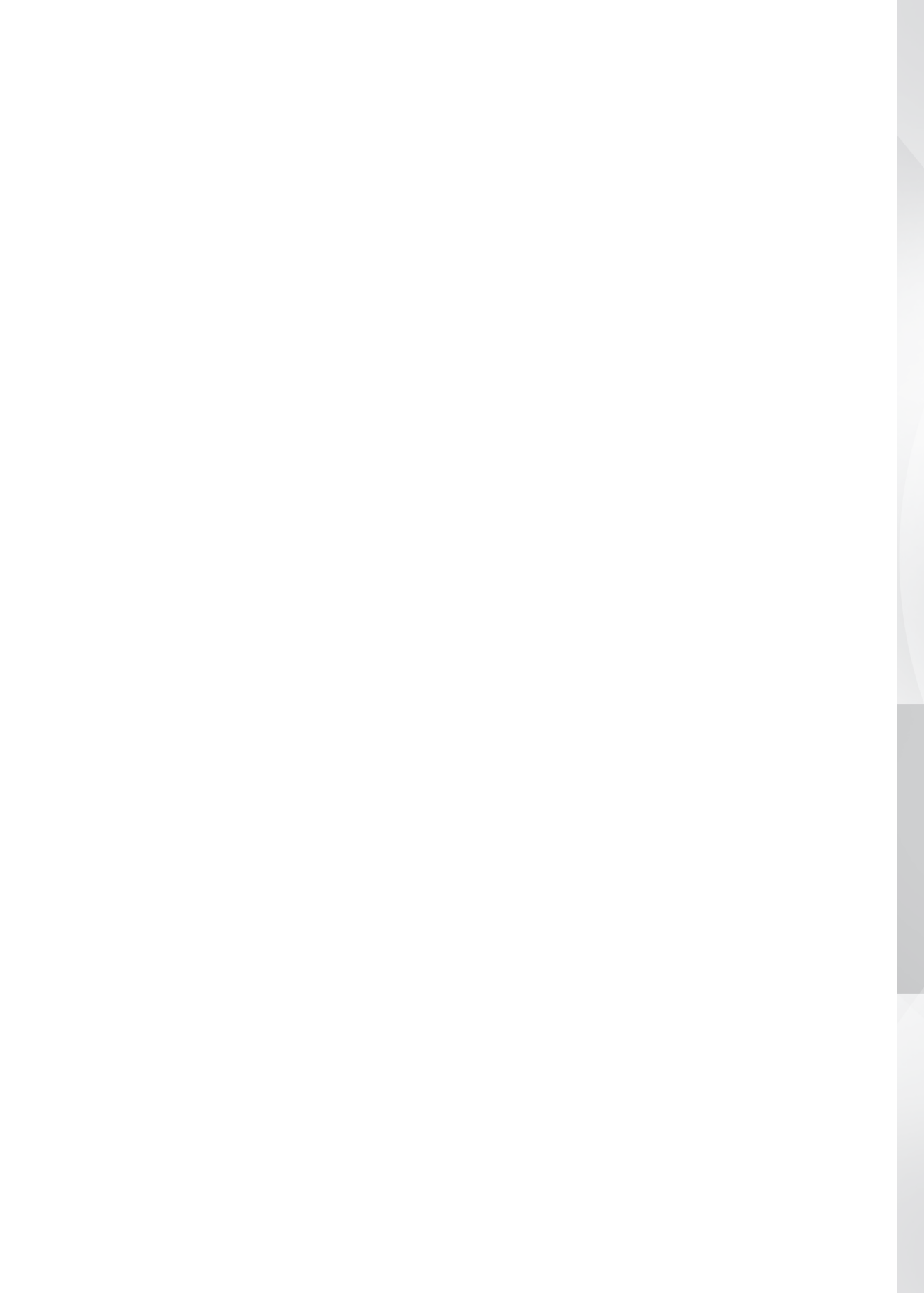
Prosumentyzm jest bardziej szczytną humanistyczną ideą aniżeli modelem opisującym funkcjonowanie człowieka na rynku zbudowanym na podstawie badań naukowych.

---

## PROSUMER – THE CONTEMPORARY MARKETING MYTH

---

The meaning of the term “prosumer” has been recently simplified and is wrongly understood as an “active consumer”. A consumer cannot be acknowledged to be a “prosumer” based on his activity only. Consequences of consumer’s activity should be taken into account. The author proves that prosumerism is a noble humanistic concept, rather than a scientific model of consumer behaviour.



CZĘŚĆ

**III**

BUDOWA ZAUFANIA JAKO PODSTAWA  
RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z NABYWCAMI



## **Rozdział 8**

Istota zaufania i jego rola w kształtowaniu  
relacji przedsiębiorstwa z nabywcami

**Prof. dr hab. Barbara Dobiegała-Korona**

Katedra Marketingu  
Szkoła Główna Handlowa

---

## **ZAUFIANIE JAKO PRZESŁANKA WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI**

---

### **WSTĘP**

---

Zaufanie nabiera współcześnie coraz większego znaczenia, które początkowo było głównie rozpatrywane z perspektywy socjologii i psychologii, a obecnie ujawnia się jako ważna kategoria ekonomiczna, szczególnie w teorii zarządzania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>.

Celem tej rozprawy jest wskazanie na rolę oraz zakresy budowy zaufania klienta do przedsiębiorstwa w procesie współtworzenia wartości. Przez proces współtworzenia wartości rozumiem ściśle interakcje pomiędzy konsumentami i firmą w procesie podejmowania decyzji związanych z identyfikowaniem – czego oczekują klienci, jak ma być wytworzona oferta (jako wynik ciągłego dopasowywania oczekiwań i możliwości firmy), jak komunikowana i dostarczana ma być oferta (jako korzyści dla klienta). Wartości, które otrzymują klienci, przekładają się na wartość firmy w postaci strumieni pieniężnych, rentowności i udziału w rynku,

---

<sup>1</sup> Por. m.in. J. Power, S. Whelan, G. Davies, *The Attractiveness and Connectedness of Ruthless Brand: the role of trust*, „European Journal of Marketing” 2008, Vol. 42, No. 5/6, s. 586–602, a także W. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.

co z kolei buduje wartość przedsiębiorstwa. Zatem istnieje ścisły związek pomiędzy wartościami kreowanymi dla klienta a wartością przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

C.K. Prahalad i V. Ramaswamy w książce pt. *Przyszłość konkurencji* podkreślają iż: „Niezależnie od tego, jaka będzie przyszłość pod względem ról, praw oraz odpowiedzialności firm i konsumentów, firmy będą musiały włączyć konsumentów do współtworzenia wartości”, bowiem: „Nową przesłanką wyjściową jest to, że konsument i firma współtworzą wartość, a to doświadczenie współtworzenia staje się podstawą wartości”<sup>3</sup>.

Teza ta jest ściśle powiązana z nową definicją marketingu, zaproponowaną przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu, która stała się podstawą nowego podejścia do funkcji i kompetencji marketingowych. Marketing współcześnie jest rozumiany jako funkcja organizująca procesy identyfikowania, tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości dla klientów, z korzyścią dla przedsiębiorstwa i inwestorów<sup>4</sup>.

Długookresowe relacje oparte na współtworzeniu wartości mogą przynieść partnerom wiele korzyści, m.in.:

- ograniczenie ryzyka obu stron (producenta i konsumenta),
- lepsze dostosowanie wartości do oczekiwań klientów,
- ograniczenie nakładów na tworzenie i dostarczanie wartości,
- stabilizację warunków funkcjonowania firm (długookresowa wartość firmy),
- rozłożenie odpowiedzialności za tworzone wartości pomiędzy producentem i konsumentem.

Współtworzenie wartości jako nowe podejście do ról klienta i przedsiębiorstwa stawia wiele ważnych wyzwań w zakresie tworzenia warunków co do sposobu, możliwości i ograniczeń współtworzenia wartości<sup>5</sup>; w tym zakresie szczególną rolę odgrywa budowa i zarządzanie zaufaniem klientów do firm, jako podstawy ich zaangażowania w ten proces. Zaufanie prowadzi do otwarcia się partnerów i dzielenia informacją o potrzebach, możliwościach oraz doświadczeniach. Zaufanie jest podstawą inwestycji w zaangażowanie się w proces współtworzenia, w szczególności dotyczy to klientów (nabywców).

<sup>2</sup> B. Dobiegała-Korona, *Model współtworzenia wartości przez klienta. Motywy i odpowiedzialność*, w: J. Szumilak (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

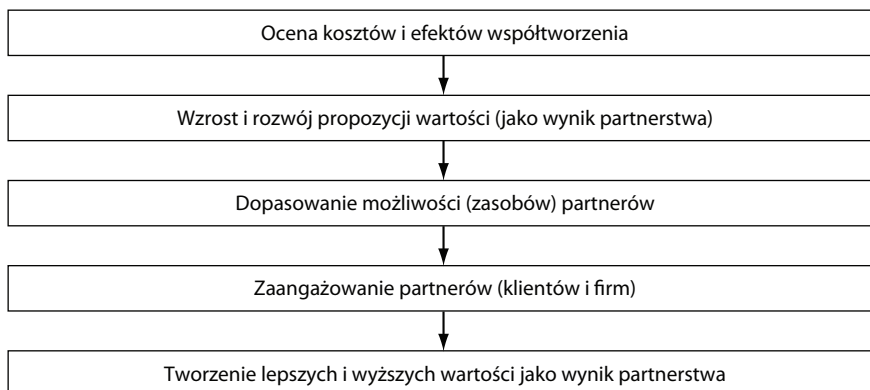
<sup>3</sup> C. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

<sup>4</sup> Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing Management*, Prentice Hall, New York 2007, s. 6, a także K. Baker, *New Consumer Marketing*, Wiley, Chichester 2003.

<sup>5</sup> Zob. B. Dobiegała-Korona, *Model współtworzenia wartości przez klienta...*

## CELE I MOŻLIWOŚCI WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI

Partnerstwo klienta z firmą w procesie współtworzenia wartości musi opierać się na przekonaniu obu stron o możliwości otrzymania wyższych wartości dla każdej ze stron oraz, że suma korzyści będzie wyższa niż gdyby cele stron były realizowane niezależnie (rys. 1).



**Rysunek 1.** Proces tworzenia wizji i możliwości partnerstwa

Źródło: opracowanie własne.

Zbieżność celów i efektów otrzymywanych w procesie współtworzenia może prowadzić do wyższej wartości ze względu na:

- pełniejszy dostęp do informacji,
- redukcję powielania działań i marnotrawstwa,
- wzajemne wspieranie się w umiejętnościach tworzenia wartości,
- tworzenie lepszych i wyższych wartości.

Wzajemne przekazywanie informacji i wspieranie się partnerów prowadzi do pełniejszej integracji wokół zbieżnych celów, wartości i wspólnej wizji<sup>6</sup>.

Wymiana informacji i wzajemne zrozumienie decydują o rzeczywistej możliwości współpracy i stanowią kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej firm w każdych warunkach, szczególnie ograniczonego popytu (np. w warunkach kryzysu).

Współtworzenie modyfikuje proces wymiany wartości, który tradycyjnie odbywał się na rynku, a obecnie przenosi się na procesy interakcji pomiędzy konsumentami i przedsiębiorstwami w procesie podejmowania

<sup>6</sup> Por. B. Dobięgała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2 (3).



decyzji: co produkować, jak produkować i dla kogo oraz jak dostarczać wartości. Zmienia to relacje pomiędzy partnerami w kierunku:

- aktywnego włączenia klienta w procesy decyzyjne: identyfikowania, kreowania komunikowania i dostarczania wartości,
- pełniejszego dostępu do informacji o klientach, ich potrzebach, preferencjach, doświadczeniach i percepcji wartości,
- silniejszego ukierunkowania dostarczanych przez firmę wartości do indywidualnych nabywców,
- położenia większego akcentu na budowę pozytywnych doświadczeń współpracy, co musi przełożyć się na wyższy poziom zaangażowania stron,
- tworzenia krótkich i skutecznych kanałów komunikacji z indywidualnymi klientami (lub ich odpowiednią reprezentacją),
- tworzenia nowych metod obliczania kosztów (metodą kosztów działań) i rentowności relacji i partnerstwa klienta z firmą,
- włączania klientów do współodpowiedzialności za kreowane wartości.

Przedsiębiorstwa, dążąc do włączenia konsumentów w proces współtworzenia wartości, muszą przyjąć, iż:

- konsumenci oczekują określonych korzyści ukierunkowanych na rozwiązywanie ich problemów;
- konsumenci chcą płacić za określone korzyści (wartości), a nie za aktywność firm, która nie dostarcza im oczekiwanych korzyści;
- klienci ponoszą podwójne koszty współpracy, w postaci ceny płaconej oraz dzielenia się informacją, czasem, doświadczeniem, uzgodnieniami, zwrotami wartości w celu ich poprawienia itp.;
- klienci ponoszą wyższe ryzyko współpracy niż firmy (asymetria dostępu do wiedzy profesjonalnej);
- jakość wartości oceniana jest przez poszczególnych klientów indywidualnie.

## ZAANGAŻOWANIE PODSTAWĄ PROCESU WSPÓŁTWORZENIA WARTOŚCI

---

Warunkiem skutecznego procesu współtworzenia wartości jest pozytywne zaangażowanie partnerów. Zaangażowanie – z jednej strony – jest oparte na oczekiwaniach partnerów, że związek jest ważny i przyniesie oczekiwane korzyści, a to uzasadnia włożenie wysiłku w jego tworzenie i umacnianie, zaś z drugiej strony – jest zobowiązaniem do utrzymania relacji partnerskich. Zaangażowanie jest postrzegane w kategoriach ekonomicznych i emocjonalnych. W znaczeniu ekonomicznym zaangażowanie oznacza dopasowanie zasobów i procesów do związku, na podstawie oceny wartości związku i porównywania wszystkich korzyści i kosztów z nim związanych. W znaczeniu emocjonalnym zaangażowanie

oznacza psychologiczne i emocjonalne więzi między uczestnikami i bazuje na wspólnych wartościach, zaufaniu, życzliwości i wzajemności. Zaangażowanie emocjonalne istnieje wtedy, gdy klient identyfikuje się z dostawcą i jest do niego przywiązany. Zaangażowanie pozytywne prowadzi do lojalności, zaś negatywne do obojętności, niechęci, ale nie wyklucza powtórnych zakupów w przypadku związania klienta z firmą standardami, monopolem lub wysokimi kosztami wyjścia. Zaangażowanie może przybierać różne poziomy – im wyższy, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że partnerzy opuszczą związek. Partnerzy zaangażowani w relacje nie porównują nowych ofert, ponieważ ograniczona jest ich skłonność do zmiany dostawcy<sup>7</sup>.

Proces budowy i poziom zaangażowania wiąże się:

- po pierwsze – z inwestycjami wykonanymi przez partnerów, opartych na wiarygodności określonej przez sumę realizowanych wartości i proporcjonalności nakładów,
- po drugie – z intencją do budowania i rozwijania długookresowych relacji,
- po trzecie – z dynamicznym charakterem tego procesu wraz z upływem czasu i warunków, w jakich działają.

Najważniejszą determinantą zaangażowania jest zaufanie partnerów. Zaufanie prowadzi do otwarcia się partnerów, dzielenia się informacjami, doświadczeniami z relacji oraz emocjonalnego zaangażowania. Zaangażowanie klienta w relacje i współtworzenie wartości odgrywa rolę kluczową, prowadzi bowiem do zachowań kooperacyjnych stron, przez co związek staje się bardziej efektywny i generuje więcej korzyści dla obu stron. Zaangażowanie pozytywnie wpływa na stabilność związku i zwiększa skłonność do współpracy. Dotyczy to zarówno zaangażowania ekonomicznego, jak i emocjonalnego. Z tych dwóch rodzajów zaangażowania, wyższą rolę przypisuje się zaangażowaniu emocjonalnemu w utrzymaniu i rozwoju wartościowych relacji partnerskich. Klienci zaangażowani emocjonalnie w związek z dostawcą wartości w większym stopniu są zarówno skłonni informować o swoich oczekiwaniach i preferencjach, jak i udzielać pozytywnych rekomendacji<sup>8</sup>.

## ZAUFANIE JAKO PODSTAWA ZAANGAŻOWANIA

---

Zaangażowanie jest oparte na zaufaniu jako pewności, że jedna strona otrzyma od drugiej strony to, czego oczekuje i będzie to co najmniej

<sup>7</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment*, „Trust Theory of Relationship Marketing” 1994, Vol. 58.

<sup>8</sup> M. Wetzels, K. Ruyter, *Marketing Service Relationship: The Role of Commitment*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1998, Vol. 13, s. 406.

adekwatne do poziomu zaangażowania stron. D.D. Friedman już w 1986 roku podkreślał, iż kapitał zaufania pozwala na współpracę, podejmowanie decyzji, usprawnia komunikację oraz łączy i motywuje ludzi<sup>9</sup>.

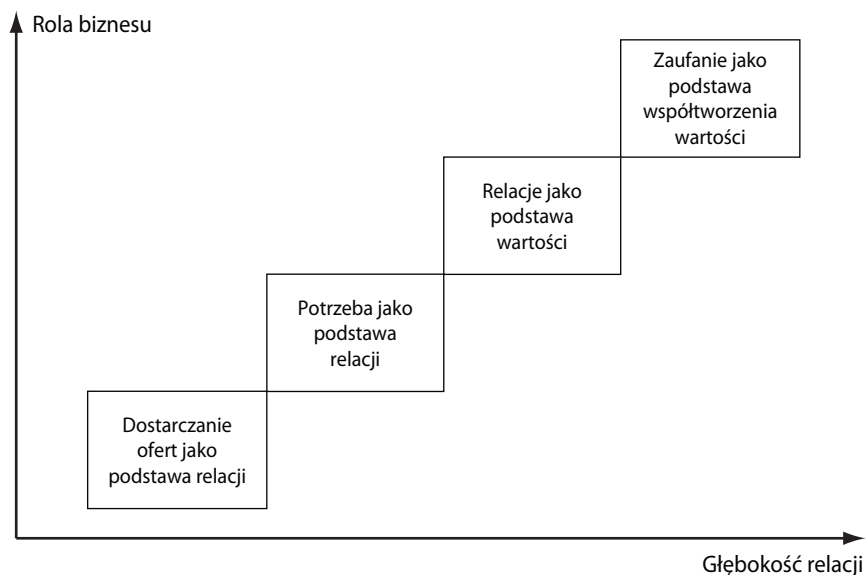
P. Sztompka definiuje zaufanie jako układ przyjmowany w warunkach niepewnych, suwerennych działań ludzi, a okazywanie zaufania to antycypowanie przyszłości, zachowywanie się tak, jakby była ona znana i pewna<sup>10</sup>.

R.M. Morgan i S.D. Hunt wskazują, że prekursorem zaufania jest komunikacja uczciwa, autentyczna i otwarta, która opiera się na zrozumieniu, współdziałaniu i zaangażowaniu<sup>11</sup>.

Inni autorzy rozumieją zaufanie jako poleganie na informacji dotyczącej niepewnych stanów środowiska i wyników im towarzyszących w sytuacji ryzyka<sup>12</sup>.

Zaufanie w relacjach przedsiębiorstwa z klientem pojawia się jako wyższy i głębszy poziom tych relacji (por. rys. 2).

Zaufanie jest kategorią analizowaną przez wiele dyscyplin naukowych, takich jak: psychologia, socjologia, ekonomia, a także zarządzanie



**Rysunek 2.** Zaufanie na tle typów relacji

Źródło: opracowanie własne.

<sup>9</sup> D.D. Friedman, *Price Theory: An Intermediate text*, Cincinnati: South-Western Publishing 1986.

<sup>10</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 45–49.

<sup>11</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment*, op. cit., s. 25.

<sup>12</sup> Między innymi P. Pilch, *Psychologiczna analiza zaufania interpersonalnego*, w: Z. Ratajczak (red.), *Zaufanie i niesprawiedliwość a społeczne funkcjonowanie człowieka*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1990.

i obecnie marketing. Ta interdyscyplinarność pojęcia zaufania wzbogaca jego konstrukcję, ale czyni ją trudniejszą do zdefiniowania, postrzegania i znalezienia konsensusu jej istoty i natury. Zawsze krytycznym komponentem rozumienia zaufania jest ograniczanie ryzyka, a konstruowane jest ono na uogólnianiu nadziei oczekiwań, prawdopodobieństwa otrzymania oczekiwanych korzyści. W znaczeniu marketingowym zaufanie najczęściej polega na takim ukształtowaniu zdolności i pozycji marki, która spełnia oczekiwania klientów lub je przewyższa. Powszechna akceptacja wiarygodności marki traktowana jest jako fundament lojalności, oparty na satysfakcji klienta z przedsięwzięć firmy. Wskazuje się też, że zaufanie do marki jest obecnie najpotężniejszym instrumentem marketingowym firm. Tak rozumiane zaufanie do marki ma wpływ na zachowania konsumentów i innych partnerów firm.

Zaufanie konsumentów do firm jest szczególnym rodzajem, ze względu na asymetrię, relacji pomiędzy słabym i mocnym, między jednostką i organizacją, między amatorem i profesjonalistą mającym przewagę techniczną, finansową i informacyjną. Konsument w relacjach z przedsiębiorstwem ponosi trzy podstawowe rodzaje ryzyka:

- funkcjonalne, związane z niepewnością co do otrzymania oczekiwanych wartości,
- finansowe, związane z adekwatnością ceny do wartości oraz innych kosztów ponoszonych przez niego (eksploatacji, czasu, emocji, doświadczeń),
- informacyjne, związane ze sposobem wykorzystania danych o kliencie.

Konsument nie dysponuje odpowiednimi i wystarczającymi możliwościami, aby wiedzieć, na jakich warunkach przystępuje do procesu współtworzenia wartości. Jedynym sposobem redukcji złożoności i ryzyka relacji, w które wchodzi klient, jest zaufanie, czyli przyjęcie założenia, że firma nie wykorzysta zaangażowania klienta na jego niekorzyść. W praktyce występują trzy przesłanki ryzyka: wykalkulowane, oparte na racjonalnych przesłankach, instytucjonalne lub osobiste. Zaufanie konsumentów do firm w procesie współtworzenia wartości musi opierać się na racjonalnych przesłankach obustronnej opłacalności. Składnik instytucjonalny zaufania to prawna ochrona konsumentów, instytucje sądownicze i kontrolne. Zaufanie osobiste może być oparte na pozytywnych doświadczeniach klienta z firmą, marką lub przedstawicielem firmy (konkretnej osoby).

Model budowy zaufania klienta do firmy składać się musi z trzech płaszczyzn (rys. 3):

- firma musi zasłużyć na zaufanie,
- musi budować relacje krok po kroku z klientem,
- musi skutecznie dostarczać nowych przesłanek zaufania (podtrzymywać zaufanie).



**Rysunek 3.** Sfery budowy zaufania

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczna budowa zaufania klienta do firmy musi być oparta na następujących podstawowych założeniach<sup>13</sup>:

- zaufanie musi być traktowane jako proces narastający; jako narastające, pozytywne doświadczenie klientów, a nie jednorazowe zjawisko;
- zaufanie musi być równocześnie opierane i podtrzymywane na przesłankach zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych. Z jednej strony zaufanie musi wynikać z pozytywnych doświadczeń klienta w skutecznym rozwiązywaniu jego problemu, z drugiej zaś podtrzymywane muszą być pozytywne emocje, przywiązanie klienta do firmy, co często jest traktowane jako ważniejsze dla zaufania.
- klienci muszą partycypować w rozwoju relacji i zaangażowania, bowiem zaufanie jest relacją dwustronną. Oznacza to, iż firmy muszą selekcjonować klientów, z którymi budują zaufanie. Zdolność klientów do ufności musi być koniecznym warunkiem budowy relacji opartych na zaufaniu.
- zaufanie jest zawsze odpowiedzią na ryzyko. Zależnie od poziomu ryzyka firmy muszą dążyć do ograniczania go, aż do jego całkowitego wyeliminowania.
- marka i jej reputacja stanowią instytucjonalne symbole zaufania, natomiast podtrzymywanie zaufania ma bardziej charakter personalny; zaufanie buduje się i rozwija w interpersonalnych relacjach.

<sup>13</sup> Por. m.in. D. Maister, Ch. Greek, R. Galford, *The Trust Advisor*, Simon & Schuster, London, New York 2002.

W tym zakresie główną rolę odgrywa profesjonalizm kadr, myślenie o ryzyku klienta, przejmowanie odpowiedzialności za współpracę we współtworzeniu wartości. Firma musi odgrywać rolę architekta i być odpowiedzialna za cały projekt współtworzenia, ponieważ klienci nie mają odpowiedniej wiedzy i kwalifikacji do oceny możliwości, ograniczeń i szczegółów tego procesu. Przedstawiciele firmy muszą udowodnić, iż w sposób profesjonalny i kreatywny są zdolni rozwiązać problemy klienta.

Aby firma była zdolna do budowy zaufania klientów, musi mieć kadry, które będą miały następujące cechy:

- w relacjach z klientem przyjmować jego punkt widzenia,
- dysponować kwalifikacjami będącymi gwarancją rozwiązania problemu klienta,
- dawać klientowi wybór w rozwiązaniu jego problemu,
- w procesie współtworzenia wskazywać raczej na to, co różni, a nie, co jest zbieżne, prowadzi to do lepszego zrozumienia klienta,
- dostarczać klientowi rekomendacji w postaci:
  - wiarygodności,
  - niezawodności,
  - wrażliwości na jego potrzeby.

### ROLA MARKI W BUDOWIE ZAUFANIA

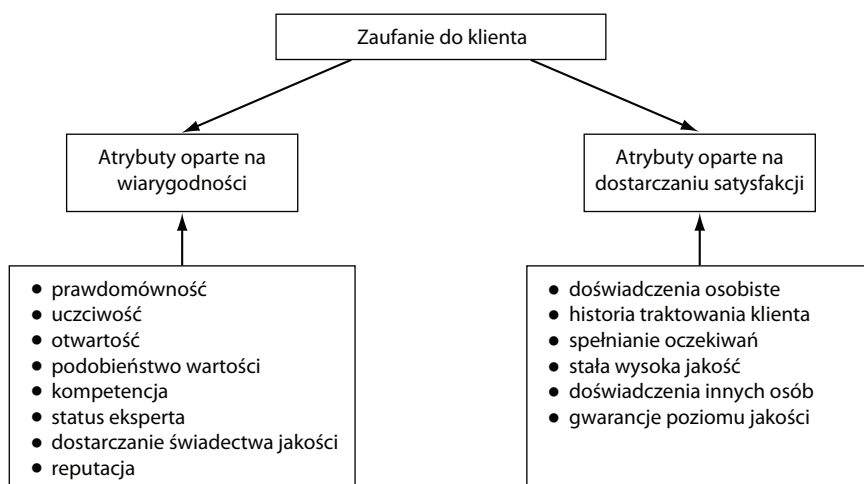
---

Jeżeli ostatecznym celem marketingu jest zobowiązanie do generowania najwyższych wartości dla klientów przez współtworzenie tych wartości, to główną podstawą tego zobowiązania jest zaufanie do marki.

Kapitał marki może odegrać dużą rolę w budowie zaufania klienta do firmy. Zaufanie do marki daje wysoką nadzieję i wpływa pozytywnie na konsumenta, gwarantując, iż otrzyma on to, czego oczekuje w procesie współtworzenia wartości. Zaufana marka to nadzieja, iż przedsiębiorstwo jest kompetentne, uczciwe i odpowiedzialne. Atrybuty zaufanej marki rozpatrywane są w ujęciu technicznym i intencjonalnym; pierwszy wymiar – techniczny – oparty jest na kompetencjach firmy, zdolności i dążeniu do dostarczenia obiecanych i satysfakcjonujących wartości dla klienta. Drugi wymiar obejmuje atrybuty dobrych intencji w relacji do przyrzeczenia, iż wartości dla konsumenta będą spełniały ich oczekiwania.

Zaufanie do marki jest konceptualizacją różnych perspektyw, w których marka może być rozpatrywana. Marka może być postrzegana jako zsumowana wiedza i doświadczenie konsumentów w relacji z przedsiębiorstwem. Wszystkie zróżnicowane kontakty z marką (reklama, przekazy ustne, próby) są źródłem zaufania klientów do marki.

Zaufanie jest podstawą lojalności, ponieważ kreuje wymianę najwyższych wartości, zaś lojalność jest procesem kontynuowania i wzbogacania relacji. Unikalna wartość postrzegania marki przez konsumentów



**Rysunek 4.** Atrybuty zaufania

Źródło: opracowanie własne.

może pochodzić od najwyższego zaufania, którym klienci obdarzają daną markę.

Rozwój relacji klienta z marką może stawać się substytutem personalnych kontaktów organizacji i jej klientów. Zarządzanie marką jest osadzone na spodziewanych ofertach marki co do typu i poziomu wartości dla klienta.

Dostarczanie tych wartości jest podstawą budowy silnych relacji z klientem, ponieważ rozwija zaufanie, które marka będzie kontynuowała w dostarczaniu tych wartości. Od kiedy zaufanie jest budowane przez doświadczenie współtworzenia wartości, to im bardziej są pozytywne doświadczenia konsumentów, tym szybciej przychodzi zaufanie. Inwestowanie w pozytywne doświadczenia konsumentów wobec marki jest drogą budowania zaufania do marki. Zaufanie jest esencją wartości, które silna marka dostarcza klientom, a to jest głównym narzędziem zarządzania kapitałem marki. Rolą zaufania do marki jest redukcja niepewności i ryzyka towarzyszącego relacjom z marką. Klienci wybierają chętniej te marki, którym w pełni wierzą. Zaufanie istnieje wtedy, gdy klient ma przeświadczenie niezawodności i rzetelności marki (por. rys. 4).

Wyniki badań prowadzone przez J. Powera i S. Whelan, wskazują że<sup>14</sup>:

- im gorszy wizerunek marki, tym mniejsze ma ona zaufanie konsumentów,
- im większe zaufanie jest wobec marki, tym większa jest jej postrzegana atrakcyjność,
- im większe jest zaufanie, tym większe jest przywiązanie do marki.

<sup>14</sup> Zob. J. Power, S. Whelan, G. Davis, op. cit., s. 589.

Zaufanie do marki podwyższa poziom odczuwanej satysfakcji przez konsumentów, co buduje lojalność i zaangażowanie w proces współtworzenia wartości. Lojalność i zaangażowanie z kolei prowadzą do wzrostu wartości marki i zaufania do niej.

### PODSUMOWANIE

---

Współtworzenie wartości przez konsumentów jest obecnie coraz ważniejszym sposobem na przyciąganie klientów do firm i zatrzymywanie ich. Proces ten jest obiecujący z punktu widzenia obu partnerów (firmy i klienta), bowiem:

- ogranicza ryzyko po obu stronach związku,
- ogranicza i redukuje koszty tworzenia wartości,
- daje pełniejszy dostęp do informacji,
- wzajemnie wspiera umiejętności tworzenia wartości,
- prowadzi do tworzenia lepszych i wyższych wartości.

Podstawą współtworzenia jest zaangażowanie obu partnerów w ten proces. Szczególne znaczenia ma zaangażowanie klienta w ten proces, a to jest możliwe tylko w warunkach wysokiego zaufania do firmy.

Model zaufania klienta do firmy musi spełniać następujące warunki:

- firma musi zasłużyć na zaufanie,
- firma musi budować relacje z klientem w sposób systematyczny,
- firma musi dostarczać ciągle nowych przesłanek zaufania.

---

### TRUST AS A PREMISE OF VALUE CO-CREATION

---

Co-creating value with customer is becoming currently an important method of customer acquisition and retention. The basis of this process is mutual involvement of partners, which requires high level of trust. The model of customer trust is built on the following assumptions: company has to deserve customer trust, must develop customer relationships systemically and provide reasons to be trusted.



**Dr Jan Kreft**

Uniwersytet Gdański

---

## **MEDIA A TRANSFER ZAUFANIA W WARUNKACH KRYZYSU**

---

W warunkach kryzysu zaufanie staje się przynajmniej równie istotnym elementem decydującym o relacjach przedsiębiorstwa z klientami jak kapitał finansowy i kapitał ludzki. Kryzysy, tak w makro-, jak mikroskali są wszak prezentowane jako kryzysy zaufania, co dobitnie wskazuje na znaczenie osadzenia działalności gospodarczej w społecznym kontekście. Erozja zaufania bądź zagrożenie taką erozją jest okazją do refleksji nad możliwością dokonania „transferu zaufania”, do rozważenia, czy zaufanie można kupić i jak na zmiany zaufania wpływają media.

### **EKONOMIA BLIŻEJ SPOŁECZNYCH ŹRÓDEŁ**

---

Główny nurt teorii ekonomii oddalił się w ostatnich dekadach od studiów społecznych, a ich „humanitarne oblicze” pozostawało poza większością analitycznych modeli. Przedmiotem analiz był przede wszystkim fenomen rynku z jego „sterylnymi” zachowaniami. Pod mikroskopem takich badań pozostawały konwencjonalne analityczne założenia perfekcyjnej informacji i wąsko pojmowanego własnego interesu. Takie podejście okazało się jednak ułomne, a dwie ostatnie dekady badań dotyczących kosztów transakcji, teorii gier i strategii zarządzania przesunęły nauki ekonomiczne ku analizom, w których istotne znaczenie ma np. tożsamość osób podejmujących decyzję<sup>1</sup>. Innymi słowy, organizacje biznesowe i zarządzanie przestały być bezimienne.

---

<sup>1</sup> P. Milerom, J. Roberts, *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

Współcześnie odwołanie się do tożsamości jest traktowane jako nowa możliwość ustanowienia fundamentów biznesu, a różnorodność dostępnych narzędzi, bazująca na rygorze ekonomicznej analizy traktuje się raczej jako wzmocnienie, a nie słabość dyscypliny. Działalność ekonomiczna pozostaje bowiem głęboko osadzona w społecznych strukturach, a społeczne normy, dyfuzja zaufania i logika uzyskiwania wzajemnych korzyści odgrywają ważne role we wszystkich transakcjach<sup>2</sup>.

W istocie można uznać, że wskazana tu tendencja skłaniania się ku docenianiu społecznego wymiaru ekonomii jest powrotem do źródeł. Kwestie te były jednak obecne nie tylko w pracach A. Smitha (do którego dzieł w dobie kryzysu szczególnie chętnie przychodzi się odwoływać), ale np. także A. Sena<sup>3</sup>.

Jak zauważa M. Granovetter, wszystkie ekonomiczne transakcje są osadzone w systemie interpersonalnych zależności i są warunkowane przez system społeczny w którym zachodzą<sup>4</sup>. Wątek ten podsumowuje K. Arrow konstatacją, że wszystkie odbywające się na rynku transakcje zawierają element zaufania – gdy go brakuje, spada liczba korzystnych transakcji, a kontrakty finansowe są „nasycone zaufaniem w sposób szczególnie; zaufaniem, które jest odpowiednikiem zapisów umownych”<sup>5</sup>. Takie podejście skłania nawet D. Krepsa do redefinicji pojęcia przedsiębiorstwa, która przyjęła postać „nieuchwytnego majątku – nośnika reputacji korzystnej dla skutecznych transakcji i przyznawanie tej reputacji na kogokolwiek kto aktualnie posiada majątek”<sup>6</sup>.

## ZAUFANIE JAKO KAPITAŁ

---

Zarysowany powyżej trend wydaje się szczególnie istotny w kontekście kryzysowych zjawisk, które w istocie okazują się kryzysami zaufania uczestników rynku. O wadze problemu przekonywać mogą analizy ujmowane na poziomie makro, np. Wskaźnik Zaufania Konsumentów (według Conference Board), określany na podstawie ankiet przeprowadzanych w amerykańskich gospodarstwach domowych wpływa na poziom

<sup>2</sup> R. Arnott, J. Stiglitz, *Moral Hazard and Non-Market Institutions: Dysfunctional Crowding Out or Peer Monitoring*, „American Economic Review” 1991, Vol. 81, No. 1, s. 179–190; S. Bowles, H. Gintis, *Social Capital and Community Governance*, „The Economic Journal” 2002, Vol. 112, s. 419–436.

<sup>3</sup> A. Sen, *On Ethics and Economics*, Blackwell, New York 1987.

<sup>4</sup> M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985/91, s. 481–510.

<sup>5</sup> K.J. Arrow, *Gifts and Exchange*, „Philosophy and Public Affairs” 1972, Vol. 1, s. 357.

<sup>6</sup> D.M. Kreps, *Corporate Culture and Economic Theory*, w: J.E. Alt, K.A. Shepsle (red.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, London 1990, s. 94–95.

konsumpcji, która w USA odpowiada za 2/3 amerykańskiego PKB. Podobne znaczenie ma indeks zaufania klientów Bloomberga – agencji prasowej specjalizującej się w dostarczaniu informacji na temat rynków finansowych – czy badania Edelman Trust Barometr<sup>7</sup>.

W szerszym wymiarze rola zaufania wpisuje się w koncepcję kapitału społecznego, stanowiąc jego podstawowy składnik. Związany z nią dorobek kilku dekad analiz pozwala uznać, że wysoki poziom tego kapitału przyczynia się m.in. do redukcji oportunistów, sprzyjając współpracy i jest czynnikiem sprawczym rozwoju gospodarczego (*network capitalism*). Obniża też – to walor powszechnie podkreślany – koszty transakcyjne<sup>8</sup>. Efekt jest podobny do zredukowania średnich kosztów produkcji przez wzrost kapitału fizycznego<sup>9</sup>. Zredukowane są koszty poszukiwań informacji i biznesowych partnerów. Ułatwiona jest komunikacja między współnikami, zredukowany jest czas zainwestowany przed i po negocjacjach kontraktu. Minimalizowane są także wysiłki związane z kontrolą i egzekwowaniem umów. Duży kapitał społeczny jest substytutem innych czynników (np. kosztów obsługi prawnej) lub uzupełnieniem produktywności innych aktywów, takich jak praca.

Bez kapitału społecznego trudno o powodzenie jakiegokolwiek przedsięwzięcia wymagającego współpracy. To zaufanie wyznacza zakres i formę relacji z partnerami, decyduje o tym, czy przybierze ona formę rywalizacji, czy współpracy<sup>10</sup>.

Większy kapitał społeczny jest spoiwem współpracy, walorem „cywilizującym” konkurencję rynkową<sup>11</sup>. To „niewidzialna ręka rynku” redukująca niepewność, czynnik sprawiający, że reputacja i nieformalne sankcje są skuteczniejsze od formalnych<sup>12</sup>. Posługując się terminologią finansową, P. Bourdieu tłumaczy, że kapitał społeczny to swoisty „list uwierzytelniający, uprawniający do zaciągania kredytu w różnych znaczeniach tego słowa”<sup>13</sup>.

Na poziomach makro i mikro wysoki poziom postrzeganego przez klientów i kontrahentów kapitału społecznego znakomicie ogranicza

<sup>7</sup> [www.edelman.com/trust](http://www.edelman.com/trust).

<sup>8</sup> K. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, w: K. Kaźmierczak, K. Hernik (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 46.

<sup>9</sup> G. Torsvik, *Social Capital and Economic Development: A Plea for the Mechanism*, „Rationality and Society” 2000, No. 12, s. 451–476; B. Routledge, J. von Amsberg, *Social Capital and Growth*, „Journal of Monetary Economics” 2000, Vol. 50/1, s. 167–193.

<sup>10</sup> J. Wołoszyn, *Rola kapitału społecznego i kulturowego w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe”, VII/1, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, s. 294.

<sup>11</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 117.

<sup>12</sup> D. Helpert, *Social Capital: the new golden goose*, Cambridge University, Cambridge 1999.

<sup>13</sup> Ibidem.

koszty ochrony własnych zasobów, gromadzenia informacji o uczestnikach życia gospodarczego oraz komunikowania własnych cech budżących zaufanie<sup>14</sup>.

Podobnie jak inne formy kapitału, kapitał społeczny wpływa na poziom efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji przede wszystkim przez ułatwienia współdziałania. Dzięki niemu zwiększa się liczba transakcji, obniżają się koszty monitorowania, poprawia też przepływ informacji<sup>15</sup>. W tym kontekście wskazać należy, że kapitał społeczny wpływa na oddziaływanie kontraktów finansowych przez dostępność informacji dla każdego członka społeczności. Jego wysoki poziom jest związany z redukcją asymetrii informacyjnej zachodzącej pomiędzy stronami umów<sup>16</sup>.

Podmioty charakteryzujące się dużym kapitałem społecznym (zaufaniem) odwołują się do:

- istnienia norm społeczno-gospodarczych determinujących pożądane prawa i wytyczających zakres nieformalnej kontroli w miejsce formalnych sankcji,
- poczucia bezpieczeństwa, wynikającego z zaufania w zachowanie się innych,
- podmiotów zgodnie z uznanymi akceptowanymi oczekiwaniami i normami.

W relacjach handlowych wysokie zaufanie ułatwia zarządzanie nieprzewidywalnymi wariantami, zakłada wiarę w organizacyjną hierarchię i tworzy wartościowe zasoby czasu, które mogą być zasobami produkcyjnymi pozwalającymi na łatwiejsze osiąganie biznesowych celów.

Na poziomie makro kapitał społeczny staje się kolejną kategorią kapitału, obok fizycznego, ludzkiego i kapitału wiedzy. Jego wkład we wzroście, inwestycjach i sprawiedliwym podziale może być rozpatrywany na dwa sposoby<sup>17</sup>:

- przez modele tłumaczące wzrost produktu krajowego brutto jako funkcję wzrostu pracy, kapitału i technologii. Po obliczeniu kapitału fizycznego i naturalnego pozostały przypada na społeczny i ludzki. Jego zaletą jest identyfikacja wkładu społecznego. Przykładem takiego podejścia były próby oszacowania wschodnioazjatyckiego „cudu

<sup>14</sup> E. Cierniak-Szóstak, *Kapitał społeczny w opisach transformacji gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, s. 27.

<sup>15</sup> S. Knowles, *Is Social Capital Part of the Institutions Continuum and is it a Deep Determinant of Development*, CREDIT Research Paper 2006.05.11, Centre for Research in Economic Development and International Trade, University of Nottingham.

<sup>16</sup> J. Kubik, H.G. Hong, J. Stein, *Social Interaction and Stock Market Participation*, Stanford Business School Working Paper. <http://ssrn.com/abstract=274077> or DOI: 10.2139/ssrn.274077.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 12–13.

gospodarczego” lat 90. XX wieku, które prowadziły do wniosku, że dzięki obliczeniowym modelom można jedynie wytłumaczyć 17–36% różnic we wzroście pomiędzy Azją a innymi krajami świata;

- przez bezpośrednie oszacowanie wpływu niektórych komponentów kapitału społecznego na wzrost, inwestycje i sprawiedliwość. Zwykle przedmiotem analizy są polityczne aspekty życia społecznego. Wskaźnik zawierają miary politycznej niestałości (zmiany rządu, zamachy), niekiedy także miary politycznej niestałości (ryzyko wywłaszczenia, korupcji, wymuszenia kontraktów, prawa własności, miary politycznej i ekonomicznej dyskryminacji i społecznej dezintegracji (zbrodnie, samobójstwa, zamieszki, rozwody itp.).

W skali krajowej i międzynarodowej kapitał społeczny stanowi wiarygodne wytłumaczenie różnic wzrostu rozwoju gospodarczego regionów o podobnym potencjale i innych formach kapitału<sup>18</sup>. Jest też wykorzystywany do wytłumaczenia opóźnienia gospodarczego krajów postkomunistycznych podczas transformacji systemowej przełomu lat 80. i 90. ubiegłego wieku<sup>19</sup>.

Dla P. Francis i J. Zobotnika pojęciem tożsamym z kapitałem społecznym i pokrewnym do zaufania jest odwołująca się tradycji kupieckich i gospodarczych solidność. To społeczna bądź kulturowa norma odgrywająca istotną rolę w relacjach w przedsiębiorstwie i wokół niego. Osoby i firmy solidne (godne zaufania) dotrzymują obietnic nawet wówczas, gdy są one kosztowne w sensie podejmowania wysiłków bez możliwości maksymalizowania spłaty. Jeśli dominują w społeczeństwie i na rynku, możemy mówić o wysokim udziale kapitału społecznego<sup>20</sup>.

Solidność taka jest niezmiernie wartościowa, albowiem wszystkie relacje nie mogą zostać opisane przez umowy kontraktowe. Pewność, że pozakontraktowe warianty nie będą wykorzystane z uszczerbkiem dla jednej ze stron, może skłaniać do podjęcia biznesowych relacji nawet wówczas, gdy obietnice nie mogą zostać zagwarantowane. Społeczeństwo z wieloma „solidnymi” członkami, tworzy środowisko biznesowe

<sup>18</sup> L. Guiso, P. Sapienza, L. Zingales, *The Role of Social Capital in Financial Development*, „The American Economic Review” 2004, Vol. 94, No. 3, s. 526–556.

<sup>19</sup> G. Evans, N. Letki, *Endogenizing Social Trust: Democratization in East-Central Europe*, „British Journal of Political Science” 2005, Vol. 35, No. 3, s. 515–529; M. Paldam, G.T. Svendsen, *Missing Social Capital And The Transition From Socialism*, „Journal for Institutional Innovation, Development and Transition” 2002, No. 5, s. 21–34; C. Marsh, *Making Russian Democracy Work: Social Capital, Economic Development and Democratization*, Edwin Mellen Press, Lewiston 2000; M. Raiser, C. Haerpfer, T. Nowotny, C. Wallace, C. *Social Capital in Transition: A First Look at the Evidence*, *European Bank for Reconstruction and Development*, EBRD Working Paper n. 62, London 2001.

<sup>20</sup> P. Francois, J. Zobotnik, *Trust, Social Capital and Economic Development*, „Journal of the European Economic Association” 2005, Vol. 3, No. 1, s. 51–94.

o większym zaufaniu między członkami rynku, bogate w społeczny kapitał<sup>21</sup>.

Ewolucja zaufania i solidności oddziałuje na decyzje przedsiębiorstw. Kapitał społeczny jest szczególnie istotny dla firm, których produkcja jest wrażliwa na skopiowanie i podlega szybkiemu zjawisku komodyzacji. Kapitał zaufania jest podtrzymywany wówczas, gdy firmy wybierają działalność wymagającą zaufania; dla tego rodzaju gospodarowania brak solidności oznacza, że wymagająca zaufania praca wymaga szczególnego nagradzania. Brak zaufania wiąże się zatem z dodatkowymi kosztami.

Taka relacja pomiędzy między kapitałem społecznym a działalnością firm jest kluczem do procesu rozwoju. Jest on szybszy, gdy relacje między firmami są wzajemnie korzystne. Innymi słowy, współczesna tzw. szybka ścieżka rozwoju jest osiągnięta przez uzupełnianie się np. nowocześniejszej produkcji i wysokiego kapitału społecznego.

## TRANSFER ZAUFANIA

---

Uznając, że kryzys finansowy przenoszący się z czasem na sferę realną gospodarki ma w istocie związek z kryzysem zaufania, zasadne jest pytanie, czy zaufanie (np. do instytucji finansowych) może być przedmiotem transakcji? Odpowiedź może być twierdząca, choć oznacza np. dla banków komercyjnych potrzebę kapitałowego zewnętrznego wsparcia<sup>22</sup>. Ta z kolei kwestia może być kłopotliwa z perspektywy kraju goszczącego inwestorów zagranicznych, bowiem dokapitalizowanie instytucji finansowych cierpiących na spadek zaufania – mogą to być instytucje zależne od ponadnarodowych holdingów – wymagałyby pomocy publicznej. Kwestia ta może być kłopotliwa tym bardziej, że wiąże się z trudnym do zaakceptowania konsekwencjami. Jak bowiem wskazuje L. Pawłowicz, odnosząc się do kryzysu zaufania na finansowych rynkach, może to być rozwiązanie kosztowne i krótkoterminowe, a jednocześnie konieczne, albowiem niektóre instytucje finansowe „okazały się zbyt duże aby upaść, ale też zbyt duże, by je ratować bez konsekwencji społecznych, groźących długotrwałą zapaścią współczesnej liberalnej gospodarki rynkowej”<sup>23</sup>.

Na przykładzie funkcjonowania największych i najbardziej wpływowych z punktu widzenia stabilności systemu ekonomicznego i politycznego organizmów gospodarczych można przyjąć, że ratunek, z jakim

<sup>21</sup> E.L. Glaeser, D.I. Laibson, J.A. Schienkman, Ch.K.L. Soutter, *Measuring Trust*, „Quarterly Journal of Economics” 2000, Vol. 115, No. 3, s. 810–846.

<sup>22</sup> L. Pawłowicz, *Kryzys zaufania na rynkach finansowych z perspektywy kraju goszczącego*, Dostępne na portalu: Polska wobec integracji rynku finansowego w UE (8.04.2009), [http://www.rf.edu.pl/uploads/media/L\\_Paw%C5%82owicz-02\\_03\\_2009PL.pdf](http://www.rf.edu.pl/uploads/media/L_Paw%C5%82owicz-02_03_2009PL.pdf)

<sup>23</sup> Ibidem.

śpieszą rządy i parlamenty jest w istocie transferem zaufania, z cieszącego się nim Skarbu Państwa na komercyjne instytucje. Wsparcie to jest ograniczone nielicznymi warunkami, może być bowiem traktowane jako wsparcie nie dla pojedynczych instytucji, ale całego systemu gospodarczego.

Kwestia ta wydaje się szczególnie ważka, gdy kryzys zaufania jest głęboki. Przykładem takiego stanu były warunki funkcjonowania na polskim rynku finansowym, na którym na początku 2009 roku 39% respondentów deklarowało małe zaufanie lub brak zaufania do banków działających w Polsce jako instytucji, którym powierzyło swoje pieniądze, a jeszcze gorsze nastawienie dotyczyło funduszy inwestycyjnych (głównie przez banki oferowanych), wobec których aż 59% respondentów deklarowało brak zaufania, a 26% małe zaufanie, natomiast żaden nie zadeklarował bardzo dużego i dużego zaufania<sup>24</sup>.

## ZAUFANIE A MEDIA

---

Rozpatrując kwestię wpływu mediów na kapitał społeczny (zaufanie), przede wszystkim należy wskazać na relatywnie ubogą literaturę na ten temat oraz na bogatą tradycję badań wpływu mediów na społeczną zmianę. Debata związana z wpływem mediów na społeczny kapitał ogniskuje się wokół kilku kluczowych kwestii:

- domniemanej erozji kapitału społecznego przez media, zwłaszcza telewizję (m.in. prace R. Putnama)<sup>25</sup>,
- kultywacyjnego, negatywnego wpływu mediów na kapitał społeczny<sup>26</sup>,
- wpływu zawartości mediów na kapitał społeczny.

Rozważania dotyczące wpływu nowych mediów, zwłaszcza internetu (choćby jako narzędzia wykorzystywanego przez poszkodowanych klientów instytucji finansowych do organizacji i rozpowszechniania wspólnych akcji protestacyjnych), na kapitał społeczny pozwoliły z kolei zarysować następujące spektrum analiz:

- hipotezę efektywności – powoduje, że wszystko staje się sprawniejsze i bardziej wydajne, dzięki możliwości wykorzystania technologii zaangażowanej w ludzkie interakcje,
- hipotezę wyparcia (zastąpienia) – wynika z przekonania, że zajęcie się jedną aktywnością uniemożliwia zajmowanie się inną,

<sup>24</sup> Raport z badania pt. *Polacy o kryzysie finansowym*, Instytut Badania Opinii „Homo homini”, Warszawa, 14.02.2009, s. 2.

<sup>25</sup> R. Putnam, *The strange disappearance of civic America*, „The American Prospect” 1996, Vol. 4, s. 110.

<sup>26</sup> N. Nie, D.S. Hillygus, L. Erbring, *Internet Use, Interpersonal Relations and Sociability: Findings from a Detailed Time Diary Study*, w: B. Wellman, C.A. Haythornthwaite (red.), *The Internet in everyday Life*, Blackwell Publishing 2002, s. 474.

- hipotezę komunitariańską – uwaga jest skupiona na unikatowych możliwościach nowych mediów w eliminowaniu fizycznego dystansu i ustanawianiu relacji pomiędzy ludźmi, które pozwalają ustanawiać „wirtualne społeczności”. W efekcie dotychczasowe tradycyjne realne interakcje są zastępowane przez czas spędzane w internecie.

Odwołując się natomiast do klasycznego zestawienia H. Lasswella, wkładem mediów masowych w rozwój jest wypełnianie przez nie kilku podstawowych funkcji, z których szczególnie istotne w omawianym kontekście są dwie<sup>27</sup>:

- obserwacja otoczenia – media dostrzegają i relacjonują istotne zmiany środowiska,
- korelacja reakcji na otoczenie – media dostarczają wzorców działania jednostkom, zbiorowościom lub instytucjom, mające na celu zwalczanie zagrożeń lub dyskontowanie szans.

Nawiązując z kolei do dysfunkcji mediów, wskazać należy na „nadawanie statusu”. Poprzez skupianie społecznej uwagi i nadawanie ważności kwestiom gospodarczym media utwierdzają tyleż nieracjonalne, co popularne przeświadczenie, że „jeśli media kimś (czymś) się interesują, musi to coś znaczyć, a jeśli ktoś (coś) jest ważny, to musi się pojawić w mediach”. Media tym samym legitymizują status osoby, grupy, organizacji, instytucji itp.<sup>28</sup>.

Uznając, że masowe media są najważniejszym źródłem obrazów i definicji społecznej rzeczywistości<sup>29</sup> nawiązać też wypada do teorii porządku dziennego, zakładającej, że w kształtowaniu hierarchii spraw media pełnią podwójną funkcję: dostarczając informacji o najważniejszych kwestiach dokonują selekcji ważności poruszanych spraw i ustalają własny ich porządek. Jednocześnie powinny one brać pod uwagę głos opinii publicznej, która wyrabia sobie własny porządek spraw (także na podstawie relacji medialnych)<sup>30</sup>. Efekt „porządku dziennego” okazuje się tym mocniejszy, im intensywniejsze jest korzystanie z wiadomości i im większa jest potrzeba informacji ze strony odbiorców – z taką zaś mamy do czynienia w sytuacjach zdefiniowania przez media kryzysu, gdy rośnie potrzeba uzyskania informacji i wypełnienia przez media funkcji tłumacza rzeczywistości.

<sup>27</sup> M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA–JR, Warszawa 2001, s. 113–114.

<sup>28</sup> Ibidem, s. 115.

<sup>29</sup> D. McQuail, *Mass Communication Theory. An Introduction*, Sage, London 1994, s. 1.

<sup>30</sup> Th. Qualter, *The role of the mass media in limiting the public agenda*, w: M. Margolis, G.A. Mauser (red.), *Manipulating public opinion: Essays on public opinion as a dependent variable*, Brooks/Cole, Pacific Grove 1989, s. 139–152.



W powyższym kontekście kluczowym problemem jest związana ze specyficzną formą medialnej selekcji informacji i dążeniem do dotarcia do możliwie dużego audytorium predylekcja mediów do przejawiania tematów, nadawania im sensacyjnej oprawy. To traktowanie tzw. kluczowych wydarzeń (np. kryzysu) w nieproporcjonalnym wymiarze do faktycznego stanu i wagi zdarzeń. Rozpowszechnianie (funkcja rozgłosu) faktów bądź sugestii dotyczących braku (zaniku) zaufania przyczynia się w tej sytuacji do eskalacji erozji strategicznego zasobu podmiotu gospodarczego, jakim jest zaufanie i to bez względu na stan pozostałych kapitałów gospodarczego podmiotu.

Ponieważ powyższe relacje pomiędzy mediami a środowiskiem gospodarczym odnoszą się także do sfery politycznej, media, recenzując i kształtując polityczną scenę, wywierają wpływ na decyzje (przyspieszając je zazwyczaj) zapobiegające społecznym skutkom erozji zaufania do podmiotów gospodarczych, np. przez zaangażowanie instytucji państwa w ratowanie podmiotów gospodarczych. Ta ich rola odnosi się bezpośrednio do wysokiego poziomu zaufania, jakim odbiorcy darzą same media. Zaufanie to ma znaczny, choć zazwyczaj krótkotrwały wpływ na akceptację perswadowanych treści<sup>31</sup>.

---

## MEDIA AND THE TRUST TRANSFER IN THE TIMES OF ECONOMIC CRISIS

---

In the times of crisis, in the context of client – company relationships, trust becomes at least as important, as financial and human capital. Its erosion, or the danger of its erosion, especially in the case of public trust institutions (e.g. banks), is an occasion to ask a question about the possibility of “trust transfer”. In other words, can trust be bought, and how various conditions of such a transfer are determined by the media?

---

<sup>31</sup> C. Hovland, W. Weiss, *The Influence on Source Credibility on Communication Effectiveness*, „Public Opinion Quarterly” 1951, No. 15, s. 635–650.

**Dr hab. prof. US Iga Rudawska**

Katedra Marketingu  
Uniwersytet Szczeciński

---

## **KULTURA ORGANIZACJI OPARTA NA ZAUFANIU W RELACJI PACJENT–USŁUGODAWCA**

---

### **WSTĘP**

---

Charakterystyczne cechy usług zdrowotnych, szeroko opisywane w literaturze, zwiększają zapotrzebowanie na etyczne zachowania personelu. Zaufanie odnieść można zatem przede wszystkim do gotowości polegania na profesjonalście i wiary pacjenta, że dana mu usługowa obietnica będzie dotrzymana. Determinuje ono poziom jego satysfakcji z usługi oraz przyczynia się do kreacji poczucia pewnego rodzaju uzależnienia od usługodawcy. Z perspektywy świadczeniodawcy natomiast zaufanie, którym zostaje on obdarzony przez klientów umożliwia budowanie wiarygodności organizacji. Kreację zaufania w relacji pacjent–usługodawca, szczególnie w warunkach zmian systemowych potęgujących dodatkowo element niepewności i ryzyka, można zatem asygnować do rangi podstawowego zadania kultury organizacji. Wsparcia dla tej hipotezy należy poszukiwać w poglądach takich autorytetów jak L.L. Berry czy A. Parasuraman, którzy obopólne zaufanie uczestników i pojawiające się w jego rezultacie zaangażowanie uznają za podstawowe wyznaczniki relacji usługowych.

### **PODSTAWY RELACJI PACJENT–USŁUGODAWCA (P–U)**

---

Zaufanie wobec danego obiektu (organizacji, osoby) definiowane jest – zarówno przez dyscyplinę marketingu, jak i psychologii społecznej – jako

postrzegana wiarygodność i życzliwość owego obiektu wobec partnera (osoby, organizacji)<sup>1</sup>. Zaufanie interpretowane jako wiara opiera się na profesjonalizmie, rzetelności i odpowiedzialności obiektu, i wiąże się z oczekiwaniem braku jego oportunistycznych zachowań wobec partnera wymiany. Z kolei zaufanie ujmowane w kategoriach behawioralnych oznacza gotowość polegania na obiekcie (osobie, organizacji), któremu się zawierzyło w warunkach opisywanych przez niepewność i brak całkowitej lub częściowej kontroli nad sytuacją<sup>2</sup>. Mechanizm zaufania opiera się zatem na założeniu, że inni członkowie danej grupy charakteryzują się uczciwością i kooperatywnym zachowaniem opartym na wspólnie wyznawanych normach<sup>3</sup>.

Obie powyższe interpretacje w pełni odpowiadają specyfice związku pacjent–usługodawca. Zaufanie można rozpatrywać zatem nie tylko jako element interpersonalnej relacji nawiązywanej między usługodawcą a pacjentem, lecz także jako element kultury organizacji zakładu opieki zdrowotnej. W tym kontekście może ono być odpowiedzią na zjawisko niepewności, będącą alternatywą wobec wysokich kosztów monitorowania sektora opieki zdrowotnej. W takim ujęciu zaufanie może być traktowane nie tylko jako składowa długotrwałych relacji usługodawca–pacjent, ale również jako obiekt podlegający kształtowaniu przez placówkę medyczną. Przez wielu teoretyków marketingu, takich jak V. Liljander, I. Roos czy P. Doyle<sup>4</sup>, jest ono traktowane jako najważniejszy instrument marketingowego oddziaływania.

Zaufanie jest podstawowym warunkiem wykształcenia się zaangażowania uczestników wymiany. Wpływa ono na jakość relacji, a więc i jakość samego usługowego produktu, przez kształtowanie postaw i zachowań obu jej uczestników. Istotność zaangażowania z perspektywy placówki medycznej należy wiązać ze zmniejszoną rotacją pracowników, wyższą ich motywacją, umocnieniem systemu wartości organizacji, co w konsekwencji zwiększa skuteczność działań<sup>5</sup>. Z kolei z perspektywy klientów wagę zaangażowania uzasadnia siła identyfikacji pacjenta z celami i zadaniami wyznaczanymi przez usługodawcę w procesie diagnozy i terapii.

W związku z powyższym należy stwierdzić, że dążenie do tworzenia relacji o wysokim stopniu zaufania i zaangażowania jest kwestią nie

<sup>1</sup> P.M. Doney, J.P. Cannon, *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 36.

<sup>2</sup> C. Moorman, R. Deshpande, G. Zaltman, *Factors affecting trust in market research relationships*, „Journal of Marketing”, January 1993, Vol. 57, s. 82.

<sup>3</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38.

<sup>4</sup> Zob. m.in.: V. Liljander, I. Roos, *Customer-relationship levels – from spurious to true relationship*, „Journal of Services Marketing” 2002, Vol. 16, No. 7, s. 595; P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 102.

<sup>5</sup> R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The commitment-trust theory of relationship marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, Issue 3, s. 24.

tylko społeczną i psychologiczną, ale i ekonomiczną. Te atrybuty relacji P–U sprzyjają bowiem jej wysokiej jakości, a ta ma swoje odzwierciedlenie w decyzjach medycznych pociągających za sobą konsekwencje finansowe w skali mikro i makro. Duża intensywność interakcji usługodawca–pacjent oraz relatywnie długi okres ich trwania sprzyjają pojawieniu się uczucia bliskości i pewnego rodzaju zażyłości. Jeśli dodać do tego, że *gros* interakcji usługodawca–pacjent dotyczy intymnych sfer życia człowieka, to autentyczna więź powstała na tej płaszczyźnie stanowi dla pacjenta istotną barierę „wyjścia z relacji”, która wzmacnia zaangażowanie. Skuteczne budowanie takiej więzi oznacza świadome budowanie kultury organizacji nie tylko w bezpośrednim kontakcie personelu z pacjentami, lecz także przez obcowanie z obudową usługi za pośrednictwem zmysłów wzroku (wystrój i kolorystyka wnętrza), słuchu (dźwięki) i powonienia (zapachy rozchodzące się w miejscu świadczenia usługi).

Wpisanie usługodawcy i świadczonych przez niego usług w środowisko konkurencyjne wymaga patrzenia na oferowane przez niego korzyści w odwołaniu do istniejących na rynku alternatyw. Kwestią do rozstrzygnięcia pozostaje zatem, w jaki sposób placówka medyczna powinna kreować swą kulturę, tak by pacjent postrzegał ją jako bardziej wiarygodną na tle konkurencji. Chodzi tu o takie atrybuty jak bezpieczeństwo, odpowiedzialność, trwałość, które potęgują zaufanie i pozwalają pacjentowi uwierzyć, że usługodawca dotrzyma złożonej obietnicy.

## KREOWANIE MARKETINGOWEJ KULTURY ORGANIZACJI OPARTEJ NA ZAUFIANIU W RELACJI P–U

---

Stabilność i wiarygodność relacji pacjent–usługodawca determinowane są, poza sprawnym systemem organizacyjnym i doskonałą obsługą, jakością obcowania pacjenta z kulturą organizacji. Jest ona filozofią przejawiającą się w normach, wartościach, koherentnych przekonaniach, postawach i zachowaniach większości członków organizacji. Zdaniem W. Kieżuna, kultura organizacji jest wytworem jej historii, walorów byłych i obecnych kierowników, wpływu środowiska, w którym działają, specyfiki branży i jej technologii<sup>6</sup>. W tym sensie kultura organizacji jest wyuczonym produktem grupowego doświadczenia, dlatego też może być zidentyfikowana tylko tam, gdzie istnieje zdefiniowana grupa ludzi<sup>7</sup>. Specyficzną cechą opieki zdrowotnej utrudniającą w pewnym stopniu kształtowanie kultury organizacji jest to, że przedstawiciele poszczególnych

<sup>6</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 271.

<sup>7</sup> A.M. Wilson, *The nature of corporate culture within a service delivery environment*, „International Journal of Service Industry Management” 1997, Vol. 8, No. 1, s. 88.

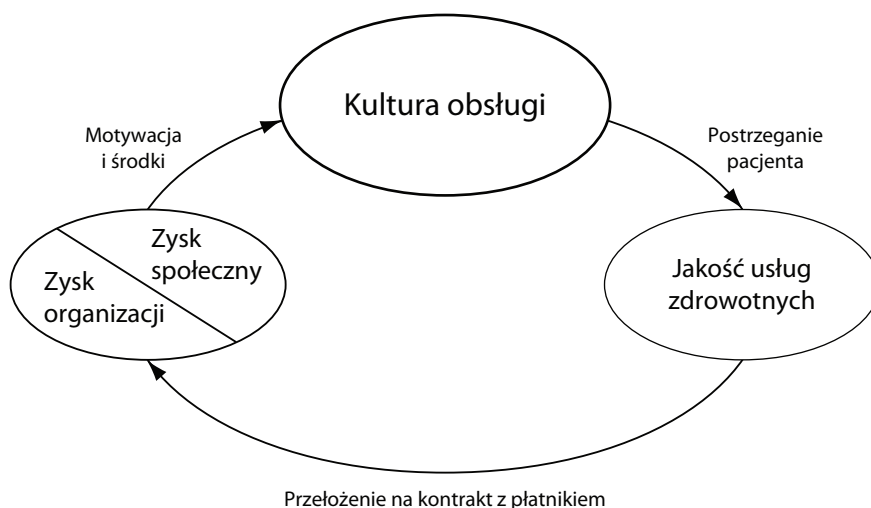
zawodów medycznych utożsamiają się silniej ze swoją grupą zawodową niż z organizacją jako taką. Pokonanie tej trudności należy do zadań menedżera zakładu opieki zdrowotnej. To od jego umiejętności kreowania zorientowanych na klienta postaw i zachowań personelu współzależny postrzegana jakość usług, a w efekcie końcowym – wartość, jaką przypisuje pacjent relacji.

Jeśli potraktujemy kulturę organizacji jako pewne kontinuum, obszar nieustannego tworzenia systemu wartości, to może być ona odczuwana jako wewnętrzny klimat organizacji. Kreowanie tego klimatu jest szczególnie istotne w takich organizacjach usługowych jak zakłady opieki zdrowotnej, gdzie pozytywne nastawienia i zachowania personelu sprzyjają satysfakcjonującym relacjom z pacjentami. To jasno sformułowane wartości kulturowe, wytyczne behawioralne, zakazy i ideologie wytyczają zachowania pracowników nie tylko wobec kierownictwa i społeczności pracowniczej, ale i wobec pacjentów. W opiece zdrowotnej taką ideologią jest deontologia lekarska. Jest ona punktem wyjścia, ukrytym głębiej kanonem założeń i przekonań, który ujawnia się w kontaktach usługodawcy z pacjentami.

Przywołując poglądy znanego badacza kultury organizacji E.H. Sheina, można powiedzieć, że deontologia lekarska jest bazą dla niewidocznego poziomu kultury placówki medycznej. Założenia przyjmowane za oczywiste oraz nawyki w postrzeganiu, myśleniu i odczuwaniu przekazywane w społecznym procesie wymiany, wyznaczają moralną kompetencję profesjonalisty, która wraz z kompetencjami zawodowymi kształtuje jakość relacji z pacjentami. Niewidoczna, bo pozbawiona fizycznych aspektów podstawa kultury organizacji urasta tym samym do rangi ładu aksjologicznego, bez którego tworzenie satysfakcjonujących relacji usługowych jest niemożliwe. Skuteczność działania w opiece zdrowotnej rozumiana w kategoriach prakseologicznych musi zatem być rozpatrywana w kontekście etycznym. Marketingowe rozumienie kultury organizacji, oznaczające wkomponowanie jej w proces marketingu relacyjnego, oferuje taką możliwość przez odwoływanie się do fundamentalnych wartości, takich jak zaufanie i zaangażowanie. Ich przełożenie na sposób oferowania usług, formy komunikowania się, ceremonie i symbolikę sprzyja tworzeniu unikatowej wartości dla pacjenta. Wymagane jest zatem wykreowanie takiej kultury organizacji, której elementy skupiałyby się – tam, gdzie jest to możliwe – na satysfakcji pacjenta. A. Stachowicz-Stanusch określa taką kulturę mianem kultury marketingowej, a C. Grönroos – mianem kultury obsługi<sup>8</sup>. Doskonałą obsługę klienta traktować należałoby jako warunek konieczny i niezbędny dla

---

<sup>8</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 79 oraz C. Grönroos, *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990, s. 244.



**Rysunek 1.** Pętla kultury obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Grönroos, *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990, s. 244.

podnoszenia jakości usługi i zyskowności, przy czym ta ostatnia traktowana jest w opiece zdrowotnej częściej w kategoriach społecznych, niż czysto finansowych (rys. 1).

Wpływ kultury obsługi na instytucjonalne otoczenie relacji pacjent-usługodawca jest szczególnie istotny w tych obszarach usług zdrowotnych, które nie poddają się standaryzacji. W takich okolicznościach nie można ani zaprogramować, ani całkowicie przewidzieć zachowań obu stron relacji P-U. Różnorodność środowiska usług zdrowotnych czyni z kultury obsługi swoisty klucz do sposobów reagowania profesjonalistów. Jest ona elementem komplementarnym wobec oczywistego kontekstu technicznego zachowań wyznaczanego przez kompetencje zawodowe personelu medycznego. Próbą specyficznej ich standaryzacji są protokoły i wytyczne dobrej praktyki medycznej. Kultura obsługi wytycza więc – w sposób niepisany – ramy stanowiące w odbiorze pacjenta funkcjonalny wymiar postrzeganej jakości usług. Dowodzi temu szereg badań empirycznych, również polskich<sup>9</sup>.

Kreowanie klimatu zaufania i więzi z pacjentami zależy w dużym stopniu od postrzeganych przez nich artefaktów, norm i wzorów zachowań personelu wewnątrz organizacji, a także wobec podmiotów otoczenia, jak jednostki ratownictwa medycznego, ochrony obiektów czy płatnika trzeciej strony (aktualnie rolę tę odgrywa NFZ). Kultura organizacji dotyczy

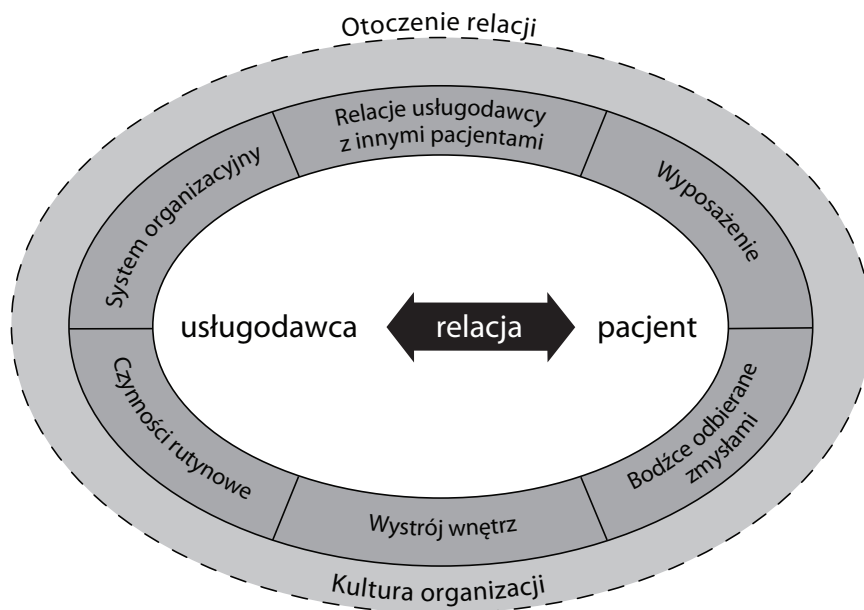
<sup>9</sup> L. Szerpińska, A. Ksykiewicz-Dorota, *Wpływ kultury organizacji na pracę zespołu terapeutycznego*, „Zdrowie Publiczne” 2001, nr 111 (5–6), s. 307–309.

w tym kontekście formowania postaw i działań personelu wyrażających się opowiedzeniem za określonym systemem wartości. Oddziałuje ona również na sferę emocjonalną pracowników, która współdecyduje o stopniu ich zadowolenia, a więc i o jakości relacji z pacjentami.

## PRZEŁOŻENIE KULTURY ORGANIZACJI NA INSTYTUCJONALNE OTOCZENIE RELACJI P–U

Odwołując się do zjawiska asymetrii informacyjnej oraz niepewności towarzyszącej zazwyczaj każdemu epizodowi w relacji P–U, można stwierdzić, że okoliczności, w jakich dochodzi do interakcji między usługodawcą a pacjentem mają istotne znaczenie. Istotność ta polega na możliwości wpływania na postrzegane przez pacjenta ryzyko za pomocą atrybutów otoczenia, w którym dochodzi do nawiązywania relacji usługowych.

Usługi zdrowotne należą do grupy usług o maksymalnie złożonym otoczeniu usługowym. Otoczenie to tworzą zarówno rozwiązania organizacyjne i czynności rutynowe przejawiające się w sposobach zachowań personelu, jak i warunki fizyczne oraz wrażenia zmysłowe, których doznaje pacjent podczas interakcji z usługodawcą. Wszystkie elementy owej „scenografii” oddziałują na wartość relacji usługodawca–pacjent (rys. 2).



**Rysunek 2.** Instytucjonalne otoczenie relacji P–U

Źródło: opracowanie własne.

Właściwe dla środowiska opieki zdrowotnej czynności usługowe wraz z otaczającymi je materialnymi i sensorycznymi elementami wpływają na stopień niepewności i ryzyka postrzeganego zarówno przez pacjenta, jak i osoby mu towarzyszące. To z kolei wiąże się z poziomem zaangażowania pacjenta i ze stopniem zaufania, jakim darzy on usługodawcę. Cechy miejsca, w którym dochodzi do powstania relacji pacjent–usługodawca z natury rzeczy sprzyjają kreacji barier pomiędzy uczestnikami wymiany. Aparatura o nieznanym pacjentowi zastosowaniu, obco brzmiące łacińskie nazwy chorób, polecenia wydawane przez lekarzy personelowi średniego szczebla przy użyciu fachowego słownictwa, mogą wywołać efekt „przytłoczenia pacjenta”. Otoczenie, w jakim dochodzi do bezpośredniej interakcji między pacjentem a reprezentantem usługodawcy, swym znaczeniem wykracza poza wartość czysto funkcjonalną i obejmuje również wartość symboliczną. Chodzi tu zwłaszcza o rozwiązania architektoniczne, wystrój wnętrz, kolorystykę, oświetlenie, woń i dźwięki rozchodzące się w miejscu świadczenia usługi. Fizyczne i odbierane zmysłami atrybuty otoczenia są również platformą prezentacji oferty usługowej. W końcu, w ujęciu normatywnym, są one niejako uzewnętrznieniem etycznego imperatywu usługodawcy, co do dbałości nie tylko o dobrostan fizyczny pacjenta, lecz także jego komfort psychiczny.

Zaspokojenie psychologicznych potrzeb pacjentów odnoszących się do okoliczności nabywania i konsumpcji usług zdrowotnych ma pośredni wpływ na rezultat procesu usługowego, mierzony kategoriami medycznymi. Badania empiryczne dowodzą bowiem, że nawet takie atrybuty jak kolor ścian czy muzyka mają wpływ na proces zdrowienia pacjentów<sup>10</sup>. Z jednej strony wywołują one efekt w postaci wytworzenia specyficznego nastroju placówki usługowej i stanowią komunikat dotyczący okoliczności, w jakich dostarczona będzie usługa (na przykład sterylność, intymność), a z drugiej – mogą być bodźcem wywołującym określoną reakcję u pacjenta i u osób mu towarzyszących. Reakcja ta może mieć charakter kognitywny (pacjent kojarzy określony zapach lub kolor z konkretnym wydarzeniem), afektywny (pacjent woli przebywać na oddziale X niż na oddziale Y) lub wolicjonalny (pacjent zamierza kontynuować leczenie w tej samej placówce).

Przestrzeń placówki medycznej wraz z wypełniającymi ją przedmiotami, wobec których pacjent staje się biernym obserwatorem lub czynnym uczestnikiem procedur z udziałem owych elementów, w myśl estetyki analitycznej funkcjonują w otoczeniu jako symbole docierających do umysłu pacjenta innych, wywołujących określone skojarzenia rzeczy<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Szerzej ma ten temat zob. J. Joby, *A dramaturgical view of the health care service encounter*, „European Journal of Marketing” 1996, Vol. 30, No. 9.

<sup>11</sup> Por. B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 43.



**Tabela 1.** Model bodziec–reakcja w odniesieniu do sensorycznego wymiaru relacji pacjent–usługodawca – przykłady pozytywne (P) i negatywne (N)

Bodźce sensoryczne generowane przez usługodawcę	Odczucia i przekonania pacjenta	Możliwe reakcje pacjenta
(P). Świadectwa profesjonalizmu (dyplomy, osiągnięcia naukowe i empiryczne), sprawność organizacyjna, funkcjonalne meble)	Zaufanie, redukcja niepewności	Kontynuacja kontaktów z usługodawcą
(N). Przykry zapach (np. lizolu), mroczne oświetlenie, brak wentylacji, szara kolorystyka ścian	Niepokój, złe samopoczucie, smutek	Unikanie kontaktów
(P). Ożywiona kolorystyka, elementy dekoracyjne, ciepłe tło muzyczne, różne poziomy iluminacji, przyjemny zapach	Optymizm, lepsze samopoczucie	Chęć kontynuacji relacji
(N). Niemiła obsługa na recepcji, brak informacji transmitowanych graficznie, niefunkcjonalne przestrzenne zaplanowanie placówki (szatni, gabinetów lekarskich, rejestracji)	Zagubienie, niepokój, brak poczucia bezpieczeństwa	Chęć szybkiego opuszczenia placówki

Źródło: opracowanie własne.

Przemawiają one również za pomocą zalet określonych cech strukturalnych, takich jak harmonia, odpowiedni kształt czy inne atrybuty jakości. Wszystkie z elementów wypełniających miejsce nabywania i świadczenia usług zdrowotnych mają potencjalną możliwość wytwarzania u pacjentów i osób im towarzyszących różnorodnych przeżyć natury estetycznej. Stanowią one zatem specyficzny rodzaj zapowiedzi tego, co czeka pacjenta. Fizyczne aspekty otoczenia wyzwalają skojarzenia co do natury samej usługi i obsługi. Chcąc więc wpływać na owe skojarzenia, usługodawca ma możliwość kształtowania ekspresji otoczenia. Jako pierwszy pisał o tym w latach 70. XX wieku Ph. Kotler, postulując uznanie kreacji odpowiedniej atmosfery za istotne narzędzie marketingu<sup>12</sup>. W sferze usług zdrowotnych stwierdzenie to otwiera pole do planowania, wdrażania i kontroli bodźców, które powodują u klientów określone przekonania, odczucia i reakcje (tab. 1).

Wiele zabiegów medycznych wymaga udziału skomplikowanej aparatury i sprzętu medycznego. Wyposażenie medyczne odpowiedzialne jest nie tylko za jakość techniczną wyniku, ale i za jakość funkcjonalną. Subiektywne doznania pacjenta decydują bowiem o uznaniu danego

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Atmospherics as a marketing tool*, „Journal of Retailing” 1973, Vol. 49 (4), s. 48.

elementu wyposażenia za mniej lub bardziej przyjazny. Zabiegiem pożądanym w tym kontekście staje się wzbogacenie technicznych atrybutów usługi sensorycznymi parametrami otoczenia, przyczyniającymi się do kreacji atmosfery sprzyjającej wyzdrowieniu. Chodzi więc o takie zaprojektowanie i zagospodarowanie przestrzeni, które pozwoliłoby na minimalizację dyskomfortu i niepokoju pacjenta, a także mogło być jednocześnie obszarem promocji zdrowia.

Prócz materialnych i niematerialnych atrybutów usługodawcy instytucjonalne otoczenie relacji usługowych tworzą rozwiązania organizacyjne, na które składają się systemy operacyjne i administracyjne, a także czynności rutynowe wykonywane przez członków organizacji. Mają one istotne znaczenie dla generowania całkowitej wartości relacji przez oddziaływanie na percepcję pacjenta. Klient, wstępując w rolę pacjenta placówki medycznej staje się elementem pewnego systemu organizacyjnego usługodawcy, obejmującego szereg czynności i zachowań typowych dla danego podsektora opieki zdrowotnej (tab. 2). Jednocześnie każdy

**Tabela 2.** Pacjent jako podmiot rozwiązań organizacyjnych na przykładzie poradni ambulatoryjnej

Faza w cyklu usługowym i jej atrybuty	Elementy systemu organizacji i otoczenia fizycznego
1) Faza wstępna <ul style="list-style-type: none"> <li>● informacja telefoniczna</li> <li>● przybycie pacjenta do placówki</li> <li>● rejestracja</li> <li>● oczekiwanie na wizytę w poczekalni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● telefoniczny serwis informacyjny</li> <li>● rozwiązania komunikacyjne (parking, dostępność środków masowego transportu)</li> <li>● sposób załatwiania formalności, długość ich trwania</li> <li>● udogodnienia w poczekalni (umeblowanie, kąciek prasowy, oświetlenie)</li> <li>● zachowania innych pacjentów</li> </ul>
2) Faza świadczenia <ul style="list-style-type: none"> <li>● postawienie diagnozy</li> <li>● zalecenia terapeutyczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● sprzęt i aparatura medyczna</li> <li>● materiały edukacyjne i informacyjne</li> <li>● procedura wystawiania recept</li> </ul>
3) Faza ostatnia (powykonawcza) <ul style="list-style-type: none"> <li>● ponowna rejestracja pacjenta na kolejną wizytę</li> <li>● płatność (jeśli wymagana)</li> <li>● opuszczenie placówki przez pacjenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● formalności rejestracyjne</li> <li>● system płatności i wystawiania rachunków</li> <li>● oznakowanie ciągów komunikacyjnych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

pacjent jest obserwatorem interakcji zachodzących między usługodawcą a innymi pacjentami, stając się tym samym naocznym świadkiem procesów usługowych. Wrażenia, jakich doznaje pacjent, odgrywając powyższe role, budują klimat relacji związanych bezpośrednio z faktem konsumpcji usług zdrowotnych.

Powyższe zestawienie wyraźnie akcentuje procesowy charakter świadczenia usług zdrowotnych. Konsekwencją tego ujęcia jest postrzeganie kultury organizacji jako pewnego continuum – symboli, artefaktów, norm i rozwiązań organizacyjnych, które nie są dane raz na zawsze, ale które ewoluują wraz z tym, jak zmienia się organizacja. Kwestią podstawową dla kreowania kultury organizacji opartej na zaufaniu jest zatem monitorowanie potrzeb zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz przekładanie wyciąganych na jego podstawie wniosków na konkretne rozwiązania instytucjonalne. Parafrazując słowa B. Gatesa<sup>13</sup>, można zatem stwierdzić, iż najbardziej niezadowoleni pacjenci są dla usługodawcy najlepszym źródłem wiedzy.

---

## TRUST-BASED CORPORATE CULTURE IN THE PATIENT-SERVICE PROVIDER RELATIONSHIP

---

The purpose of this paper is to discuss the role of the trust-based corporate culture in the healthcare settings. The key concept is thus the commitment-trust theory of relationship marketing. The author first describes the fundamentals of the patient-healthcare provider relationships. Then, the marketing corporate culture is discussed, taking into account the unique characteristics of healthcare services. Last but not least, the author focuses on the institutional solutions being in line with the concepts discussed.

---

<sup>13</sup> Zob. B. Hollins, S. Shinkins, *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa 2009, s. 173.

**Dr hab. Edyta Rudawska**

Katedra Marketingu

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytet Szczeciński

---

## **RELACJE BANK–KLIENT W WARUNKACH KRYZYSU FINANSOWEGO**

---

### **WPROWADZENIE**

---

Każda instytucja finansowa warta jest tyle, ile warci są jej klienci. Konstatacja ta, brzmiąca może nieco dosadnie, pozwala stwierdzić, że możliwości rozwoju i utrzymania pozycji tych podmiotów na rynku zależą w dużym stopniu od świadomych, zaplanowanych i konsekwentnie prowadzonych w dłuższym okresie działań nakierowanych na budowanie i utrwalanie relacji z klientami. Skuteczność działań w tym zakresie jest w sposób szczególny widoczna w warunkach niepewności i kryzysu na rynku finansowym, mogącym spowodować spadek zaufania społecznego do działalności banków. W konsekwencji może się to przełożyć na obniżenie skłonności do oszczędzania, wycofywanie depozytów czy całkowitą rezygnację z usług banku. Trwałe relacje z klientami, oparte na zaufaniu obu stron, wykreowane w wyniku m.in. rzetelnie prowadzonych działań przez banki mogą stanowić swoistą polisę ubezpieczeniową, zapobiegającą utracie klientów w okresie kryzysu. O stopniu zaufania klientów wobec banków decydują zachowania tych instytucji w codziennych kontaktach z klientami, a szczególnie w warunkach niepewności. Obserwacja działań podejmowanych przez banki w okresie ostatnich kilku miesięcy skłania do refleksji, iż instytucje te wykazały się różną troską o interesy swoich klientów. W związku z powyższym, celem niniejszego opracowania jest ocena zachowań banków w obliczu pojawiających się doniesień o kryzysie finansowym na świecie i określenie wpływu tych zachowań na relacje z klientami.

## ZAUFANIE A TRWAŁOŚĆ RELACJI Z KLIENTAMI

---

Rozważania prowadzone w literaturze przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, m.in. ekonomii, zarządzania czy marketingu, skłaniają do refleksji, iż współcześnie możliwości rozwoju przedsiębiorstw i zdobycia trwałej pozycji konkurencyjnej determinowane są umiejętnością nawiązania i utrzymania trwałych relacji z klientami. Jedną z kluczowych determinant warunkujących powstanie takich relacji jest zaufanie. Zaufanie, stanowiąc swoisty fundament nawiązanych relacji, redukuje niepewność i zmniejsza postrzegane przez klienta ryzyko związane z faktem korzystania z usług danej firmy. Zachęca ono zarówno klienta jak i przedsiębiorstwo, z usług którego korzysta, do działań na rzecz utrzymania i rozwoju inwestycji w relacje przez ścisłą współpracę, stanowi element powstrzymujący klienta przed skorzystaniem z krótkookresowych zachęt konkurencyjnych podmiotów, z uwagi na oczekiwane długookresowe korzyści wynikające z utrzymania relacji z danym podmiotem. Ponadto powoduje ono, że partnerzy postrzegają działania o wysokim stopniu ryzyka jako rozsądne, z uwagi na wiarygodność, profesjonalizm oraz wiarę w brak oportunistycznych zachowań wobec partnera. Zaufanie związane jest z oczekiwaniem prawidłowego i przewidywalnego działania partnera, jak również jego odpowiedzialności i uczciwości. Jednocześnie jednak zaufanie można odnieść do aspektu behawioralnego, przejawiającego się w gotowości polegania na drugiej stronie.

Przyjęcie założenia o kluczowym wpływie zaufania na trwałość relacji wynika z prowadzonych w tym obszarze badań<sup>1</sup>. Dowodzą one istnienia pozytywnego wpływu tej zmiennej na przywiązanie klientów do przedsiębiorstwa, mierzony poziomem ich retencji (utrzymanie relacji), jak również udziałem klienta tzw. *customer share*, tj. stosunkiem zakupów danej kategorii usług przez klienta u danego usługodawcy do całkowitych zakupów danej kategorii usług u pozostałych dostawców.

## ZAUFANIE NA RYNKU USŁUG BANKOWYCH

---

Problematyka budowania zaufania klientów w sposób szczególny odnosi się do instytucji finansowych, jakimi są banki. Dzieje się tak z uwagi na fakt, iż to właśnie one są instytucjami zaufania społecznego, zależy więc im na bezpiecznej i stabilnej działalności. Usługi bankowe mają

---

<sup>1</sup> Zob. P. Verhoef, *Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development*, „Journal of Marketing” 2003, October, s. 30–45; R.M. Morgan, S.H. Hunt: *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, July, s. 23; A. Dick, K. Basu, *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1994, Vol. 22, Spring, s. 99–113.

niematerialny charakter, są złożone i skomplikowane. Stwarza to swego rodzaju nierównowagę informacyjną. Pracownicy banków dysponują dużo większą wiedzą na temat oferowanych usług, mają również dużo większe doświadczenie i dostęp do potrzebnych informacji, co pozwala na bardziej sprawną analizę rzeczywistych korzyści i ewentualnych zagrożeń związanych z korzystaniem z usług bankowych. Klienci natomiast rzadko dysponują pełną wiedzą, niezbędną do dokonania dokładnej oceny oferty banku. Ponadto korzystanie z usług bankowych jest również obarczone dużym ryzykiem dla klientów. Klienci przekazują w zarządzanie bankom swoje oszczędności, wypracowane przez całe życie, dostęp do wielu usług bankowych jest związany z przekazywaniem wielu informacji o charakterze osobistym i majątkowym, a korzystanie z oferty bankowej jest często rozciągnięte w czasie<sup>2</sup>. Powoduje to wzrost ryzyka dla klientów banków. Należy również podkreślić, że w obszarze zachowań klientów na rynku usług bankowych, zgodnie z założeniami teorii perspektywy<sup>3</sup>, istnieje skłonność klientów do przeceniania niewielkich prawdopodobieństw zaistnienia niekorzystnych zdarzeń (np. problemy z wypłacalnością banku, czy jego upadłość). Tak postrzegana rzeczywistość może wywołać poczucie niepewności i w efekcie powstrzymać klientów przed skorzystaniem z oferty banku. W tej sytuacji instytucje te muszą w szczególności sposób dbać o bezpieczeństwo powierzanych im przez klientów środków, zapewnienie stabilności i ciągłości funkcjonowania, m.in. kreując wizerunek instytucji wiarygodnej, bezpiecznej i godnej zaufania. W prowadzeniu działalności bankowej fundamentalną zasadą jest zatem zaufanie, dzięki któremu klienci skłonni są powierzyć swoje środki pieniężne bankowi. Konsekwencją tegoż zaufania jest potencjał i siła relacji bank–klient. Na podkreślenie zasługuje również fakt, że owo zaufanie społeczne buduje się w dłuższym okresie przez codzienne kontakty z klientem, a może być ono zniszczone jednym niewłaściwym posunięciem. Bycie instytucją zaufania społecznego stawia zatem przed bankami znacznie większe wyzwania niż przed innymi podmiotami gospodarki rynkowej.

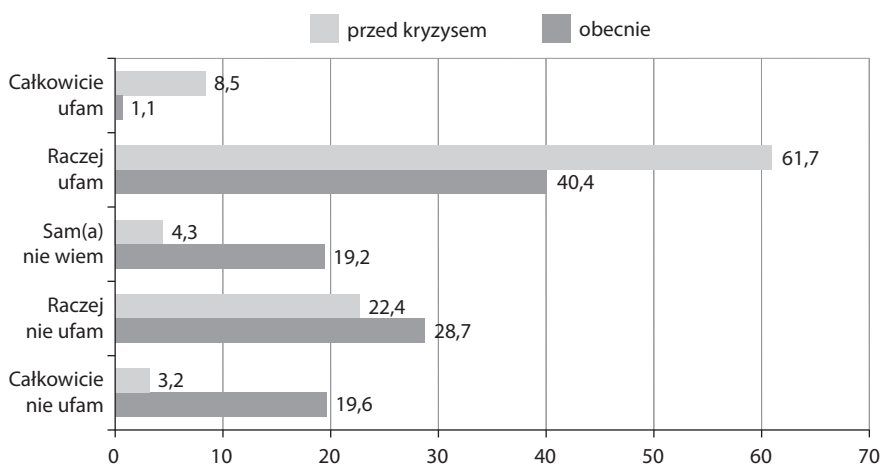
## KRYZYS NA RYNKU USŁUG BANKOWYCH

---

Jak podkreślono wcześniej, skuteczność działań w zakresie kreowania trwałych relacji z klientami, opartych na zaufaniu obu stron, jest w sposób szczególnie widoczna w warunkach niepewności i kryzysu na rynku finansowym. Kryzys może spowodować spadek zaufania społecznego do

<sup>2</sup> A. Kowalczyk, *Etyka w działalności marketingowej banków*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6, s. 9.

<sup>3</sup> Więcej na temat teorii perspektywy zob. P. Zielonka, *Daniel Kahneman – współtwórca teorii perspektywy*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2002, nr 11, s. 44.



**Rysunek 1.** Zaufanie do instytucji finansowych (w %)

Źródło: [www.newsconnect.allthepeople.pl](http://www.newsconnect.allthepeople.pl) z dnia 19.12.2008.

działalności banków, co w konsekwencji może przełożyć się na obniżenie skłonności do oszczędzania, wycofywanie depozytów (w wyniku całkowitej rezygnacji z usług banków lub – co ma miejsce częściej – dywersyfikacji liczby i rodzaju firm finansowych w celu zaspokojenia swoich potrzeb finansowych) i w efekcie problemy z płynnością.

Dane empiryczne pozwalają na konstatację, iż banki działające w Polsce zmagają się obecnie z problemem spadku zaufania społecznego. Kryzys, z którym mamy do czynienia na rynku, jest w opinii przedstawicieli środowisk finansowych wręcz kryzysem zaufania konsumentów do instytucji finansowych jako takich – banki nie ufają sobie, klienci bankom, a na końcu banki klientom. Sami bankowcy przyznają, że o ile kwestia zaufania i bezpieczeństwa w wizerunku instytucji finansowych zawsze była ważna, o tyle obecnie stała się pierwszoplanowa, wręcz krytyczna. W Polsce kryzys zaufania dotknął przede wszystkim właśnie branżę bankową. Pod koniec 2008 roku Polacy zadeklarowali bowiem spadek zaufania do instytucji finansowych w stosunku do okresu „przed kryzysem”. Wtedy aż 70% Polaków ufało tym podmiotom rynku. Obecnie natomiast notuje się aż 30-procentowy spadek zaufania (rys. 1).

Do powyższych wniosków skłaniają również badania prowadzone przez firmę Edelman. Wynika z nich, że spadek zaufania do banków wyniósł 20% w stosunku do poziomu sprzed roku<sup>4</sup>. Jeszcze mniej optymistyczne są badania przeprowadzone w marcu 2009 roku przez instytut Homo Homini, wskazujące, iż zaledwie 3% Polaków ufa wszystkim bankom, a aż 17% nie ufa żadnemu<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Edelman Trust Barometr 2009, [www.netpr.pl](http://www.netpr.pl) z dnia 10.02.2009.

<sup>5</sup> A. Dryszel, *Banki zaciskają pasa Polakom*, „Przegląd”, 5.04.2009.

## RELACJE BANK–KLIENT A KRYZYS FINANSOWY

Wykreowane przez banki relacje z klientami mogą zabezpieczyć te instytucje przed negatywnymi skutkami kryzysu, a w wyjątkowych okolicznościach przed ich upadkiem. Można w tym miejscu sformułować tezę, iż stanowią one swoistą polisę ubezpieczeniową na wypadek kryzysu, zmniejszając ryzyko jego wystąpienia (choć nie eliminując go całkowicie), a gdy ten już nastąpi – pozwalając szybciej uporać się z jego ewentualnymi skutkami.

W obliczu prezentowanego spadku zaufania klientów do banków główną przesłanką uzasadniającą konieczność podejmowania przez nie działań nakierowanych na utrwalanie relacji z klientami i kreowanie wizerunku wiarygodnej i darzonej zaufaniem instytucji należy uznać zapobieganie panice klientów i minimalizowanie postrzeganego przez nich ryzyka w dłuższym okresie. Za najtrudniejszą bowiem do opanowania przez banki w okresie kryzysu uznaje się panikę wśród klientów i run na kasy, tj. sytuację, w której klienci masowo wycofują swoje depozyty w obawie przed upadłością banku, a bank w krótkim czasie nie jest w stanie zapanować nad płynnością<sup>6</sup>. Odmówienie klientowi wypłaty jego należności wywołuje niepokój pozostałych klientów, co w skrajnych przypadkach może przynieść niepokój klientów innych banków i wywołać reakcję łańcuchową w całym systemie bankowym<sup>7</sup>. Wydaje się, że w tych warunkach zbudowane wcześniej zaufanie publiczne do danego banku, oparte na przekonaniu, że regulacje i praktyki banków, jak również instytucje nadzoru zapewniają bezpieczeństwo depozytów, systemów rozliczeń, chronią przed niekompetencją pracowników, defraudacjami czy właśnie kryzysami finansowymi, może zapobiec lub przynajmniej osłabić ewentualną panikę. Należy wyrazić przekonanie, iż doraźnie stosowane przez banki działania mające na celu zapobieganie panice i wycofywaniu depozytów (takie jak np. aktywizowanie procesu komunikacji z klientami czy wykorzystywanie instrumentów cenowych – których nasilenia byliśmy świadkami w drugiej połowie 2008 roku), podjęte dopiero w czasie trwania kryzysu, mogą okazać się zbyt wąskie i niewystarczające. Potwierdzają to ogólnopolskie badania prowadzone w listopadzie 2008 roku, w których 70% respondentów zaprzeczyło, jakoby korzystniejsze oprocentowanie lokat w bankach miało wpłynąć na ich zachowania<sup>8</sup>. Podatność na panikę i ryzyko podejmowania przez klientów niekorzystnych dla banków decyzji można ograniczyć, w sposób bardziej skuteczny, prowadząc w dłuższym czasie działania nakierowane na budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu.

<sup>6</sup> S. Hefernan, *Nowoczesna bankowość*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 41, za: P. Masiukiewicz, *Zarządzanie paniką klientów w warunkach kryzysu banku. Wyniki badania*, [www.rf.edu.pl](http://www.rf.edu.pl).

<sup>7</sup> P. Masiukiewicz, *Nie zawieść rynku*, „Bank” 2008, nr 2, s. 26.

<sup>8</sup> [www.newsconnect.allthepeople.pl](http://www.newsconnect.allthepeople.pl) z dnia 19.12.2008.



## OCENA ZACHOWAŃ BANKÓW W OBLICZU KRYZYSU

---

Skuteczność omawianych wyżej działań zależy jednak nie tylko od tego, jak banki prowadzą działalność w typowych warunkach rynkowych, lecz również, a może przede wszystkim, w warunkach niepewności i kryzysu. Obserwacja działań prowadzonych przez banki w okresie ostatnich kilku miesięcy skłania do refleksji, iż w tej drugiej sytuacji banki wykazały się różną troską o interes klienta i nawiązane z nim wcześniej relacje.

Polacy bardzo krytycznie oceniają zachowania banków w obliczu kryzysu gospodarczego, wskazując głównie na ich postawy roszczeniowe względem państwa. Ich zdaniem banki same z siebie podejmują niewiele działań, które poprawiłyby ich funkcjonowanie w obecnej sytuacji na rynku. Instytucjom finansowym zarzuca się wręcz hipokryzję bankową. Komentarze analityków finansowych wskazują, że reguły postępowania w kwestiach finansowych są pozornie jasne i oczywiste wobec klientów. Banki natomiast mogą je stosować tak, by były dla nich korzystne<sup>9</sup>. Podają przy tym przykłady pobierania drastycznie wysokich opłat z tytułu zawyżonych różnic w kursach walut, próby wymuszania zmian w umowach kredytów hipotecznych, aby były jeszcze bardziej dogodne dla banków, czy domaganie się publicznych pieniędzy przy jednoczesnym negowaniu prób ściślejszego nadzorowania działalności bankowej. Za niedopuszczalne uznać należy również praktyki banków polegające na podwyższaniu ustalonej w umowie kredytowej marży, domaganie się dodatkowych zabezpieczeń (nawet jeśli kredyt spłacany jest regularnie), czy też groźnie klientom wypowiedzeniem umowy albo przewalutowaniem kredytu, zwiększającym zadłużenie o kilkadziesiąt procent. Często stosowanymi praktykami są również sytuacje, w których deklarowana atrakcyjność cenowa lokat nie przekładała się na rzeczywiste korzyści otrzymywane przez klientów. Łatwość manipulacji klientem wynika ze specyfiki oferty bankowej. Cena tej oferty ma charakter złożony, bowiem o rzeczywistych korzyściach z lokaty decyduje nie tylko nominalne oprocentowanie (parametr najsilniej postrzegany przez klientów), ale również sposób naliczania odsetek czy moment wpłaty – informacje przekazywane często w formie „przypisów z gwiazdką”, dużo mniejszą, a przez to mniej widoczną czcionką<sup>10</sup>. Sama wysokość oprocentowania jednak nie zawsze odzwierciedla rzeczywistą wartość oferty. Częstymi praktykami stosowanymi przez banki są również sformułowania „do 10%” – przy czym taka stawka jest osiągalna dla wąskiej grupy odbiorców, którzy mogą ulokować wysokie kwoty lub odnosi się wyłącznie do ostatniego kwartału 12-miesięcznego okresu oszczędzania. Przeciętny klient, do którego adresowana jest oferta, nie jest przy tym informowany o istniejących warunkach progowych. Przywołane praktyki stosowane przez banki pozwalają stwierdzić,

<sup>9</sup> A. Dryszel, *Banki zaciskają pasa Polakom*, „Przegląd” 2009, nr 13, 5.04.2009, s. 6.

<sup>10</sup> A. Kowalczyk, *Na granicy przyzwoitości*, „Bank” 2004, nr 3, s. 34–35.

że w wielu przypadkach komunikacja tych instytucji ma charakter niezrzetelny, a przecież to właśnie rzetelność w informowaniu ma stanowić jedno z głównych narzędzi wykorzystywanych do budowy ich wizerunku jako instytucji zaufania społecznego. Fakt, iż banki nie eksponują i nie informują o mechanizmach powstawania dodatkowych kosztów lub nie precyzują, dla kogo i w jakich okolicznościach rzeczywiście dostępna jest dana „atrakcja promocyjna”, ograniczają zaufanie klientów do danej instytucji, jak również całego systemu bankowego.

Opisane praktyki szczególnie nasiliły się w Polsce jesienią 2008 roku, kiedy zaczęły pojawiać się w mediach informacje o światowym kryzysie gospodarczym. Tymczasem szczególnie w sytuacjach kryzysowych, etyczne zachowania banków mogą zdecydować o budowie trwałego zaufania klientów. W krótkim czasie do klientów zaczęły docierać wówczas informacje o wyjątkowo atrakcyjnych warunkach lokowania wolnych środków finansowych. Negatywnie na postawy Polaków, w kontekście budowania zaufania, wpłynęły w tym okresie nagłe decyzje o zmianie (zaostrożeniu) warunków udzielanych kredytów. Poddając analizie politykę banków w tym obszarze, można dokonać ich klasyfikacji na cztery grupy<sup>11</sup>:

- banki, które wprowadziły nowe stawki czy wymogi dotyczące zdolności kredytowej oraz wkładu własnego wobec wszystkich klientów, tzn. zarówno nowych, jak i tych, którzy byli już w procesie aplikacyjnym, a nawet otrzymali pozytywne decyzje kredytowe. Takie zachowania banków były przyczyną wymiernych strat poniesionych przez klientów;
- banki, które co prawda zmieniły zasady klientom będącym już w procesie aplikacyjnym, ale potraktowały ich w sposób ulgowy względem nowych klientów.
- banki, które zmieniły warunki „od zaraz”, ale tylko dla nowych klientów;
- banki, które nie zmieniły obowiązujących zasad klientom, których wnioski były już zarejestrowane i dodatkowo dały czas nowym klientom na złożenie wniosków na „starych” zasadach.

Banki, podejmując decyzje o warunkach oferowanych usług w sytuacji kryzysu, wykazały się więc różną troską o interes klienta i nawiązane z nim wcześniej relacje. Można przypuszczać, że nie pozostanie to bez wpływu na przyszłą współpracę i decyzje podejmowane przez klientów w przyszłości.

Nie ulega wątpliwości bowiem, że sposób, w jaki bank zachowuje się w codziennych kontaktach z klientami, a szczególnie w warunkach niepewności, decyduje o stopniu zaufania klienta wobec tej instytucji. Banki, które w ostatniej chwili, po dokonaniu z klientem wcześniejszych

<sup>11</sup> K. Siwek, J. Sadowski, *Część banków oblała egzamin z fair play*; wypowiedź ekspertów finansowych firmy Expander, [www.e-banki.blogspot.com](http://www.e-banki.blogspot.com), 27.11.2008.

ustaleń decydują się na ich zmianę, dają swoisty sygnał klientowi – „temu bankowi nie mogę ufać”. Konsekwencją takich decyzji może być rezygnacja klienta z dotychczasowych relacji, bowiem nadszarpnięte zaufanie nie tak łatwo odbudować.

Zresztą negatywne konsekwencje prowadzonych przez banki działań są już widoczne. W internetowej sondzie, przeprowadzonej na początku 2009 roku, na pytanie „Czy twój bank cię oszukuje?” wszyscy respondenci udzielili twierdzącej odpowiedzi; odpowiedzi „nie” lub „nie wiem” nie udzielił nikt.

Przejawem tego są również nagłówki gazet: *Chciwe banki, Ile zarobili bankierzy, Bankowe tsunami, Bankowcy przeszarżowali z kredytami, żądają więc od klientów ekstra zabezpieczeń, Banki zaciskają pasa klientom, Unikajcie tych banków; czy wpisy internautów na forach dyskusyjnych: „... kryzys finansowy stał się dla polskich banków źródłem zysku. Niemal wszystkie banki zdecydowały o podniesieniu stóp kredytów hipotecznych. (...) Kryzys finansowy okazał się dobrym pretekstem do podniesienia najistotniejszego parametru oprocentowania kredytu – marży kredytowej...”, „Ja już dziś mówię stanowcze nie!!! To jest tylko pretekst, by wyciągać kasę od nas...”, „... Nie ma co, zostałem ewidentnie zastraszony. Pani z banku groziła mi, że wyśle notatkę do centrali, gdzie sami zmienią mi warunki umowy...”, „Banki się zorientowały, że mogą wyłudzić trochę kasy, i to jest jedyny powód, jakim się kierują. Walić po łbie klientów – to jedyne, co potrafią”. Sytuację tę skrzętnie wykorzystują inne podmioty świadczące usługi finansowe, zachęcając klientów do odejścia od banków i skorzystania z ich usług. Wśród nich na uwagę zasługuje kampania promocyjna SKOK-ów pod hasłem „Nie wińcie nas! Nie jesteśmy bankiem” oraz podająca w sposób bardzo wymowny adres strony internetowej – [www.receptanakryzys.com.pl](http://www.receptanakryzys.com.pl). Towarzyszą jej stwierdzenia, że SKOK-i opierają się wyłącznie na polskim kapitale, co gwarantuje tym instytucjom, że żadne konsekwencje światowego kryzysu finansowego ich nie dotkną. Statystyki pokazują, że działania podejmowane przez SKOK-i już przynoszą efekty. W ciągu roku liczba klientów korzystających z ich usług wzrosła o 187 tys., czyli o ponad 11%. W tym samym czasie przynieśli oni SKOK-om prawie 2 mld zł nowych depozytów (wzrost o 28%), a suma udzielonych pożyczek wzrosła o 1,7 mld (wzrost o 34%)<sup>12</sup>.*

## ZAKOŃCZENIE

---

Podsumowując, należy podkreślić, że kryzys rynkowy stanowi swoisty test strategii biznesowych. Jeżeli bowiem w trudnych warunkach podmioty działające na rynku są w stanie utrzymać relacje ze swoimi

<sup>12</sup> [www.skok.pl](http://www.skok.pl), 16.03.2009.

klientami, nawet w sytuacji niekorzystnej zmiany warunków współpracy (np. wzrostu cen), stanowi to dowód, że są to dobrze zaprojektowane strategie. Zależy to jednak od tego, jak firmy zachowują się w tej kryzysowej i trudnej dla obu stron relacji sytuacji.

Obecny kryzys finansowy, pociągający za sobą wiele niekorzystnych, nieetycznych i nacechowanych przejawami paniki zachowań banków wobec obsługiwanych klientów z pewnością nie wpływa pozytywnie na trwałość relacji bank–klient. Zresztą, jak przyznają analitycy rynku, bankowość to sektor, który najbardziej ucierpiał na kryzysie, zwłaszcza wizerunkowo. Spadek zaufania klientów do banków stawia przed tymi instytucjami konieczność przemyślenia swojego dotychczasowego modelu biznesowego, w tym również podejścia do relacji z klientami. Banki powinny brać pod uwagę długofalowe efekty decyzji podejmowanych przez siebie w okresie kryzysu. Zrozumiałe jest, iż w okresie niepewności i kryzysu banki muszą dbać o efektywność prowadzonych działań, stąd konieczność wzrostu cen czy zmiany warunków oferowanych usług. Niemniej jednak wpływ tych zmian na relacje bank–klient zależy w dużym stopniu od tego, jak instytucje finansowe poinformują o koniecznych zmianach i jak je przeprowadzą. Stojąc w obliczu kryzysu zaufania, banki muszą ponownie skoncentrować się na klientach, aby odbudować utracone zaufanie. Do tego jednak niezbędna jest rzeczowa i rzetelna komunikacja z klientami. Konieczne jest informowanie klientów o przyjęciu ostrożnej polityki rynkowej, zarówno korzyściach jak i ewentualnych zagrożeniach związanych z korzystaniem z bardziej ryzykownych usług bankowych. Wykorzystując bazy danych, banki powinny również podjąć próbę odzyskania utraconych klientów.

---

## CUSTOMER – BANK RELATIONSHIPS IN THE SITUATION OF FINANCIAL CRISIS

---

The effectiveness of the activities that aim to build lasting relationships with customers is evident particularly during crisis in the financial market. Customer relationships based on trust can provide some kind of an “insurance policy” that prevents the loss of customers during the crisis. The observation of the actions taken by banks in the past few months allows us to reflect that these institutions have shown their concern for the different interests of their clients. Therefore, the aim of this paper is to evaluate the behavior of banks in the face of the emerging reports of a financial crisis, and the impact of these actions on relationships with customers.

**Dr Adam Rudzewicz**

Katedra Analizy Rynku i Marketingu  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

---

## ZAUFANIE – PRZEGLĄD KONCEPCJI

---

### WSTĘP

---

Wielu badaczy uważa zaufanie w relacjach między organizacjami za krytyczny czynnik sukcesu<sup>1</sup>. Pewna ilość zaufania jest potrzebna jako warunek progowy, żeby w ogóle współpraca między organizacjami mogła zaistnieć i rozwijać się dalej. Zaufanie możemy badać na dwóch poziomach. Jeden pomiar skupia się na osobach (ludziach), którzy są podmiotami zaufania, drugie podejście dotyczy organizacji (podmiotów instytucjonalnych).

Zaufanie jest określane jako wzrost przewidywalności<sup>2</sup>, zdolność adaptacyjna i strategiczna elastyczność<sup>3</sup>. Ogólnie zaufanie redukuje koszty transakcji, takie jak koszty kierowania (koszty administracyjne), czy koszty zakupów. Wydaje się najkrótszą drogą do nieformalnej współpracy tworzącej innowacje<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> D. Ford, L. Gadde, H. Häkansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull, D. Wilson, *Managing business relationships*, West Sussex, England, John Wiley & Sons, 1988, s. 32–41; A. Parkhe, *Understanding trust in international alliances*. „Journal of World Business” 1998, 33 (3), s. 219–240.

<sup>2</sup> M. Sako, *Supplier relationship and innovation*, w: M. Dodgson, R. Rothwell (red.), *The handbook of industrial innovation*, Aldershot, Edward Elgar Publishing 1994, s. 242–268.

<sup>3</sup> C. Young-Ybarra, M. F. Wiersema, *Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory*, „Organization Science” 1999, Vol. 10 (4), s. 439–459.

<sup>4</sup> R.E. Miles, C.C. Snow, G. Miles, *The Future Org.*, „Long Range Planning” 2000, Elsevier Science Ltd., Vol. 33, s. 300–321.

Mimo już dość dużego zainteresowania tym tematem naukowców, teoria zaufania nadal rozwija się. Prowadzone badania charakteryzują się bardzo dużym zróżnicowaniem ich zakresu<sup>5</sup>. Jednak pomimo tego wzrastającego zainteresowania i wiedzy na temat roli zaufania w konkurencyjności przedsiębiorstw, jest to jeszcze słabo rozpoznane i zrozumiane zjawisko<sup>6</sup>.

Celem opracowania jest ogólny przegląd koncepcji zaufania oraz szczególne umiejscowienie go w teorii zarządzania przedsiębiorstwem (organizacją). Ponadto próbowano określić podstawowe wytyczne dotyczące budowy i wzrostu zaufania wśród partnerów.

## ISTOTA ZAUFANIA

---

W literaturze przedmiotu zaufanie określane jest w dwojaki sposób. W pierwszym ujęciu dotyczy pewności spełnienia własnych oczekiwań<sup>7</sup>. Drugie podejście koncentruje się na działaniu w dobrej wierze drugiej osoby, którą obdarzamy zaufaniem<sup>8</sup>. Według definicji Mayera<sup>9</sup> i współpracowników, jest to poznawcza tendencja podmiotu ufającego do dobrowolnego poddania się wpływowi przedmiotu zaufania, przy założeniu, że przedmiot zaufania wykona czynność ważną dla podmiotu ufającego bez żadnego nadzoru i kontroli. Wobec tego, wyrażając to prościej, zaufanie to wiara, że ktoś chce dla nas dobrze. Zaufanie to rzecz wyjątkowo cenna, wymagająca długotrwałych inwestycji czasu i dobrej woli. Z drugiej strony, jest to materia wyjątkowo krucha – zdrada w związku, kradzież w pracy czy kłamstwo w przyjaźni są w stanie nadwyreżyc każdą więź opartą na zaufaniu. Zaufanie jest relacją między dwoma podmiotami, z których jeden odgrywa rolę ufającego (najczęściej nabywca, klient), natomiast drugi (oferent, sprzedawca) jest jednostką zaufaną (powiernikiem).

Zaufanie jest zjawiskiem niezwykle złożonym. Potwierdzają to próby zdefiniowania zaufania. Z reguły są one miękkie i mało precyzyjne. Zaufanie to tendencja, relacja, zjawisko bądź działanie. Najczęściej badając zaufanie, skupiamy się na cząstkowych określeniach związanych z zaufaniem, takich jak: życzliwość, uczciwość, przewidywalność, wiarygodność,

<sup>5</sup> K. Blomqvist, *The many faces of trust*, „Scandinavian Journal of Management” 1997, Vol. 13, s. 271–286.

<sup>6</sup> J. Child, *Trust – the fundamental bond in global collaboration*, „Organizational Dynamics” 2001, Vol. 29 (4), s. 274–288.

<sup>7</sup> P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Development process of cooperative interorganizational relationships*, „Academy of Management Review” 1994, Vol. 19, s. 90–118.

<sup>8</sup> R. Dore, *Goodwill and the spirit of capitalism*, „British Journal of Sociology” 1993, Vol. 34, s. 459–482.

<sup>9</sup> <http://ludzielubiapracowac.blogspot.com/2008/03/zaufanie-w-zyciu-i-w-organizacji.html> (19.01.2009).

kompetencje, solidność, opiekuńczość, otwartość, troskliwość. Kompetencje identyfikują zdolność partnera handlowego, umożliwiającą podejmowanie właściwych decyzji. Otwartość partnera na potrzeby oraz nowe idee i pomysły ogranicza potencjalnie niechętnie zachowanie drugiej strony. A dodatkowo umacnia wzajemne zainteresowanie w utrzymaniu długotrwałej współpracy. Troskliwość świadczy o zaangażowaniu partnera w działania, które przyniosą korzyści drugiej stronie. Buduje to poczucie bezpieczeństwa i przekonanie, że partnerzy nie chcą siebie wykorzystać lub oszukać. Solidność jest postrzegana jako niezawodność i pewność w realizacji obietnic<sup>10</sup>.

Zaufanie jest podstawowym czynnikiem wszystkich transakcji. Najczęściej jest postrzegane jako kapitał wiedzy. Odnosi się do relacji, zachęca do wzajemności i może zwiększać jakość i ilość na początku interakcji społecznych, a następnie właściwych transakcji biznesowych<sup>11</sup>.

Kapitał, jaki obejmuje zaufanie, odnosi się do relacji między jednostkami, pracownikami, grupami, organizacjami, społecznościami, regionami, a nawet narodami. Jego głównym celem jest osiągnięcie pozytywnych rezultatów. Zaufanie pobudza tworzenie innowacji i edukację. Umożliwia współpracę, podejmowanie decyzji, ułatwia atmosferę otwartości i przejrzystości, motywuje ludzi i usprawnia komunikację. Kapitał zaufania jest unikatowy. Nie można stwierdzić, że zaufanie jest przedmiotem handlu. Najczęściej jest wynikiem wcześniejszych doświadczeń. Może odgrywać rolę trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>12</sup>. Dlatego też możemy zaliczyć zaufanie do zasobów strategicznych organizacji.

Zaufanie jest oparte na trzech komponentach, do których zaliczamy: rzetelność, przewidywalność i wiarę. Partner powinien działać w najlepszym interesie drugiej organizacji. Musi zachować przy tym niezachwianą konsekwencję. Nie ma tu miejsca na oportunizm czy jakiegokolwiek działania zachowawcze. Do trzech powyższych komponentów można jeszcze dodać dwa kolejne: wiarygodność i życzliwość<sup>13</sup>.

## POZIOMY ZAUFANIA

---

Wcześniej zaufanie często określano jako ufność w ludzką naturę i ludzi w ogóle<sup>14</sup> (globalne zaufanie), natomiast nowsze definicje koncentrują się

<sup>10</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa, 2007, s. 43–44.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 31.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>13</sup> S. Ganesan, *Determinant of long-term orientation in buyer – seller relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–19.

<sup>14</sup> M. Rotter, *Trust and suspicion*, „Conflict resolution” 1958, Vol. 2, s. 265–279; J.B. Rotter, *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, „Journal of Personality” 1967, Vol. 35, s. 651–665.

na zaufaniu w konkretnych relacjach<sup>15</sup>. Rozwijanie zaufania w relacjach jest procesem organicznym, odbywającym się w czasie z serią powtarzających się interakcji. Istnieją trzy wymagania dotyczące budowy relacji opartej na zaufaniu:

- postrzeganie życzliwości i przychylności wobec drugiej strony,
- postrzeganie kompetencji,
- wzmacnianie działań w czasie, co prowadzi do zachowania wiarygodności.

Salomon i Flores<sup>16</sup> zidentyfikowali cztery rodzaje zaufania, opisane jako podstawowe, proste, ślepe i autentyczne. Podstawowe zaufanie jest podstawową orientacją jednostki, które obserwujemy w relacjach dziecka do rodziców. Jest powszechnie uważane za cechę osobowości. Proste zaufanie występuje w młodzieńczych przyjaźniach lub romantycznych związkach, koncentruje się na danej osobie bez większych refleksji. Jego trwałość zależy od rodzaju interakcji (koleżeństwo, przyjaźń). Ślepe zaufanie jest napotykanie w postawie względem szefa, kapłana lub polityka. To zaufanie jest traktowane jako pewnik, bez głębszej refleksji lub badania wiarygodności drugiej strony. Podobnie jak „podstawowe”, koncentruje się na osobie i jest traktowane jako wartość, która po ewentualnej zdradzie może ulec zniszczeniu. Zaufanie możemy również opisać jako proces. Dotyczy to zaufania autentycznego, które koncentruje się nie na osobie, ale na relacji jednej osoby (ufającej) do innej (zaufanej, powiernika). Autentyczne zaufanie odnosi się do osobistych umiejętności obsługi relacji i do zdolności otwarcia na nowe możliwości w przyszłości. W tym kontekście zaufanie jest umiejętnością ciągłego angażowania się w relacje z innymi (budowanie wiarygodności). Z autentycznym zaufaniem mamy do czynienia w dojrzałej miłości lub przyjaźni.

W szybko zmieniającym się, złożonym środowisku, budowanie autentycznego zaufania jest kluczowym wymogiem w rozwoju organizacji. Jest ważną ludzką umiejętnością, która musi być procesem ciągłym, zapewniającym wymierne rezultaty. Proces budowania zaufania dotyczy płaszczyzny osobowej, wewnątrzorganizacyjnej i międzyorganizacyjnej. Jednak we wszystkich przypadkach podstawa budowy zaufania opiera się na relacjach osobistych, które mogą istnieć w obrębie jednej lub wielu organizacji, ale zawsze jest to domena personalna, dotycząca ludzi<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> J.K. Rempel, J.G. Holmes, M.P. Zanna, *Trust in close relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1985, Vol. 49, s. 95–112.

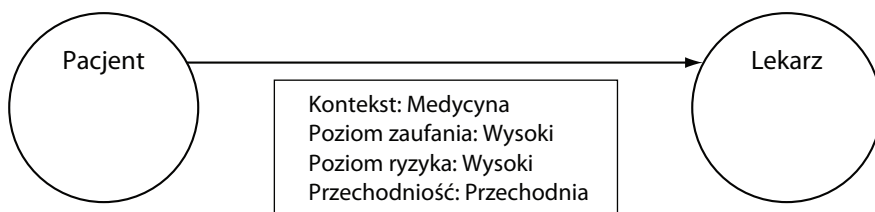
<sup>16</sup> R. Solomon, F. Flores, *Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life* Oxford: Oxford University Press, 2001, za: K.N. Dervitsiotis, *Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change*, „Total Quality Management” 2006, Vol. 17, No. 7, s. 795–810.

<sup>17</sup> K.N. Dervitsiotis, *Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change*, „Total Quality Management” 2006, Vol. 17, No. 7, s. 795–810.



## CECHY ZAUFANIA

Zaufanie ma specyficzną własność. Wydaje się, że zaufanie jest zjawiskiem polegającym na wzajemności. Kooperacja i komunikacja muszą zachodzić dwutorowo – od jednego partnera do drugiego i odwrotnie. Może to być jednym z głównych powodów trudności w badaniu zaufania. Problem polega na określeniu skutków i przyczynowości. Czy zaufanie jest przyczyną ewentualnej współpracy organizacji, czy raczej jej skutkiem? Czy zaufanie ma miejsce przed współpracą, czy jest efektem wspólnych doświadczeń? Należy chyba stwierdzić, że zaufanie jest zarówno przyczyną, jak i przynajmniej częściowo skutkiem. Z pewnością musi tutaj wystąpić coś, co określamy mianem sprzężenia zwrotnego<sup>18</sup>, aczkolwiek istnieją opinie sugerujące, że zaufanie jest jednokierunkowe i dotyczy dwóch bytów. Zaufanie zawsze ma kontekst, poziom zaufania, poziom ryzyka i przechodniość wartości (rys. 1).



**Rysunek 1.** Model zaufania w kontekście medycznym

Źródło: S. Purser, *A Simple Graphical Tool For Modelling Trust*, „Computers & Security” 2001, Vol. 20, s. 479–484.

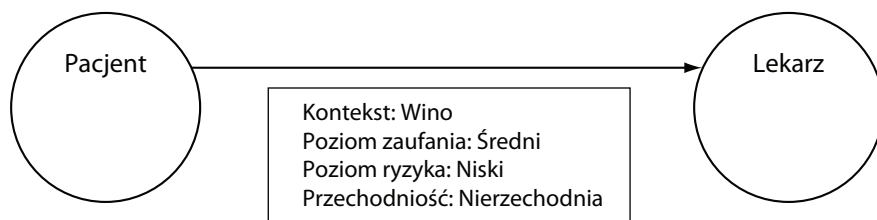
Kontekst definiuje zakres zaufania. Na przykład, pacjent ufa swojemu lekarzowi we wszystkich medycznych sprawach (kontekst medyczny). Poziom ufności jest stopniem zaufania pacjenta do lekarza, że nie będzie on nadużywał zaufania pacjenta. Można go określić jako „wysoki”, „średni” lub „niski”. W przypadku lekarza można podejrzewać, że jest to poziom wysoki. Poziom ryzyka jest najgroźniejszą sprawą, szczególnie w przypadku, kiedy zaufanie zostanie przerwane. Ryzyko możemy określić jako „wysokie”, „średnie” lub „niskie”. W przypadku lekarza poziom ryzyka jest wysoki (jeśli doktor postawi złą diagnozę i podejmie złą decyzję, pacjent może umrzeć). Przechodniość wartości wskazuje, czy zaufanie może zostać przesunięte na inny podmiot (trzecią stronę). W tym modelu zaufanie może być przechodnie albo nieprzechodnie jedynie w określonym kontekście. Pacjent może zaufać chirurgowi, którego poleca jego doktor, aby go zoperować. Zaufanie jest w tym momencie przechodnie.

<sup>18</sup> G. Laurent, *Improving the external validity of marketing models: A plea for more qualitative input*, „International Journal of Research in Marketing” 2000, Vol. 17, s. 177–182.

Kiedy modelujemy zaufanie według tego modelu, mają zastosowanie pewne reguły:

- zaufanie jest rozważane tylko wtedy, kiedy może być w pełni zdefiniowane i kiedy wszystkie wartości zostały zdefiniowane,
- wzajemne zaufanie nie występuje. Takie zaufanie jest modelowane przez dwa jednokierunkowe zaufania,
- zaufanie zawsze ma jakiś kontekst (bezwarunkowe zaufanie jest nie do przyjęcia).
- zaufanie jest przechodnie albo nieprzechodnie tylko w określonym kontekście.

Rysunek 2 modeluje zaufanie, które ma pacjent do swego lekarza w obszarze wina (załóżmy, że lekarz jest koneserem). W tym przypadku, poziom ufności wynosi „średnio” (to nie jest główne pole osiągnąć lekarza), a poziom ryzyka jest „niski”. Najgorszą rzeczą, która mogłaby się zdarzyć jest to, że pacjent zainwestuje w butelkę złego wina. Tutaj zaufanie zdecydowanie nie jest przechodnie. Lekarzowi jakiś gatunek wina może smakować, ale pacjentowi niekoniecznie. Rekomendacja lekarza nie musi mieć tu dużego znaczenia.



**Rysunek 2.** Model zaufania w kontekście wina

Źródło: S. Purser, *A Simple Graphical Tool For Modelling Trust*, „Computers & Security” 2001, Vol. 20, s. 479–484

Zaufanie jest zjawiskiem trudnym do mierzenia. Możemy je jedynie oszacować na osobistych osądach respondentów (wywiady i kwestionariusze). Niezwykle ważne jest, aby zachować rzetelność zgromadzonych informacji. Można to zrobić jedynie przez zachowanie procedur właściwej selekcji respondentów. W przeciwnym wypadku późniejsza analiza będzie utrudniona w prawidłowej ocenie zdobytych informacji. Najczęściej respondenci powinni składać się z: właścicieli, prezesów spółki, dyrektorów generalnych, dyrektorów sprzedaży, dyrektorów zakupów, przedstawicieli handlowych, czyli osób mających największą wiedzę o swoich partnerach (dostawcach lub odbiorcach)<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> R. Seppänen, K. Blomqvist, S. Sundqvist, *Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003*, „Industrial Marketing Management” 2007, Vol. 36, s. 249–265.

## ZAUFANIE W ASPEKcie ZARZĄDZANIA

Zaufanie to bardzo szerokie zjawisko, poruszane przez różne dyscypliny badawcze (psychologia, socjologia, marketing, public relations). Koncepcja zaufania nie jest zakorzeniona w teorii ekonomii. Coote, Forrest i Tam<sup>20</sup> twierdzą, że zaufanie istnieje, kiedy jeden podmiot ufa w uczciwość i solidność drugiego partnera. Są to podstawowe pojęcia psychologii, które wykorzystujemy w oszacowaniu jakości partnera (normy, uczciwość, solidność).

Jednak coraz bardziej zaufanie umacnia swoją pozycję w naukach zarządzania. Dzieje się tak dlatego, że organizacje (podmioty gospodarcze) istnieją w środowisku niepewności i ryzyka. Gdyby współpraca organizacji odbywała się w warunkach całkowitej pewności, zaufanie byłoby zbędne. Ono istnieje wyłącznie w turbulentnym otoczeniu w warunkach współzależności i kooperacji. Zaufanie dotyczy szczególnie obszarów związanych z marketingiem, sprzedażą, negocjacjami handlowymi, marketingiem partnerskim<sup>21</sup>. Zaufanie w marketingu łączy się z zaangażowaniem, długoterminową orientacją, wyborem dostawcy, zakupami, relacjami, sprzedawcami, zaufaniem do produktu i procesem kupna–sprzedaży. W zarządzaniu zaufanie nierozzerwalnie kojarzy się z ochroną wiedzy, sojuszami strategicznymi, procesem sprzedaży, obserwacją rynku, analizą potencjalnych strat, będących skutkiem relacji. Źródłem zaufania mogą być:

- wiedza, znajomość – wynikająca z powtarzalności wcześniejszych interakcji między stronami,
- kalkulacja – oszacowana jako przewaga korzyści nad ewentualnymi kosztami,
- wartości – wyznawane przez normy przekonanie o uczciwości i dobrej woli partnera<sup>22</sup>,
- umiejętności, kompetencje i cechy charakterystyczne partnerów biznesowych pozwalających mieć wpływ jednej strony na drugą,
- życzliwość i chęć czynienia dobrze ufającemu, pomimo wyraźnej motywacji działania dla zysku. Występuje tu uczucie szczególnego przywiązania powiernika do ufającego,
- konsekwentna uczciwość powiernika w ocenie ufającego. Oferent jest wiarygodnym i przewidywalnym partnerem<sup>23</sup>.

<sup>20</sup> L. Coote, E.J. Forrest, T.W. Tam, *An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships*, „Industrial Marketing Management” 2003, Vol. 32 (7), s. 595–604.

<sup>21</sup> R.P. Bagozzi, *Is all social exchange marketing? A reply*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1977, Vol. 5 (4), s. 315–326.

<sup>22</sup> W. Grudzewski i in., *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 43–44.

<sup>23</sup> R. Mayer, J. Davis, F. Schoorman, *An integration model of organizational trust*, „The Academy of Management. The Academy of Management Review”, July 20, 3. *Abi/Inform Global*, 1995, s. 709.

Zarządzanie zaufaniem definiujemy jako „zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a także umożliwiających ich uczestnikom i właścicielom systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów”<sup>24</sup>. Oczywiście zaufanie nie może być „ślepe i naiwne”. Dla zarządzania zaufaniem istotne są dwa następujące założenia:

- brak zaufania i podejrzliwość są niejednokrotnie uzasadnione, gdyż w organizacjach rywalizujących między sobą koszty zaufania nieodpowiedniemu obiektowi mogą okazać się niezwykle wysokie,
- w potencjalnie niepewnym, niebezpiecznym i ryzykownym otoczeniu należy być doskonale zorientowanym, komu można ufać, komu nie i w jakich warunkach można to uczynić<sup>25</sup>.

Zaufanie wpływa na rynki. Może kształtować trwałość i wielkość przedsiębiorstw, ich sojusze strategiczne i umiejętności tworzenia organizacji sieciowych, co w konsekwencji prowadzi do podniesienia efektywności działań i większej konkurencyjności. Gdy nie ma zaufania, wówczas koszty prowadzenia działalności gospodarczej rosną o około 50%<sup>26</sup>. Brak zaufania do ludzi wymusza potrzebę ich nadzorowania i kontrolowania, co skutkuje dodatkowymi kosztami.

Pomiar zaufania był głównie analizowany w branżach przemysłowych, najczęściej produkcyjnych (mikroelektronika, komputery, motoryzacja, elektryczność, telekomunikacja). Są to technologie zaawansowane. Technologia i ryzyko często są powiązane i dlatego zaufanie jest krytycznym czynnikiem w przemyśle technologicznie skomplikowanych. Dlatego większość badań i obserwacji skupia się właśnie tam. Niewiele badań dotyczy sektora usług. W globalnej gospodarce widać coraz bardziej, że nawet tradycyjne gałęzie są zależne od współpracy, często międzynarodowej<sup>27</sup>.

Zaufanie w stosunkach między producentem i odbiorcą wydaje się istotne dla ich obopólnego sukcesu. Szybko zmieniające się otoczenie konkurencyjne zmusza menedżerów do poszukiwania bardziej kreatywnych i elastycznych środków. Zaufanie działa jako mechanizm zarządzania, który pozwala firmom na przekazywanie pełnych informacji między sobą i w ten sposób ogranicza się zachowanie oportunistyczne, charakteryzujące niepewność. Wykorzystując zaufanie, firmy mogą zmniejszyć koszty transakcyjne związane z monitorowaniem realizowanych umów. Według Ring i Van de Ven<sup>28</sup>, zaufanie odgrywa kluczową rolę w każdym organizacyjnym związku. Pozwala partnerom na optymalne zarządzanie

<sup>24</sup> W. Grudzewski i in., *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 49.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 50.

<sup>26</sup> L. Ryan, *Wyzwania moralne w czasach transformacji gospodarczej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny, Socjologiczny” 1996, z. 1, s. 49.

<sup>27</sup> R. Seppänen i in., *Measuring inter-organizational trust...*, s. 249–265.

<sup>28</sup> P. S. Ring, A. H. Van de Ven, *Structuring cooperative relationships between organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13 (7), s. 483–498.

ryzykiem i ograniczanie stanu niepewności w transakcjach<sup>29</sup>. Zaufanie pomaga zredukować skomplikowane realia szybciej i bardziej ekonomicznie niż przewidywania, czyjs autorytet, władza czy ostatecznie nawet negocjacje<sup>30</sup>.

## WSKAZÓWKI DLA BIZNESU

---

Aby przekroczyć niezbędny w biznesie poziom zaufania, pracuje się długo i ciężko. Traci się go łatwo i szybko, niekiedy przez nierozwagę, brak wyobraźni lub zaniedbanie. Stosunki z otoczeniem buduje się przy generalnej zasadzie ostrożności w kontaktach z innymi ludźmi. Otwartość i działanie przy zbyt „otwartej kurtynie” nie jest w biznesie w najwyższej cenie. Nie należy obdarzać ludzi pełnym i nieograniczonym zaufaniem. Roztropna, pełna ostrożności postawa chroni od kłopotów. Nie oznacza to jednak braku życzliwości w stosunku do otoczenia. Nie wolno zrażać do siebie ludzi, należy unikać niepotrzebnych konfliktów i sporów. Człowiek wiarygodny w interesach to przede wszystkim człowiek kompetentny<sup>31</sup>. Zdobycie zaufania w środowisku biznesowym i nieustanne podnoszenie go na jak najwyższy poziom jest możliwe przy wykorzystaniu kilku reguł:

- bez przekroczenia niezbędnego poziomu zaufania do ludzi nie można nimi skutecznie kierować,
- kierując ludźmi, nie osiągnie się znaczącego sukcesu bez ich zaufania do siebie,
- zaufanie do kogoś nie powinno pozbawiać nas rozsądku. Ten zaś nakazuje zachowanie ostrożności we wszystkich relacjach międzyludzkich;
- odrobina nieufności w stosunku do kogoś, kogo darzymy pełnym zaufaniem jest jak doskonała przyprawa do wspianiałego obiadu,
- przekroczenie w zaufaniu do kogoś granicy rozsądku jest niczym „wejście na pole minowe”<sup>32</sup>.

Jeżeli chodzi o metody długotrwałego budowania zaufania, można określić jeszcze kilka dodatkowych wytycznych dla menedżerów. Wynikają z nich dość istotne wskazówki<sup>33</sup>:

- skupienie się na rozwijaniu osobistych kompetencji menedżerskich,

<sup>29</sup> B. Nooteboom, H. Berger, N.G. Noorderhaven, *Effects of trust and governance on relational risk*, „Academy of Management Journal” 1997, Vol. 40 (2), s. 302–308.

<sup>30</sup> W.W. Powell, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12, s. 295–336.

<sup>31</sup> H. Kolka, *O budowie zaufania w biznesie (03)*, <http://globaleconomy.pl/content/view/1532/35/> (31.05.2009).

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> <http://ludzielubiapracowac.blogspot.com/2008/03/zaufanie-w-zyciu-i-w-organizacji.html> (19.01.2009).

- oparcie relacji na prawdzie i wartościach,
- konsekwentna komunikacja dobrej woli wobec pracowników, polegająca na stworzeniu w organizacji klimatu sprzyjającego atmosferze wiary w to, że menedżer chce dla pracowników i dla firmy jak najlepiej.

To proste wskazówki, ale jednocześnie wymagające olbrzymiego zaangażowania ze strony menedżerów. Jednak tylko w ten sposób można zbudować w organizacjach prawdziwe zaufanie.

### PODSUMOWANIE

---

Zaufanie stało się modnym pojęciem, szczególnie w dobie ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. Zaufanie ma pewną specyficzną własność. Nie do końca wiadomo, jak je jednoznacznie zdefiniować, ale każdy chciałby je mieć i się nim wyróżniać. Dotyczy to zarówno jednostek ludzkich, jak i małych lub dużych organizacji – komercyjnych, publicznych i politycznych. W opracowaniach naukowych dotyczących zaufania można zauważyć różne nurty, trendy i obszary analityczne. Wynika to z niezwykle złożonej i wszechstronnej natury zaufania.

Na zaufanie pracuje się przez cały czas. Bez ryzyka można powiedzieć, że codziennie, każdym działaniem, postępowaniem, zachowaniem, a nawet słowem każdy pracuje na swoją pozycję w środowisku. Istnieją pewne reguły i wytyczne, które pozwalają budować i zarządzać zaufaniem, w taki sposób, aby przyniosło to wymierne efekty wszystkim zainteresowanym stronom i partnerom.

---

### TRUST – AN OVERVIEW OF THE CONCEPTS

---

The purpose of this article is to provide a general overview of the concept of trust. The body of the trust theory is growing, but many important questions relating to this phenomenon have not been answered yet. Trust always refers to people, even inter-organizational relationships are always built by employees. Trust development process puts emphasis on kindness, competence, reliability and commitment of partners.

## **Rozdział 9**

### Zaufanie na rynku B2B

**Dr Mirosław Antonowicz**

Katedra Marketingu  
Akademia Leona Koźmińskiego  
Urząd Transportu Kolejowego

---

# RELACJE DOSTAWCY I NABYWCY USŁUG REGULACYJNYCH NA RYNKU TRANSPORTU KOLEJOWEGO

---

## WSTĘP

---

Rynek transportowy należy postrzegać jako całokształt stosunków wymiennych związanych z działalnością gospodarczą firm transportowych (podaż usług), zachowaniami ich nabywców (popyt na usługi transportowe) oraz strukturami organizacyjnymi sprzyjającymi konfrontacji popytu z podażą, które stwarzają możliwość zawarcia aktu kupna-sprzedaży<sup>1</sup>. W kategoriach strukturalnych funkcjonowania rynku transportowego możemy mówić o rynku monopolistycznym, oligopolistycznym, czy w końcu pełnej konkurencji w transporcie. Rynek transportu kolejowego należy do rynków o charakterze sieciowym, na którym zjawisko konkurencji w wyniku procesów liberalizacji zaistniało, ale nie w pełnym jeszcze zakresie. Występują niedoskonałości w funkcjonowaniu tego rynku, mimo iż procesy liberalizacji rynku transportu kolejowego stale postępują. Od 1 stycznia 2010 roku otwarty zostaje rynek usług przewozów międzynarodowych wraz z prawem do kabotażu. Na znaczeniu zyskuje zjawisko ochrony praw klienta w ruchu kolejowym jako strony słabszej umowy przewozu oraz wytworzone zostały mechanizmy relacji

---

<sup>1</sup> D. Rucińska, *Marketingowe kształtowanie rynku usług transportowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 11.



regulatora z klientem indywidualnym korzystającym z usługi transportowej. Wprowadzenie tych mechanizmów wymaga zastosowania wobec podmiotów wchodzących na rynek określonych do niego warunków dostępu przez np. stwierdzenie zdolności do wykonywania funkcji przewoźnika w formie licencji na wykonywanie określonej działalności, czy zapewnienie dostępu do infrastruktury transportowej rozumianej jako urządzenie kluczowe, bez dostępu do którego nie jest możliwe świadczenie w ogóle usług transportowych oraz zapewnienie możliwości korzystania z usługi transportowej. Z uwagi na ograniczoność i trudno duplikowalność urządzeń kluczowych niezbędne jest wykorzystanie zjawiska interwencjonizmu państwa przez mechanizm regulacji. Z punktu widzenia ekonomii przesłanką regulacji działalności gospodarczej, w tym regulacji sektorowej, są niedoskonałości rynku, a uzasadnieniem teoria interesu publicznego. Regulację wobec tego należy rozumieć jako warunkowaną prawnie metodę oddziaływania państwa na gospodarkę polegającą na wydawaniu decyzji administracyjnych nakazujących przedsiębiorstwom wykonywanie określonych obowiązków związanych z rynkiem<sup>2</sup>. Chodzi tu o rynek jako pewną wyodrębnioną całość. Nad właściwą realizacją interesu publicznego na rynku regulowanym czuwa władza publiczna. Rolą władzy publicznej jest świadczenie usług publicznych o krytycznym znaczeniu z punktu widzenia interesu publicznego – czyli usług regulacyjnych, stymulując lub wywołując efekty konkurencji. Zgodnie bowiem z teorią regulacji, regulator odpowiada za rozwój rynku przez stymulowanie rozwoju konkurencji. Zapewnienie rozwoju konkurencji uzyskiwane jest przez umożliwienie wejścia na rynek nowym podmiotom i tworzenie jednakowych warunków funkcjonowania dla wszystkich podmiotów na rynku transportu kolejowego.

## USŁUGA REGULACYJNA I PODSTAWOWE RELACJE<sup>3</sup>

---

Raport firmy IBM Business Consulting Services<sup>4</sup> w finalnej konstatacji stwierdza, że organ regulacyjny, jakim np. w sektorze transportu kolejowego jest Urząd Transportu Kolejowego, powinien być zorientowany na klienta i postrzegać siebie jako dostawcę usług regulacyjnych, czyli stosować w działaniu odpowiednie nastawienie marketingowe.

<sup>2</sup> W. Hoff, *Prawny model regulacji sektorowej i organu regulacyjnego. Prawo wobec zjawisk ekonomicznych*, materiał niepublikowany WSPiZ im L. Koźmińskiego 2007, s. 4.

<sup>3</sup> Wykorzystano elementy z M. Antonowicz, *Usługa regulacyjna jako specyficzny produkt na rynku transportu kolejowego*, „Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy” Akademia Ekonomiczna Poznań 2008 oraz *Regulacja rynku kolejowego – ujęcie marketingowe*; „Rynek Kolejowy” 2008, nr 11, s. 56–58.

<sup>4</sup> Deloitte Business Consulting S.A., materiały wewnętrzne niepublikowane, UTK marzec 2008, s. 4.

Kotler<sup>5</sup> na przykładzie służby pocztowej USA wyróżnia w ramach tego nastawienia 5 istotnych cech:

- skupienie uwagi na kliencie;
- segmentacja rynku docelowego;
- rozpoznanie konkurencji, a w sektorach sieciowych w zasadzie jej stanu i natężenia;
- wykorzystanie zestawu narzędzi marketingowych najlepiej z punktu widzenia nabywcy w ramach koncepcji 4C (rozwiązań dla klienta, kosztu dla klienta, dogodności i komunikacji, można dodać kompetencji w regulowaniu);
- monitorowanie prowadzonych działań i ich korygowaniu w drodze np. odpowiednich decyzji regulacyjnych.

Usługę generalnie możemy zdefiniować jako wszelką działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialną i nieprowadzącą do uzyskania jakiegokolwiek własności<sup>6</sup>. Stanton określił usługę jako odrębnie występującą działalność dostarczającą określonych korzyści, które nie są konieczne związane ze sprzedażą produktów lub innych usług<sup>7</sup>. W sensie czynnościowym jest to działalność służąca zaspokojeniu potrzeb przedsiębiorstw (na rynku *business to business*), która nie znajduje żadnego ucieleśnienia w dobrach materialnych<sup>8</sup>. Usługa regulacyjna jest taką odrębnie prowadzoną, o charakterze czynnościowym, działalnością przez odpowiednią instytucję publiczną. Efekty tej działalności jednakże mają różnorodną wagę i znaczenie w procesie rzeczywistego świadczenia usług przewozu koleją towarów czy pasażerów. Decyzja administracyjna podjęta w ramach świadczenia decyzji regulacyjnej dla rynku lub na wniosek konkretnego podmiotu może ograniczyć np. prawo do kabotażu czy prawo dostępu do rynku przewozowego na danej trasie czy korytarzu przewozowym, czy możliwość wsiadania lub wysiadania pasażerów na danej stacji lub nakazać określone zachowanie podmiotowi, którego dotyczy. Dlatego sposób wykorzystania instrumentów marketingowych musi być ukierunkowany i dostosowywany do przedmiotu działalności oraz specyfiki konkretnych usług świadczonych dla rynku, czyli tzw. produktu usługowego. Produktem usługowym staje się usługa dopiero, kiedy stwarza możliwość wyboru takiej kombinacji tworzących ów produkt elementów, iż powstać może wiązka korzyści dla usługobiorcy, także zbiorowego<sup>9</sup>. Z punktu widzenia poszczególnych

<sup>5</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, WAiP, Warszawa 2008, s. 14.

<sup>6</sup> Ph. Kotler, J. Armstrong i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 41.

<sup>7</sup> A. Czubała, A. Jonas i in., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 12.

<sup>8</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2008, s. 648.

<sup>9</sup> A. Czubała, A. Jonas i in., op. cit., s. 90.

grup interesariuszy, funkcjonujących na rynku transportu kolejowego, może przynosić zarówno zamierzone korzyści, jak i powodować utracenie konkretnych możliwości. Usługę regulacyjną możemy zdefiniować jako każde podejmowane działanie, skutkujące podjęciem stosownych decyzji eliminujących niepożądane zjawiska na rynku, poprawiające funkcjonowanie podmiotów rynkowych, a w efekcie umożliwiające zaspokojenie potrzeb transportowych klientów i gospodarki.

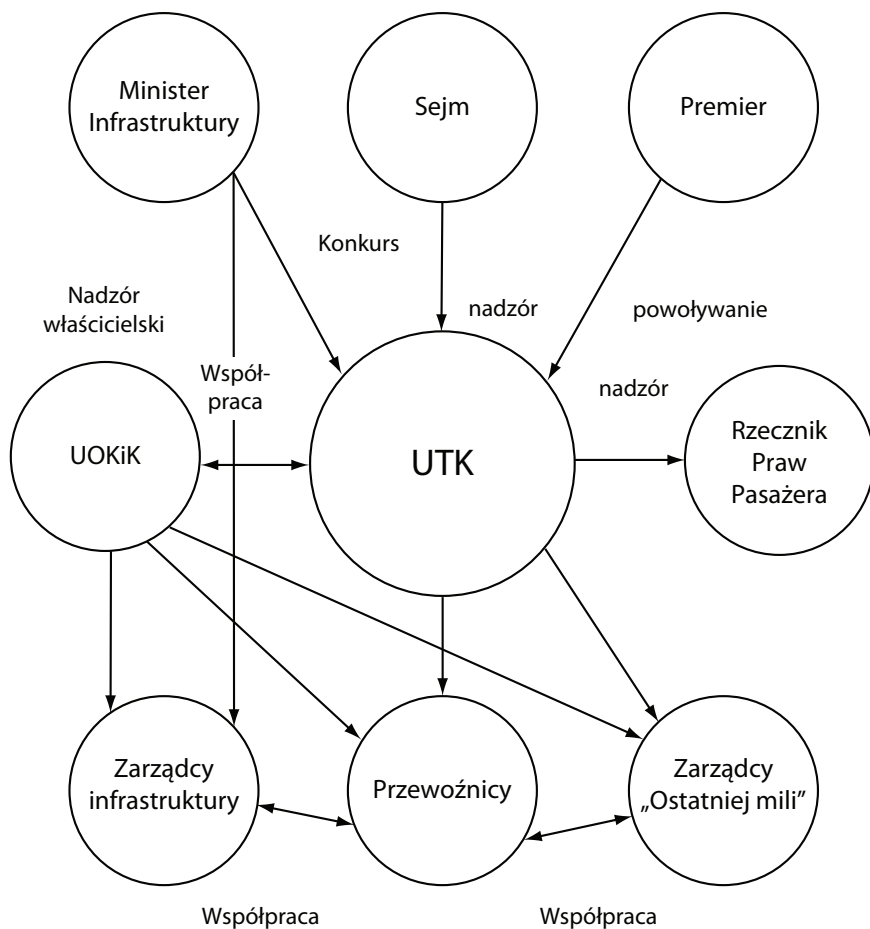
Biorąc pod uwagę pięciostopniową klasyfikację produktów proponowaną przez Kotlera<sup>10</sup>, usługę regulacyjną należy zakwalifikować do grupy czystych produktów usługowych o wysokim stopniu niematerialności, bowiem jej skutki o charakterze czynnościowym uwidaczniają się w sprawności funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Jeśli uznamy że relacja jest fundamentem marketingu i istotą koncepcji marketingu relacji, to w działalności instytucji publicznej tego rodzaju mechanizm jest wskazany. Marketing relacji może wówczas w działalności instytucji publicznej oznaczać taką koncepcję zarządzania swoją działalnością i działaniami na rynku, według której skuteczność rynkowa regulatora będzie zależna od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku i innymi zainteresowanymi sprawnością jego funkcjonowania<sup>11</sup>. Charakter relacji w zasadzie możemy zakwalifikować do tzw. opcji zerowej, czyli skazanie na wzajemne relacje w aspekcie świadczenia usługi regulacyjnej oraz wykonywania działalności i rozwoju rynkowego odbiorców tej usługi<sup>12</sup>. W sektorze publicznym, a do takiego zaliczamy świadczenie usługi regulacyjnej przez urząd administracji rządowej, takie rozumowanie nie jest rozpowszechnione. Podkreśla to Kotler<sup>13</sup>, twierdząc, iż w sektorze publicznym mantrą marketingu powinna być wartość dla obywatela i jego zadowolenie. Zauważyć należy wszakże, że w sferze rynku instytucjonalnego troską marketingu powinno być doprowadzenie do skutków funkcjonowania mechanizmu rynkowego, cenionych przez podmioty gospodarcze, funkcjonujące na rynku transportu kolejowego. Skutków w postaci pobudzenia rozwoju konkurencji w transporcie, poprzez niedyskryminacyjny dostęp do trudno duplikowanego urządzenia kluczowego, bez dostępu do którego nie można świadczyć usług klientom finalnym na odpowiednim poziomie jakościowym. Urząd publiczny (niezależny regulator) świadczący tego rodzaju usługę powinien przyjąć orientację na rynek i nabywcę usług oraz rozwijać stosowne związki i relacje z podmiotami zainteresowanymi jego działalnością. Zidentyfikowanie relacji pomiędzy wszystkimi podmiotami funkcjonującymi na rynku i przypisanie im określonych kompetencji stanowi podstawę klarownej i efektywnej usługi regulacyjnej dla całego rynku transportu kolejowego.

<sup>10</sup> A. Styś i in., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

<sup>11</sup> Zob. J. Otto, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 46–49.

<sup>12</sup> H. Gordon, *Relacje z klientem*, PWE, Warszawa, s. 154.

<sup>13</sup> Ph. Kotler, N. Lee, op. cit., s. 46 i nast.

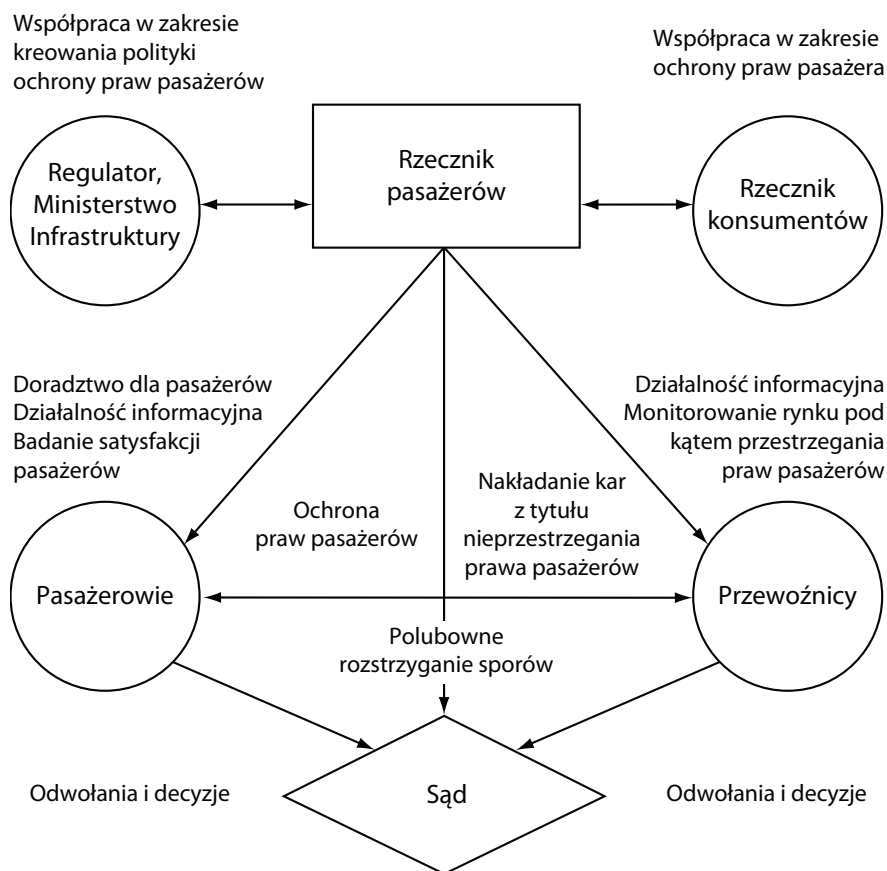


**Rysunek 1.** Podstawowe relacje między UTK a interesariuszami

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów UTK i Deloitte Business Consulting, Warszawa 2008, s. 18.

Podstawowe i potencjalne relacje między regulatorem a interesariuszami i podmiotami rynku transportu kolejowego poddawanych procesom regulacji przedstawia rysunek 1. Natomiast szczególnym przypadkiem relacji między regulatorem a rynkiem i klientem indywidualnym jest problem ochrony praw pasażera widziany z perspektywy podziału kompetencji. To zagadnienie przedstawia rysunek 2.

Podstawowymi nabywcami usług regulacyjnych są zarządcy infrastruktury, zarządcy ostatniej mili oraz przewoźnicy świadczący usługi przewozowe. Relacje z tą grupą odbiorców decyzji regulacyjnych wymagają zastosowania specyficznych instrumentów marketingowych w swojej działalności a szczególnie w zakresie komunikacji marketingowej. Komunikacja marketingowa jest procesem wymiany informacji między



**Rysunek 2.** Relacje w zakresie ochrony prawa pasażera – kryterium kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych UTK i Deloitte Business Consulting, Warszawa 2008, s. 60.

podmiotem rynkowym, a jego otoczeniem służącym tworzeniu pozytywnych relacji z otoczeniem. System komunikowania dostawcy usług regulacyjnych z otoczeniem musi być ukierunkowany na minimalizowanie luki między tym, jak organizacja publiczna sama się postrzega lub chce, aby ją postrzegano, a tym, jak ją widzą: publiczność, pasażer, podmiot gospodarczy i rynek transportu kolejowego.

Podstawą komunikacji są czytelnie sformułowane co do treści i przekazane do adresatów komunikaty. Opracowanie i przekazanie komunikatu jest procesem składającym się z trzech istotnych składników: przesłania (co powinni wiedzieć docelowi klienci), rzecznika (przedstawiciele przekazujący przesłanie), kanału komunikacji, czyli miejsca, gdzie ukaże się przesłanie<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze...*, s. 142.

## WYBRANE NARZĘDZIA BUDOWANIA RELACJI I KOMUNIKACJI Z PODMIOTAMI RYNKOWYMI INSTYTUCJI PUBLICZNEJ – REGULATORA RYNKU

---

Za budowę prawidłowych relacji z otoczeniem odpowiada promocja, rozumiana jako komunikowanie się podmiotu/instytucji publicznej/ z nabywcami i innymi zainteresowanymi celem propagowania i uzasadniania istnienia instytucji oraz kreowania pozytywnego jej wizerunku w otoczeniu. Dotyczy to szczególnie promocji w internecie, która polega na prowadzeniu komunikacji marketingowej instytucji publicznej w świecie wirtualnym z wykorzystaniem nowych narzędzi technologicznych, np. witryny internetowe czy poczty elektronicznej<sup>15</sup>.

Dynamiczne zmiany rynku usług, sama natura usług oraz rosnąca rola sektora usług w gospodarce narodowej powodują, iż instrumentarium marketingowe komunikacji musi być skoordynowane w planie komunikacji. Przydatny do jego skonstruowania jest model sześciu M. Model ten w ujęciu regulacji wygląda następująco:<sup>16</sup>

- rynek: do kogo komunikacja jest skierowana – rynek transportu kolejowego (zarządców, przewoźników, klientów, instytucje publiczne);
- misja: jaki jest cel komunikacji – pobudzanie i wywoływanie efektu konkurencji na rynku transportu kolejowego;
- przekaz – jakie konkretne informacje należy przekazać: decyzja o sposobie postępowania danego podmiotu rynkowego;
- media – przy użyciu jakich narzędzi przekaz zostanie wyrażony – decyzja przekazana za pośrednictwem internetu, odbiór bezpośredni, przesłanie pocztą, telefon;
- pieniądze – ile to działanie będzie kosztowało: wartość licencji;
- pomiar – w jaki sposób komunikacja i relacje zostają ocenione, np. spadek wskaźnika koncentracji rynku (HHI).

Najistotniejszym narzędziem w budowaniu relacji instytucji publicznej pozostaje public relations (PR). PR jest to narzędzie służące utrzymaniu wzajemnego zrozumienia i pozytywnych relacji między organizacją (o charakterze publicznym) a jej publicznością (otoczeniem)<sup>17</sup>. Z punktu widzenia działalności regulatora warto przytoczyć pojęcie wskazujące, iż PR jest funkcją zarządzania, która bada nastawienie otoczenia, określa strategię i procedury działania organizacji wobec interesu publicznego oraz planuje i wykonuje program działania w celu

<sup>15</sup> G. Mazurek, *Promocja w Internecie*, ODiDK Gdańsk 2008, s. 10.

<sup>16</sup> A.J. Silk, *Czym jest marketing*, DW REBIS, Poznań 2008, s. 35.

<sup>17</sup> Definicja proponowana przez Brytyjski Instytut Public Relations.

uzyskania zrozumienia i akceptacji otoczenia<sup>18</sup>. Wobec powyższego PR jest działalnością, która służy kreowaniu pozytywnego wizerunku organizacji oraz budowaniu więzi z otoczeniem. Jej celem jest pozyskanie akceptacji i życzliwości wobec poczynąń organizacji oraz tworzenie i utrzymywanie korzystnych warunków jej funkcjonowania. Działania takie służą bowiem wytworzeniu właściwego klimatu, który sprzyjałby rozwojowi i tym samym wzmocnieniu pozycji i roli rynkowej organizacji. Działania te muszą przekonać szeroko pojęte otoczenie, że organizacja postępuje zgodnie z jego interesem, a zatem jest społecznie użyteczna. Istota PR polega wówczas na sprawnym systemie komunikowania się. Zwykle chodzi o komunikację (proces) dwukierunkowy, który pozwala na sprzężenie zwrotne (informacja–reakcja).

PR obejmuje różne formy komunikowania – od masowej (np. regulator przekazuje informację dla całego rynku transportu kolejowego w przypadku zatwierdzenia opłat za dostęp do infrastruktury), przez polityczną (w przypadku realizacji zadań zgodnych z wyznaczoną polityką czy strategią państwa wobec rynku transportu kolejowego), aż po komunikację międzyludzką. Do zadań PR w aspekcie działalności regulatora należą:

- selekcja informacji i ich właściwy dobór (wychodzącej, ale i napływającej),
- prezentacja (np. w sposób przejrzysty i jawny decyzji regulacyjnych za pośrednictwem internetu oraz w sposób bezpośredni, np. konferencji),
- odgrywanie roli kreatora, lidera opinii publicznej, np. w zakresie aspektów regulacyjnych i ocen rynku,
- bycie mediatorem (w przypadku decyzji regulacyjnych właściwą decyzję regulacyjną powinna poprzedzać mediacja, czyli obiektywna ocena sytuacji i możliwości jej rozwiązania przy udziale UTK w ramach dwustronnego sporu podmiotów rynkowych – specyficzny arbitraż)<sup>19</sup>.

Rolą instytucji publicznej jest bowiem umiejętność zarządzania relacjami z otoczeniem oraz tworzenie klimatu partnerstwa i współpracy w kontaktach rynkowych. Tym bardziej, że komunikację marketingową stosuje się nie tylko do informowania i uczenia rynku, ale także do nakłaniania rynku, a szczególnie podmiotów nań funkcjonujących do pożądanego zachowań.

Instytucja regulatora w zależności od kanału komunikacji, odbiorcy decyzji regulacyjnych, czy też typu kontaktu może budować relacje

<sup>18</sup> F.P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, 2003, s. 10.

<sup>19</sup> M. Antonowicz, *Public Relations w działaniach regulatora rynku transportu kolejowego*, „Przegląd Komunikacyjny” 2007, nr 10, s. 33.

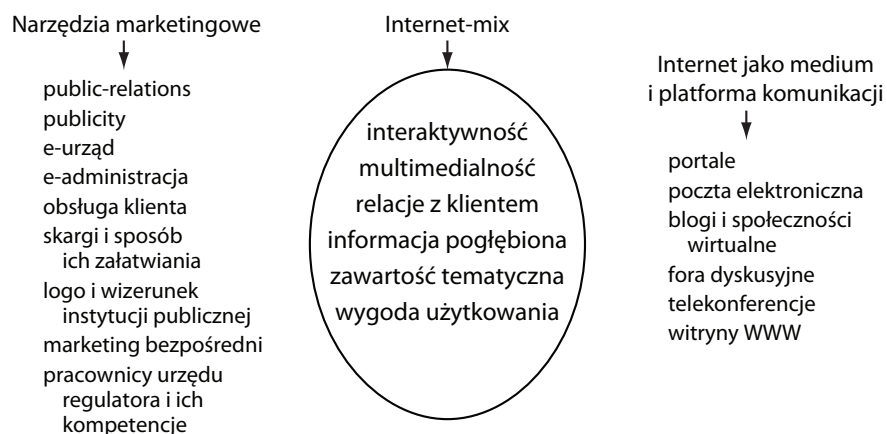
**Tabela 1.** Typy relacji regulatora z podmiotami rynkowymi

	Jeden podmiot	Duża liczba podmiotów
Jeden kanał komunikacji	Podmiot ubiegający się o licencje (kontakt bezpośredni – wniosek złożony osobiście w urzędzie) lub przesłany pocztą – wybór podmiotu	Podmioty składające informacje regulacyjne – cyklicznie (kontakt bezpośredni za pośrednictwem internetu stały)
Wiele kanałów komunikacji	Prowadzenie postępowania na wniosek podmiotu (kontakty bezpośrednie, internet, pośrednictwo poczty, spotkania bezpośrednie, wizyty studyjne, spotkania z mediami, rzecznik prasowy)	Systemowa decyzja regulacyjna skierowana do rynku (przekazanie na rynek za pośrednictwem ogłoszenia prasowego, strony internetowej, konferencji prasowej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.J. Silk, *Czym jest marketing*, DW REBIS Poznań 2008, s. 216.

wielostronne i dwustronne. Przykłady typów relacji regulatora przedstawia tabela 1.

Oprócz PR niezbędnym środkiem komunikacji instytucji publicznej i budowania relacji jest internet. Ze względu na: jego globalność, zasięg, powszechność usługi WWW, łatwość nadawania i odbierania przekazu informacyjnego oraz interaktywny charakter sieci, staje się on skutecznym narzędziem w budowaniu właściwych relacji z rynkiem. Dzieje się tak tym bardziej, że tendencją współczesności staje się budowanie relacji w ramach e-urzędu; e-administracji, zawartych w koncepcji internetu-mix (zob. rys. 3).

**Rysunek 3.** Internet-mix w instytucji publicznej regulatora

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Debińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, IFIN 2004, s. 146.



Internet jako medium informacyjne łączy publiczność z organizacją. Prawidłowo funkcjonujący zapewnia wykorzystanie poczty elektronicznej, list dyskusyjnych, *chat rooms* do budowania wizerunku internetowego, np. regulatora rynku w otoczeniu. Większość narzędzi internetowych ma charakter rozwojowy. Główne nurty rozwojowe to:

- poczta elektroniczna, strona WWW, obecność na listach dyskusyjnych;
- telekonferencje;
- internetowe biuletyny i wewnętrzne serwisy informacyjne oparte na wewnętrznej sieci intranet<sup>20</sup>.

Najlepszym i najpowszechniejszym miejscem do kontaktów z publicznością organizacji – także publicznej – jest serwis WWW. Dobrze zaprojektowana strona WWW, jej przejrzystość, funkcjonalność, szata graficzna, system nawigacji, a przede wszystkim treść przekazu tworzą wizerunek organizacji u odwiedzającego dany serwis WWW.

Prognozy i badania wskazują, że w ciągu najbliższych 10 lat strony WWW zyskają większą popularność niż tradycyjne środki komunikowania i będą najefektywniejszymi narzędziami PR. Do komunikowania zarówno z mediami, jak i wewnątrz organizacji najwygodniejszą formą staje się poczta elektroniczna, np. do rozsyłania notek prasowych, informowania pracowników i przekazywania im ważnych informacji (artykułów prasowych, spraw do załatwienia, zadaniach do wykonania itd.).

Obecność na listach dyskusyjnych natomiast pozwala na wyjaśnianie sygnalizowanych problemów, usuwanie na czas zagrożenia dla organizacji oraz na monitorowanie wyobrażeń organizacji istniejących wśród publiczności.

Telekonferencje w internecie pozwalają zwykle np. na aktywne uczestnictwo, zadawanie pytań, odtwarzanie multimedialnych prezentacji, wysyłanie plików, powodując bieżące rozstrzygnięcie określonych kwestii i zaprezentowanie stanowiska. Takie konferencje mogą być zorganizowane przy wykorzystaniu IRC (Internet Relay Chat), czyli usługi pozwalającej na połączenie się z serwerem i prowadzenie wieloosobowych rozmów w czasie rzeczywistym.

## ZAKOŃCZENIE

---

Usługa regulacyjna dla swej skuteczności rynkowej wymaga konstrukcji prawidłowych relacji z rynkiem transportowym i otoczeniem zainteresowanym konkurencyjnym rynkiem transportu kolejowego. Prawidłowe skonstruowane relacje instytucji publicznej, świadczącej tę specyficzną usługę, stanowią rozwinięcie i logiczną konsekwencję orientacji na

<sup>20</sup> M. Antonowicz, *Public Relations w działaniach regulatora rynku transportu kolejowego*, „Przegląd Komunikacyjny” 2007, nr 10, s. 35.

klienta rynku transportu kolejowego, przy użyciu także specyficznego instrumentarium do budowania właściwych relacji. Zastosowanie internetu umożliwia bardzo szybki przepływ danych (błyskawiczną, bezpośrednią i dokładną transmisję danych tekstowych i audiowizualnych) oraz informacji, zapewniając ogromną przewagę czasową, umożliwiając znaczną redukcję kosztów dystrybucji informacji, oraz w zasadzie nieograniczoną dostępność. Korzyści wypływające z wysyłania i odbierania informacji drogą internetową to szybkość dotarcia do konkretnego adresata i dostęp przez całą dobę. W konsekwencji stawia to na wyższym poziomie relacje na rynku między dostawcą i nabywcą usługi regulacyjnej.

---

### THE RELATIONS BETWEEN SUPPLIERS AND BUYERS OF REGULATION SERVICES ON THE RAIL TRANSPORTATION MARKET

---

In this article the author describes the regulation services that were witnessed by an independent regulator, in the context of existing or creating potential relationships with its recipients. He defines the regulation services, recipients of these services, potential parties of interest and the relationship between them. Referring to the services that involve the rights of the clients security, he brings forth that potential relationships may occur during checking the controls for the typical safety rights for the clients, that have risen from the agreement of transportation. The article recommends using PR as a tool and also discusses the possibilities of how using the internet can create the right market relationships for public institutions.

**Dr Lidia Danik**

Szkoła Główna Handlowa

---

## **ZNACZENIE NIEPEWNOŚCI I ZAUFANIA W UMOWACH O DOSTAWIE SYSTEMU ZAWIERANYCH NA RYNKU INSTYTUCJONALNYM**

---

Specyfika transakcji dotyczących zakupu systemów zawieranych na rynku instytucjonalnym sprzyja powstawaniu u nabywców niepewności dotyczącej zachowania partnera<sup>1</sup>. Jedynie w przypadku, gdy nabywcy ufają<sup>2</sup> dostawcy, umowy te mogą być zawierane bez podejmowania czynności służących redukowaniu niepewności. Poniższe opracowanie poświęcone zostało przyczynom, znaczeniu i sposobom redukowania niepewności odczuwanej przez instytucjonalnych nabywców systemów.

### **SPECYFIKA UMÓW O DOSTAWIE SYSTEMU**

---

<sup>1</sup> Istnieje wiele definicji niepewności. W przypadku tego opracowania pod pojęciem niepewności należy rozumieć subiektywnie postrzegane prawdopodobieństwo (możliwość) wystąpienia w przyszłości zdarzeń mających wpływ na konsekwencje decyzji podejmowanej przez dany podmiot. Por. L. Danik, *Niepewność instytucjonalnych nabywców oprogramowania komputerowego*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka” 2008, nr 8, s. 24–29.

<sup>2</sup> Zaufanie jest to wiara jednej ze stron transakcji nieposiadającej pełnych informacji dotyczących partnera rynkowego, że partner będzie czuł się zobowiązany, aby w sposób uczciwy wywiązać się ze swoich zobowiązań, pomimo iż nie można go do tego zmusić. Zaufanie jest stanem, w którym dana osoba, pomimo braku pełnej wiedzy na temat czynników wpływających na transakcję, nie odczuwa niepewności dotyczącej zachowania partnera i akceptuje pewien stopień zależności od niego. Por. L. Danik, *Niepewność nabywców instytucjonalnych oprogramowania komputerowego i jej ograniczanie*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 45.

Termin „system” stosowany jest zarówno w życiu codziennym, jak i praktycznie we wszystkich dziedzinach nauki. Pojęcie to określa zbiór elementów składowych, powiązanych ze sobą i realizujących pewne funkcje w określony sposób<sup>3</sup>. W niniejszym opracowaniu terminem tym określane będą produkty wytwarzane dla anonimowego rynku lub jego segmentu, wymagające specyficznych inwestycji odbiorcy i wiążące go z producentem, ze względu na to, że pierwsza transakcja pociąga za sobą kolejne. Definicja ta wywodzi się z typologii zaproponowanej przez K. Backhausa<sup>4</sup>, przyjmującego za główne kryterium podziału transakcji zawieranych na rynku instytucjonalnym dokonywane przez partnerów transakcyjnych specyficznych inwestycji i osiąganie dzięki temu tzw. quasi-renty.

Specyficzność inwestycji może wiązać się z<sup>5</sup>:

- **miejscem**; dostawca może wybrać lokalizację jak najbliższą odbiorcy, by w ten sposób osiągnąć przewagę konkurencyjną, polegającą m.in. na obniżeniu kosztów transportu, skróceniu jego czasu, ułatwieniu wprowadzenia rozwiązań typu *just in time* lub innego rodzaju zacieśnieniu współpracy z nabywcą. W przypadku poniesienia inwestycji związanych z określoną lokalizacją zmiana partnera może oznaczać konieczność przeniesienia przedsiębiorstwa w inne miejsce, co może się wiązać ze znacznymi kosztami. Budynków, podobnie jak niektórych urządzeń, nie można przenieść, a przynajmniej nie w całości, dlatego zmiana lokalizacji może oznaczać konieczność kolejnych inwestycji przy niewielkim prawdopodobieństwie odzyskania kosztów poniesionych uprzednio;
- **fizycznymi właściwościami**; czasami, aby wyprodukować dany przedmiot, należy wykorzystać surowce czy półprodukty o ściśle określonych właściwościach fizycznych. Jeżeli tylko jeden dostawca może dostarczyć producentowi surowce tego typu, wówczas odstąpienie od współpracy z dostawcą oznaczałoby konieczność zmiany asortymentu, a tym samym poniesienie pewnych kosztów;
- **aktywami ludzkimi**; korzystanie z pewnych produktów wymaga szkolenia personelu lub zatrudnienia pracowników o określonych kwalifikacjach. W przypadku zmiany partnera przedsiębiorstwo musi ponownie ponieść koszty związane z kolejnym szkoleniem lub też zatrudnić pracowników o innych kwalifikacjach;
- **przeznaczeniem aktywów**; dostawca może zwiększyć swoje moce produkcyjne ze względu na możliwość sprzedaży dużej ilości produktów

<sup>3</sup> Por. T. Stanicki (red.), *Teoria systemów*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1975, s. 4.

<sup>4</sup> K. Backhaus, *Industriegütermarketing*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2003, s. 316 i nast.

<sup>5</sup> O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 104–105.

konkretnemu podmiotowi. W przypadku, gdy ten konkretny nabywca zrezygnuje ze współpracy, dostawca może nie odzyskać kosztów poniesionych na zwiększenie mocy produkcyjnych ze względu na to, że inni klienci nie będą zainteresowani tak dużymi zakupami.

Quasi-renta jest to różnica między dochodem, który przynosi specyficzna inwestycja, a dochodem, jaki można by osiągnąć, dokonując najlepszej z pozostałych możliwych inwestycji<sup>6</sup>.

Opierając się na powyższych założeniach, K. Backhaus dzieli transakcje zawierane na rynku instytucjonalnym na:

- **transakcje w stanie nirwany**<sup>7</sup>, czyli transakcje zawierane na rynku doskonale konkurencyjnym (uczestnicy takiego rynku mają bezpłatny i doskonały dostęp do informacji. Wiedzą oni wszystko o rynku i o swoich partnerach, w związku z czym decyzje podejmowane przez nich są proste i pozbawione niepewności. Bez ponoszenia zbędnych kosztów można wybrać najlepszą ofertę i zawrzeć z partnerem doskonałą umowę. Nabywca może łatwo dostosować się i rozpocząć współpracę z nowym dostawcą, dlatego nie jest on w żaden sposób uzależniony od dotychczasowego dostawcy. W rzeczywistości rynek daleki jest od rynku doskonale konkurencyjnego. Wynika to z faktu, że dostęp do informacji nie jest ani doskonały, ani bezpłatny. Przeciwnie: wiąże się on ze znacznymi nakładami finansowymi i czasowymi. Rezultatem tego jest niepewność zewnętrzna spowodowana brakiem informacji odnośnie do otoczenia rynkowego oraz niepewność wewnętrzna, dotycząca właściwości produktów, kompetencji, intencji oraz zachowań partnerów rynkowych<sup>8</sup>);
- **transakcje dotyczące produktu**, w których żadna ze stron nie osiąga quasi-renty i która nie wiąże się z niepewnością *ex post* ze względu na to, że partnerzy nie są od siebie w żaden sposób uzależnieni i nie mogą po zawarciu umowy oportunistycznie wykorzystać swojej pozycji. W takim przypadku nabywca nie wiąże się z dostawcą przez fakt dokonania zakupu, zaś dostawca nie dostosowuje swoich produktów do potrzeb indywidualnego klienta. Przedmiotami takich umów są standardowe dobra produkowane dla potrzeb anonimowego odbiorcy. Umowom tego typu towarzyszyć może niepewność odnośnie do jakości produktów, może ona być jednak zazwyczaj zredukowana przez odpowiednie działania informacyjne;

<sup>6</sup> Por. A. Marshall, *Principles of Economics*, t. 1, Macmillan, London 1961, s. 412 i 626, za: K. Backhaus, *Industriegütermarketing...*, s. 291.

<sup>7</sup> Termin ten wprowadził F. Knight, por. F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago and London 1971, s. 268.

<sup>8</sup> Por. L. Danik, *Niepewność w transakcjach zawieranych na rynku instytucjonalnym*, „Zeszyty Naukowe” 2006, Kolegium Gospodarki Światowej, z. 20, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 62–73.

- **transakcje dotyczące urządzenia**, w których głównie dostawca osiąga quasi-rentę. Przedmiotem transakcji tego typu są zazwyczaj skomplikowane produkty, w przypadku których umowa sprzedaży wyprzedza proces produkcji. Produkty te są dostosowane do potrzeb pojedynczego nabywcy w takim stopniu, że trudno byłoby zaferować dany produkt w niezmienionej formie innemu klientowi;
- **transakcje dotyczące systemu**, w których quasi-rentę osiąga głównie nabywca. Przykładem systemu w rozumieniu K. Backhau-  
sa może być oprogramowanie komputerowe produkowane dla potrzeb anonimowego odbiorcy. Gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się na zakup wyspecjalizowanego oprogramowania niekompatybilnego z oprogramowaniem oferowanym przez innych producentów, będzie ono uzależnione od dostawcy, jeżeli konieczne będą konsultacje czy też dodatkowe szkolenia ze strony producenta lub jeśli przedsiębiorstwo zechce nabyć inne programy współpracujące z już zakupionym, a często również w przypadku, gdy będzie chciało dokonać w programie modyfikacji. Przedsiębiorstwo takie może ponieść ponadto koszty szkolenia personelu czy też dostosowania do programu innych wykorzystywanych programów. Nie odzyska ono tych kosztów, jeżeli podejmie decyzję o zmianie dostawcy i zakupie innego oprogramowania. Zakup wyspecjalizowanego oprogramowania będzie się jednak wiązał dla przedsiębiorstwa z quasi-rentą, ponieważ oprogramowanie takie będzie odpowiadać jego potrzebom lepiej niż standardowe produkty dostępne na rynku. Warunkiem zawarcia transakcji dotyczącej systemu jest wiarygodne zapewnienie nabywcy przez dostawcę, że nabywca będzie mógł wykorzystać quasi-rentę, tzn. że quasi-renta nie zostanie uszczuplona na skutek poczynań dostawcy.

## ZWIĄZANIE Z SYSTEMEM

---

W przypadku transakcji dotyczących produktów będących częściami systemów jeden zakup często pociąga za sobą kolejne transakcje z tym samym partnerem, ponieważ:

- elementy systemu nabyte od innego dostawcy mogą nie pasować do już posiadanych elementów systemu;
- dwa elementy systemu nabyte u jednego dostawcy mogą mieć większą użyteczność niż dwa elementy nabyte u różnych dostawców;
- koszty transakcyjne w przypadku ponawiania transakcji są znacznie niższe ze względu na możliwość wykorzystania doświadczenia uzyskanego podczas pierwszej transakcji oraz brak konieczności rozpatrywania innych ofert i prowadzenia negocjacji z pozostałymi potencjalnymi dostawcami.

Związanie z danym systemem może być różne w zależności od stopnia otwarcia systemu, czyli od tego, w jakim stopniu elementy systemu można zastąpić elementami nabytymi u innych dostawców i jak duże są koszty dostosowania systemu do współpracy z produktami oferowanymi przez innego dostawcę. Im więcej jest na rynku produktów kompatybilnych z danym systemem, tym mniejsze są obawy o możliwość całkowitego uzależnienia się od jednego dostawcy, czyli o możliwość wystąpienia tzw. efektu uwięzienia<sup>9</sup>. Im wyższe są koszty przestawienia na inny system, tym niższa jest elastyczność popytu użytkownika systemu, a tym samym coraz bardziej możliwe staje się podnoszenie przez sprzedawcę cen kolejnych komponentów systemu. Klienci „uwięzieni” są w związku z tym niezwykle cennymi klientami dla dostawców. Dostawcy starają się ich pozyskać lub utrzymać przy sobie. Pozyskiwaniu klientów służą m.in. niskie koszty nabycia pierwszego elementu systemu, zaś utrzymaniu klientów – opusty dla stałych klientów, mające zwiększyć stopień związania z systemem. Niektórzy dostawcy praktykują stosowanie specjalnych zniżek i rabatów dla tych klientów, którzy zrezygnują ze swojej decyzji o zmianie dostawcy systemu. Przedsiębiorstwa, chcące pozyskać klienta korzystającego do tej pory z usług innego dostawcy, również często oferują mu opusty, przy czym strategia taka jest skuteczna wtedy, gdy wysokość opustu równoważy lub przewyższa koszty przestawienia<sup>10</sup>.

## REDUKOWANIE NIEPEWNOŚCI W TRANSAKCJACH DOTYCZĄCYCH SYSTEMU

---

W przypadku transakcji dotyczących systemu występować mogą różne rodzaje niepewności. Nabywcy mogą odczuwać niepewność zewnętrzną związaną z możliwością wystąpienia pewnych czynników niezależnych od partnerów umownych, które mogą mieć wpływ na rezultaty transakcji (np. zmiana uregulowań prawnych, kryzys finansowy). Transakcjom tym może towarzyszyć także niepewność wewnętrzna dotycząca zarówno asymetrycznego podziału informacji między partnerami, jak i zachowania dostawcy systemu. O ile jednak w transakcjach, którym

<sup>9</sup> Efekt ten występuje w przypadku, gdy dany podmiot dokonał specyficznych nieodwracalnych inwestycji koniecznych do realizacji transakcji i nie może wycofać się z umowy bez poniesienia znacznych kosztów. Teoria mikroekonomii mówi wówczas o „wysokich kosztach przestawienia” wynikających z tego, że zmiana jednego z elementów danego procesu pociągać będzie za sobą kolejne zmiany niosące ze sobą pewne koszty. W przypadku, gdy koszty przestawienia są bardzo wysokie, dany podmiot rynkowy może poczuć się „uwięziony” (ang. *lock-in effect*).

<sup>10</sup> Por. H.R. Varian, *Mikroekonomia. Kurs średni – ujęcie nowoczesne*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 627–630.

nie towarzyszy specyficzne związanie kapitału, główną przyczyną niepewności są ukryte właściwości przedmiotu zakupu, o tyle w transakcjach dotyczących systemu występować mogą uzasadnione obawy dotyczące możliwości wystąpienia u partnera ukrytych intencji i to one będą przedmiotem dalszych rozważań<sup>11</sup>.

Nabywcy systemu mogą mieć uzasadnione obawy, iż sprzedawca będzie chciał wykorzystać swoją uprzywilejowaną pozycję i pozbawić nabywcę części quasi-renty<sup>12</sup>. Wysoka niepewność odczuwana przez potencjalnego nabywcę może zniechęcić go do zawarcia umowy z dostawcą. Tak więc, aby transakcja w ogóle mogła być zawarta, konieczne jest zredukowanie niepewności dotyczącej możliwości uszczuplenia quasi-renty do poziomu akceptowanego przez nabywcę. Innymi słowy, dostawca musi przekonać nabywcę, iż korzyść, jaką osiągnie, wiążąc w sposób specyficzny swój kapitał, jest większa niż potencjalne straty wynikające z tego powodu.

Według K. Spremanna<sup>13</sup> w przypadku braku zaufania do dostawcy niepewności może przeciwdziałać tzw. **kooperacja rynkowa**, określaną jako *first best design* lub też wytworzenie pewnych **wzorców kooperacji**, uważanych za *second best design*. Kooperacja rynkowa redukuje niepewność wówczas, gdy umowa między partnerami obejmuje wszystkie aspekty transakcji. Stosowanie takich pełnych umów jest możliwe na niektórych rynkach, jednakże w większości przypadków kooperacja rynkowa zawodzi ze względu na brak pełnej informacji rynkowej i wysokie koszty transakcyjne wiążące się z pełnymi umowami. Jeżeli kooperacja rynkowa zawodzi, niepewność zredukowana jest przez tworzenie odpowiednich wzorców kooperacji.

Wzorce kooperacji podzielić można na „twarde” i „miękkie”. Wzorzec kooperacji określa się jako „**twardy**” wówczas, gdy jest on jasno i precyzyjnie sformułowany, można go w sposób obiektywny zweryfikować, a partnerzy nigdy nie mają wątpliwości, kiedy należy go zastosować. Przykład takiego wzorca stanowi udział dostawcy w zyskach osiągniętych przez partnera. Zastosowanie „twardych” wzorców wymaga od stron znacznej wiedzy pozwalającej odpowiednio skonstruować umowę, a tym samym wiąże się z podobnymi ograniczeniami, takimi jak kooperacja rynkowa. „**Miękkimi**” wzorcami kooperacji są z kolei wzorce mniej sformalizowane, takie jak groźba negatywnego wpływu na reputację partnera. Do zalet stosowania „miękkich” wzorców kooperacji należą

<sup>11</sup> Szerzej na temat redukcji innych rodzajów niepewności: L. Danik, *Redukowanie niepewności w transakcjach zawieranych na rynku instytucjonalnym*, „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Interakcje w tworzeniu partnerstwa organizacji z otoczeniem” 2006, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, z. 438, s. 327–331.

<sup>12</sup> K. Backhaus, *Industriegütermarketing...*, s. 630 i nast.

<sup>13</sup> K. Spremann, *Asymmetrische Information*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1990, nr 60, H. 5/6, s. 573–583.



m.in.: ich elastyczność, relatywna łatwość ich zastosowania i brak konieczności szczegółowego negocjowania z partnerem warunków zastosowania danego wzorca. Podział wzorców kooperacji na „twarde” i „miękkie” nie jest ściśle dychotomiczny. W praktyce stosuje się bowiem wzorce o różnym stopniu „twardości”.

K. Spremann dzieli ponadto wzorce kooperacji na **kolektywne i bilateralne**. Kolektywne wzorce kooperacji występują wówczas, gdy współpraca jest silnie związana z rynkiem lub gdy społeczeństwo wywiera na nią wpływ przez ustawy, tradycje lub wartości. Przykładem kolektywnego wzorca kooperacji jest dobra reputacja całej branży. O kooperacji bilateralnej mówi się zaś w przypadku, gdy warunki współpracy ustalane są niezależnie od warunków społecznych i rynku, na którym działają partnerzy. W praktyce gospodarczej spotyka się także wzorce pośrednie, dotyczące wprawdzie głównie współpracy między dwoma podmiotami, ale wywierające również wpływ na rynek lub otoczenie społeczne.

Redukcji niepewności posłużyć może ponadto wstrzymanie się z zakupem do czasu otrzymania pozytywnych informacji o produkcie od innych użytkowników lub też zakup na początku próbek produktu, niewielkich ilości produktu czy też przeprowadzenie tzw. projektów pilotażowych. Czasami metodą redukowania niepewności jest budowanie dobrych relacji z dostawcą, co może szczególnie skutecznie zredukować niepewność w sytuacji, gdy nabywca nie zna w pełni swoich celów.

Szczególnie skuteczną metodą redukowania niepewności wydaje się, przynajmniej teoretycznie, **integracja pionowa**. Na rozwiązanie to zwraca uwagę F. Fukuyama, pisząc: „istnienie dużych korporacji wynika z faktu, iż kontraktowanie dóbr i usług z obcymi partnerami przy braku zaufania jest bardzo kosztowne. W konsekwencji przedsiębiorstwa uznają za ekonomicznie korzystne, by włączyć zewnętrznych kontrahentów we własne struktury, co daje możliwość bezpośredniego nadzoru nad nimi<sup>14</sup>”. Według F. Fukuyamy w przedsiębiorstwach występuje silna tendencja do integracji pionowej w sytuacji, gdy mają one do czynienia z oszustami. Na nic się bowiem zda posiadanie wszelkich możliwych informacji o partnerach, jeżeli jedna ze stron transakcji jest przekonana o tym, że partner tak czy inaczej będzie chciał ją oszukać. Badanie zakupów oprogramowania przez instytucje finansowe przeprowadzone przez autorkę w latach 2005–2006 nie potwierdziło jednak tezy F. Fukuyamy. Ani jeden z badanych nie wskazał na kapitałowe powiązania z dostawcą jako na czynnik redukujący niepewność. Wręcz przeciwnie – część respondentów stwierdziła, że bardziej ufa dostawcom niepowiązanym kapitałowo z odbiorcą, ponieważ przykładają oni większą wagę do zadowolenia klienta.

<sup>14</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 38.

Według K. Backhausa<sup>15</sup> ograniczenie niepewności wiążącej się z zakupem systemu możliwe jest w dwojaki sposób: przez zabezpieczenie przed oportunistycznym zachowaniem partnera, czyli budowę pozycji przeciwnej do efektu związania lub przez zmniejszenie efektu związania z systemem. Zabezpieczenie przed zagrożeniem ze strony partnera można osiągnąć, umieszczając w umowie stosowne zapisy dotyczące gwarancji, co jednak nie zawsze jest możliwe ze względu na trudność przewidzenia i opisanie wszystkich możliwych wad świadczenia. Innym sposobem służącym zwiększeniu zabezpieczenia nabywcy są wiarygodne zapewnienia nadawcy dotyczące jego możliwości i chęci wykonania świadczenia określonej jakości, w sposób nieformalny zobowiązujące go do określonego postępowania. Pomimo iż roszczeń wynikających z niedotrzymania takich nieformalnych zapewnień nie można dochodzić w sądzie, często są one bardzo skutecznym sposobem redukcji niepewności. O tym, że dany dostawca jest w stanie wykonać określone świadczenia, przekonywać mogą jego inwestycje w kapitał rzeczowy, wiążące go w pewnym stopniu z nabywcą. Inwestycje te mogą dotyczyć:

- uczynienia ze sprzedawanego produktu instalacji referencyjnej (potencjalny nabywca świadomy tego, że przyszli klienci dostawcy będą się do niego zgłaszać z prośbą o opinię na temat dostawcy mniej będzie się obawiał nieuczciwego zachowania dostawcy w stosunku do siebie),
- instalacji próbnej,
- utworzenia centrum kompetencji, w którym klient może się przekonać, jak działa system,
- sieci serwisowej (inwestycje w sieć serwisową oznaczają gotowość dostawcy do określonych świadczeń w przyszłości).

O tym, czy dostawca zechce zachowywać się w przyszłości w określony sposób, świadczyć może z kolei jego reputacja.

Przekazywanie potencjalnym klientom wiarygodnych zapewnień odbywać się może kanałami zależnymi bądź niezależnymi od dostawcy. Do źródeł informacji niezależnych od producenta K. Backhaus zalicza: neutralne artykuły w literaturze fachowej oraz grupy użytkowników, czyli wcześniejszych nabywców, zaś do instrumentów komunikacji zależnych od producenta: wprowadzenie prototypów, przeprowadzanie demonstracji (w centrach kompetencji, na targach), reklamę i sprzedaż osobistą. Referencje są instrumentami w pewnym stopniu zależnymi od producenta, mającego wpływ na to, który klient zostanie wybrany do udzielania referencji i czy klient udzielający referencji jest zadowolony z nabytego produktu, z drugiej jednak strony – producent nie ma bezpośredniego wpływu na informacje bezpośrednio przekazywane przez nabywcę innym klientom.

<sup>15</sup> Por. K. Backhaus, *Industriegütermarketing...*, s. 599 i nast.

Zmniejszenie efektu związania osiągnąć można również w dwojaki sposób. Z jednej strony służy temu standaryzacja umożliwiająca współpracę systemu z produktami innych dostawców, czyli umożliwiająca zmianę dostawcy w przypadku oportunistycznego zachowania się partnera, z drugiej strony może to być leasing systemu umożliwiający jego zwrot w określonych okolicznościach. Możliwość zwrotu systemu redukuje także niepewność niezwiązaną bezpośrednio z zachowaniem dostawcy, lecz dotyczącą np. zmian zachodzących w przyszłości na rynku.

Wspomniana standaryzacja może przybierać różnorakie formy. Do standardów można bowiem zaliczyć<sup>16</sup>:

- normę, czyli standaryzację wprowadzaną przez wyznaczoną do tego instytucję;
- standard przemysłowy, czyli standaryzację szeroko akceptowaną przez uczestników rynku. Standardy tworzą się wtedy, gdy dane rozwiązanie zaczyna dominować wśród jego użytkowników. O ich powstaniu zazwyczaj decyduje rynek, a nie oficjalne uzgodnienia;
- typ, czyli standaryzację pojedynczego producenta. Wprowadzenie przez producenta typów zapewnia kompatybilność co najmniej między komponentami systemu wytwarzanymi przez danego producenta. Wprowadzenie typów nie jest metodą służącą redukowaniu niepewności odnośnie do zachowania dostawcy, może jednak zredukować niepewność dotyczącą możliwości nabycia w przyszłości elementów kompatybilnych z systemem, nawet jeżeli produkcja elementów systemu danej generacji już się zakończy.

## ZAKOŃCZENIE

---

W zakupach systemu lub jego elementów przekonanie o tym, że dostawca nie uszczupli quasi-renty nabywcy odgrywa kluczową rolę. Polskie społeczeństwo charakteryzuje szczególnie niski poziom zaufania<sup>17</sup>, dlatego też zawieranie tego typu umów, w sposób szczególnie wiążących się z niepewnością nabywcy, wymaga podjęcia kroków pozwalających zredukować ją do akceptowalnego poziomu. Kroki te w większości

<sup>16</sup> W. Droege, K. Backhaus, R. Weiber, *Strategien für Investitionsgütermärkte: Antworten auf neue Herausforderungen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1993, s. 148–149, K. Backhaus, *Industriegütermarketing...*, s. 638–668.

<sup>17</sup> W badaniu *Diagnoza społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków*, z opinią, że większości ludzi można zaufać zgodziło się jedynie 11,5% respondentów. Wyniki te są zbliżone z badaniami European Social Survey (ESS), przeprowadzonymi w 2004 roku, w których opinię taką podzielało 11,3% respondentów w Polsce, przy czym średnia dla wszystkich krajów wynosiła w tym badaniu 32%. Por. J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, 10.09.2007, s. 264–265.

przypadków znacznie podnoszą koszty transakcyjne. Zarówno w interesie dostawcy, jak i nabywcy leży więc nawiązywanie partnerskich relacji bazujących na zaufaniu, co pozwoli zawierać te transakcje taniej i sprawniej.

---

### THE SIGNIFICANCE OF UNCERTAINTY AND TRUST IN SYSTEM DELIVERY CONTRACTS IN B2B MARKET

---

Buyers decide to purchase systems because of a quasi-rent they gain from such transactions. Purchasing one element of a system implicates necessity to buy other elements, which, in a way, makes buyer dependent on supplier. In the case of such transactions, buyers experience uncertainty that supplier may behave dishonestly and, thus, reduce the quasi-rent they expect to obtain. Both suppliers and buyers, however, can reduce the uncertainty, which is part of such transactions.

**Dr Piotr Kwiatek**

**Dr Marek Zieliński**

Katedra Strategii Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

# KOMUNIKACJA A ZAUFANIE NA RYNKU *BUSINESS-TO-BUSINESS*

---

## WSTĘP

---

Zaufanie uznawane jest przez badaczy zajmujących się rynkiem profesjonalnym za jeden z najważniejszych aspektów relacji pomiędzy przedsiębiorstwami. Powstaje ono jako efekt długotrwałej współpracy przedsiębiorstw, która z kolei nie jest możliwa bez wzajemnej komunikacji. Wpływ komunikacji na zaufanie stanowił przedmiot nielicznych badań zagranicznych<sup>1</sup>. Do tej pory nie określono jednak, w jaki sposób charakter komunikacji kupujący–sprzedający kształtuje zaufanie. Badania zagranicznych zespołów wskazują, że aby przełożyć się na zaufanie komunikacja (rozumiana jako wymiana informacji pomiędzy stronami) powinna mieć formę i czas dostarczenia dopasowane do potrzeb i oczekiwań obu stron<sup>2</sup>. W niniejszym opracowaniu autorzy prezentują wyniki badań wpływu komunikacji na zaufanie przeprowadzonych w Polsce wśród profesjonalnych kupców.

---

<sup>1</sup> J. Mohr, J. Nevin, *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, No. 4, s. 39.

<sup>2</sup> J. Anderson, J. Narus, *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*, „Journal of Marketing”, 1990, Vol. 54, s. 42–58; S. Dash, E. Bruning, K. Ku Guin, *Antecedents of Long-Term Buyer-Seller Relationships: A Cross Cultural Integration*, „Academy of Marketing Science Review” 2007, Vol. 11, s. 1–28.

## RYNEK B2B

---

Rynek *business-to-business* (B2B) obejmuje wszystkie podmioty, które kupują dobra i usługi służące wytwarzaniu innych produktów i usług, następnie sprzedawanych lub dostarczanych innym uczestnikom rynku<sup>3</sup>. W związku z instytucjonalnym charakterem uczestników tego rynku ma on specyficzne cechy, szczególnie dotyczące zachowań klientów. Kupującymi na tym rynku są organizacje – przedsiębiorstwa, instytucje rządowe i instytucje non profit<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwa wykorzystują produkty i usługi do realizacji swoich celów biznesowych i uczestniczą w ten sposób w tworzeniu wartości związanej z określonym produktem lub usługą. Ponieważ na decyzje o zakupie wpływa wiele zróżnicowanych czynników, a ponadto są to przeważnie transakcje o stosunkowo dużej (w porównaniu do rynku konsumenckiego) wartości, są one często podejmowane przez kilka osób o różnych kwalifikacjach. Zakupy są często dokonywane bezpośrednio u producenta, a udział pośredników w obrocie jest stosunkowo niski<sup>5</sup>.

Stosunkowo niewielka liczba nabywców, duża wartość zakupów, ich bezpośredni charakter i złożoność sytuacji zakupowych sprawiają, że na rynku *business-to-business* występują bliskie, zindywidualizowane i wielopłaszczyznowe związki między nabywcą i dostawcą. Charakterystyka ta sprawia, że komponenty i efekty relacyjne (w tym również zaufanie) stają się najważniejszymi kryteriami oceny jakości współpracy.

## WYMIANA RELACYJNA NA RYNKU B2B

---

Na rynkach instytucjonalnych czysta współpraca transakcyjna wydaje się występować stosunkowo rzadko. Może to mieć miejsce w przypadku

---

<sup>3</sup> H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 41; por. M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, PWE, Warszawa 1997, s. 27; sformułowanie „rynek *business-to-business*”, jak też pochodzące od niego „marketing *business-to-business*”, jest używane celowo, ponieważ żadne z polskich określeń nie oddaje w pełni znaczenia zwrotu angielskiego. Polscy autorzy zastępują je pojęciami: „rynek/marketing przemysłowy” (np. H. Mruk, M. Urbaniak), „rynek/marketing środków produkcji” (T. Wojciechowski), „rynek przedsiębiorstw/marketing na rynku przedsiębiorstw” (K. Fonfara). Z uwagi na instytucjonalny charakter sprzedawcy i nabywcy w rozprawie jako synonim określenia „rynek/marketing *business-to-business*” będą używane określenia „rynek/marketing instytucjonalny”.

<sup>4</sup> M. Hutt, T. Speh, *Zarządzanie...*, s. 42.

<sup>5</sup> Zob. M. Urbaniak, *Marketing przemysłowy*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor, Warszawa 1999, s. 20, autor podaje jako przykład maszyny i surowce, gdzie udział pośredników w obrocie wynosi 40%.

sprzedaży/zakupu produktów, które nie posiadają żadnych wyróżników, a kupujący nie odnosi żadnych korzyści z wchodzenia w relacje z konkretnym dostawcą i w związku z tym głównym kryterium wyboru dostawcy jest cena. Sytuacja taka może mieć miejsce w przypadku produktów przemysłowych nisko przetworzonych (np. surowce). Zdecydowanie częściej można natomiast mówić o różnych formach długookresowej współpracy, która z pojedynczej wymiany transakcyjnej może ewoluować aż do pełnej integracji firm.

Przechodząc przez kolejne etapy rozwoju relacji – od pojedynczych transakcji, przez długotrwałą współpracę, aż po alianse strategiczne i integrację pionową – obserwuje się wzrost wzajemnej komunikacji, zaangażowania i zaufania<sup>6</sup>. Jest to pochodna tego, że poza początkową wymianą produktów, usług i strumieni pieniężnych, wraz ze wzrostem stopnia integracji dochodzi do wymiany wielu innych wartości.

Wartość, jaką przedsiębiorstwo przekazuje klientowi w ramach relacji, to poza dopasowaną do potrzeb ofertą, szereg elementów o charakterze niewymiernym, takich jak zapewnienie wiarygodności, zrozumienia, czy nawet przyjaźń. Ponieważ marketing relacji zakłada równouprawienie partnerów, klient w ramach wymiany kreuje dla przedsiębiorstwa wartość podstawową, czyli ekwiwalent pieniężny za otrzymane dobro oraz wartości dodatkowe, takie jak sympatię, zaufanie, przyjaźń czy lojalność. Wartości dodatkowe mogą jednak powstać tylko w warunkach długoterminowej współpracy i rozwoju relacji pomiędzy sprzedającym i kupującym.

Z powyższych rozważań wynika, że szereg elementów znajdujących się w spektrum zainteresowania badaczy relacji występuje w dalszych stadiach współpracy pomiędzy partnerami. Jednakże biorąc pod uwagę przedstawioną specyfikę rynku *business-to-business*, należy stwierdzić, że zaufanie należy do komponentów o charakterze dualnym. Z jednej bowiem strony warunkuje ono częstokroć możliwość rozpoczęcia jakiegokolwiek współpracy między stronami, z drugiej zaś jest końcowym efektem partnerstwa.

## ZAUFANIE JAKO EFEKT RELACYJNY POPRAWNEJ KOMUNIKACJI POMIĘDZY SPRZEDAWCĄ A KUPCEM

---

Zaufanie jest złożonym konstruktem. Traktuje się je jako swoistego rodzaju stan psychiczny, który należy interpretować w kontekście takich

<sup>6</sup> R.J. Fontenot, E.J. Wilson, *Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities*, „Journal of Business Research” 1997, Vol. 39, s. 5–12.

pojęć, jak „postrzegane prawdopodobieństwo”<sup>7</sup>, „pewność”<sup>8</sup> czy „oczekiwania”<sup>9</sup>. Zatem „zaufać” oznacza „oczekiwać, że prawdopodobnie druga strona podejmie działania, które będą miały oczekiwane, pozytywne konsekwencje”<sup>10</sup>. Zdaniem niektórych autorów zaufanie obejmuje oczekiwania kupującego co do tego, że na dostawcy można polegać, ponieważ spełnia on swoje obietnice<sup>11</sup>. Podobnie definiują zaufanie Morgan i Hunt, którzy stwierdzają, że składa się ono z dwóch komponentów: pewności, że druga strona dotrzyma złożonych obietnic i że zrobi to w dobrej wierze (pewność co do efektów i co do przesłanek)<sup>12</sup>. Taką definicję proponuje też Delgado-Ballester, która w swoim artykule opisuje zaufanie jako pewność oczekiwań (względem marki) co do jej rzetelności i intencji. Zatem zaufanie to wiarygodność i przekonanie do dobrej woli. Aby zaufać dostawcy, klient musi nie tylko oczekiwać pozytywnych rezultatów relacji, ale również wierzyć, że te rezultaty będą występowały w przyszłości. Taki pogląd na zaufanie należy uznać za najbardziej aktualny w literaturze.

Z punktu widzenia specyfiki rynku *business-to-business* istotne jest to, że wiarygodność wpływa na relacje pomiędzy podmiotami, przede wszystkim obniżając ryzyko kupującego. Zatem zaufanie jest czynnikiem, który w znacznym stopniu może oddziaływać na dokonywane wybory i podejmowane działania. Co więcej, w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo kupuje od nowego dostawcy, to opiera swoje zaufanie w mniejszym stopniu na osobach, z którymi się spotyka, a bardziej na innych źródłach informacji oraz rekomendacjach.

Dwyer, Shurr i Oh sugerują, że zaufanie prowadzi do wzrostu natężenia komunikacji<sup>13</sup>. Również zespół Andersona, stwierdził, że komunikacja jest pozytywnie związana z zaufaniem<sup>14</sup>, co wykazali w badaniach

<sup>7</sup> R. Bhattacharya, T. Devinney, M. Pillutla, *A formal model of trust based on outcomes*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 459–472.

<sup>8</sup> E. Garbarino, M. Johnson, *The Differential Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships*, „Journal of Marketing” 1999, Vol. 63 (April), s. 70–87.

<sup>9</sup> D. Gambetta, *Can we trust trust?*, w: D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York 1988, s. 213–237.

<sup>10</sup> E. Delgado-Ballester, *Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis*, „European Journal of Marketing” 2004, Vol. 38, No. 5/6, s. 573–592.

<sup>11</sup> D. Sirdeshmukh, J. Singh, B. Sabol, *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*, „Journal of Marketing” 2002, Vol. 66, s. 15–37.

<sup>12</sup> R. Morgan, S. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, 58 (3), s. 20–38.

<sup>13</sup> F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Oh, *Developing Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1987, Vol. 51, s. 11–27.

<sup>14</sup> E. Anderson, M. Leonard, B.A. Weitz, *Resource Allocation Behavior in Conventional Channels*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 24, No. 1, February 1987, s. 254–262.



m.in. Anderson i Narus<sup>15</sup>. Morgan i Hunt przyjęli w swoim modelu, że komunikacja jest, obok wspólnych wartości i nieoportunistycznego zachowania, determinantą zaufania<sup>16</sup>. Aby jednak przekładała się ona na zaufanie, powinna spełniać określone warunki, m.in. być pomocna i użyteczna, dostępna na czas i wiązać się z jak najmniejszym wysiłkiem dla odbiorcy. Moorman, Zaltman i Despande stwierdzili, że komunikacja na czas prowadzi do zaufania, ponieważ pozwala rozwiązać spory oraz dopasować postrzeganie i oczekiwania do możliwości realizacji<sup>17</sup>. Ponadto właściwa pod względem częstotliwości i szybkości dostępu informacja ułatwia współpracę konsultatywną i wspólne podejmowanie decyzji w relacjach kupujący–sprzedający<sup>18</sup>, a zatem wpływa na wzajemne zaangażowanie współpracujących ze sobą stron. Tak rozumiana „dobra” komunikacja powinna wpływać na wszystkie aspekty relacji, ale w największym stopniu na zaufanie, satysfakcję i lojalność (długość trwania relacji)<sup>19</sup>. Z punktu widzenia rozwoju wiedzy w zakresie funkcjonowania organizacji na rynku *business-to-business* istotne jest zatem zweryfikowanie, czy i w jakim stopniu komunikacja przekłada się na tego typu efekty.

## BADANIE<sup>20</sup>

Celem rozpoznania wpływu poprawnej komunikacji sprzedawcy na wzrost zaufania kupca zaprojektowano badanie wśród profesjonalnych kupców, w którym pytano o wpływ wcześniej zidentyfikowanych empirycznie istotnych dla kupców elementów komunikacji (terminowości, przekazywania wyłącznie treści, których chce kupiec, dostępności informacji w źródłach innych niż sprzedawca, komunikacji w formie dialogu, wymaganej częstotliwości komunikacji, komunikacji osobistej, komunikacji perswazyjnej) na ich zaufanie.

W związku z tym, że zarządzanie zakupami znajduje się w fazie rozwojowej, w Polsce brakuje organizacji zrzeszających kupców (nie ma

<sup>15</sup> J. Anderson, J. Narus, *A model of...*, s. 42–58.

<sup>16</sup> R. Morgan, S. Hunt, *The Commitment-Trust...*

<sup>17</sup> C. Moorman, G. Zaltman, R. Despande, *Factors Affecting Trust in Market Research Relationship*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57, s. 81–101.

<sup>18</sup> S. Dash, E. Bruning, K. Ku Guin, *Antecedents of Long-Term Buyer-Seller Relationships: A Cross Cultural Integration*, „Academy of Marketing Science Review” 2007, Vol. 11, s. 1–28.

<sup>19</sup> D. Ball, P. Simões Coelho, A. Machás, *The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model*, „European Journal of Marketing” 2004, Vol. 38, No. 9/10, s. 1272–1293.

<sup>20</sup> Badanie zostało sfinansowane z projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Informatyzacji: *Ocena procesów komunikowania się na rynku przedsiębiorstw – ujęcie modelowe*, numer N115 037 32/1192.

więc baz danych), jak też spotkań (np. specjalistycznych konferencji, studiów podyplomowych), w których brałoby udział kupujący z różnych branż. W tej sytuacji zdecydowano się na dotarcie do kupców podczas targów o dużej randze, co gwarantuje udział ich dużej liczby<sup>21</sup>. Badanie przeprowadzono podczas targów Polagra 2008 organizowanych przez Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o. Wybór dużych i prestiżowych targów gwarantował obecność odpowiedniej liczby kupców. Badanie realizowane było pierwszego dnia trwania targów metodą wywiadu bezpośredniego na próbie 273 osób ( $p = 0,75$ ,  $\alpha = 95\%$ ,  $e = 5,0\%$ ). Do badania dobierano co dziesiątą osobę rejestrującą się jako kupiec przed wejściem na targi.

## ZAUFAJĄCE A KOMUNIKACJA W ŚWIETLE BADAŃ

---

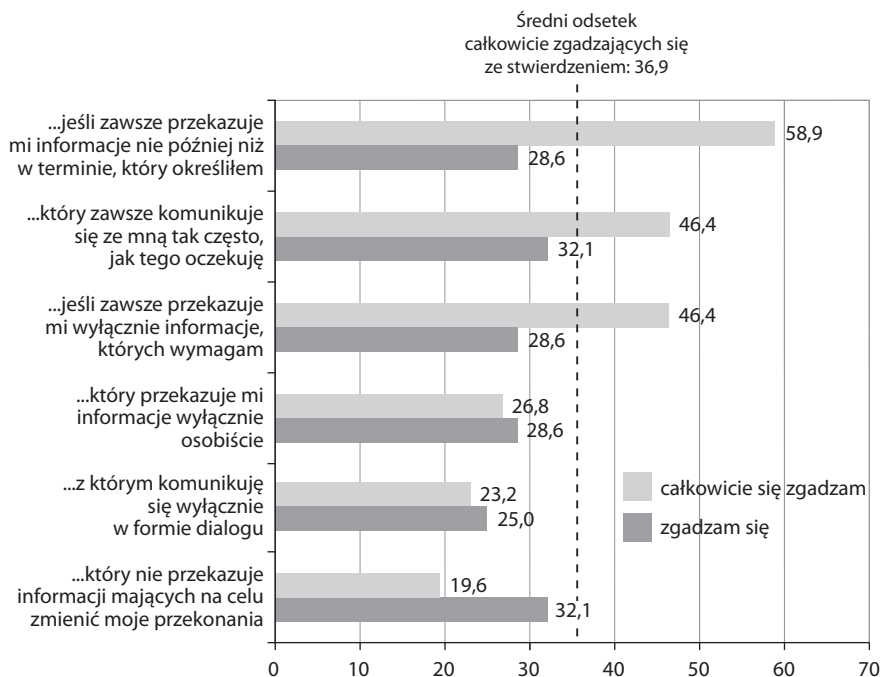
Respondentom zadano pytanie o wpływ elementów stylu i treści komunikacji na poziom ich zaufania do sprzedawcy. Do skalowania pytania przyjęto pięciopozycyjną skalę Likerta (od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”).

Spośród wszystkich elementów komunikacji, za pomocą których można opisać zachowanie komunikacyjne sprzedawcy, na zaufanie miała w największym stopniu wpływ terminowość w komunikacji (z takim stwierdzeniem zgodziło się blisko 90% respondentów, rys. 1). Przypuszczać można, że jest to związane z potrzebą bezpieczeństwa – brak informacji od sprzedawców na czas może wywoływać u kupców wrażenie, że nie wywiążą się oni z zobowiązania. Jako kolejne elementy komunikacji, które wpływają na zaufanie, kupcy wskazywali dostosowaną do swoich potrzeb częstotliwość komunikacji (78,5%) oraz przekazywanie wyłącznie wymaganych informacji (75%).

Kupcy w większości przypadków sprawdzają przekazywane przez sprzedawców informacje w niezależnych od nich źródłach (85,7%). Obserwując rozkłady odpowiedzi, wskazać należy jednak na fakt, że informacjom przekazywanym od sprzedawcy ufa zaledwie co czwarty kupiec. Chcąc budować zaufanie po stronie kupców, sprzedawca nie powinien czuć obowiązku, aby za każdym razem i z każdym klientem kontaktować się osobiście. Co drugi respondent uznał, że kontakt osobisty wpływa na zaufanie. Ponad jedna trzecia respondentów nie zajęła w tej kwestii jednoznacznego stanowiska. Nieznaczna większość oczekuje kontaktu w formie osobistej. Jest to istotna wskazówka dla sprzedawcy, by ten rozpoznał potrzeby swojego klienta i ustalił preferowaną formę kontaktu.

---

<sup>21</sup> A. Kaniewska-Sęba, G. Leszczyński, B. Pilarczyk, *Badania marketingowe na rynku business-to-business*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 122–123.



**Rysunek 1.** Zachowania komunikacyjne sprzedawcy a zaufanie kupca

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podobnej wielkości grupa wskazała na komunikację w formie dialogu jako czynnik, który buduje zaufanie (48,2%). Wynik ten koresponduje z wynikiem zaprezentowanym powyżej – połowa ankietowanych kupców nie postrzega komunikacji na zasadzie dialogu jako czynnika, który wpłynie na zaufanie. Przekazywanie informacji kanałami pośrednimi nie zmieni zatem ich postawy.

Jak wynika z udzielanych przez kupców odpowiedzi, postawa relacyjna nie jest postrzegana przez wszystkich profesjonalnych kupców jako czynnik determinujący zaufanie. Blisko co drugi z respondentów ufa zawsze sprzedawcy, który nie przekazuje informacji mających na celu zmienić jego przekonania. Kupcy wydają się zatem rozumieć zadania sprzedawcy, który musi często komunikować się w sposób perswazyjny, ukierunkowany na zmianę postawy rozmówcy, co wynika z charakteru jego pracy. Przypuszczać można, że kupujący, poza zrozumieniem dla sprzedawcy, oczekują, by ten wpływał na ich przekonania. Dzięki temu mają szansę dowiadywać się o nowościach produktowych, lepszych ofertach oraz pozyskują inne informacje rynkowe. Dodatkowo zwrócić uwagę należy na to, że przekazywanie przez sprzedawcę informacji ukierunkowanych na zmianę przekonań kupca, to także informacje o promocjach, polityce rabatowej czy też programie lojalnościowym.

**Tabela 1.** Współczynniki korelacji pomiędzy elementami składowymi komunikacji i zaufaniem kupca do sprzedawcy<sup>22</sup>

	Zaufanie	Przekazywanie informacji w terminie	Przekazywanie wyłącznie wymaganych informacji	Komunikacja w formie dialogu	Właściwa częstotliwość komunikacji	Komunikacja osobista	Komunikacja nieperswazyjna
Przekazywanie informacji w terminie	0,633 <sup>25</sup>	—	—	—	—	—	—
Przekazywanie wyłącznie wymaganych informacji	0,338 <sup>23</sup>	0,497 <sup>25</sup>	—	—	—	—	—
Komunikacja w formie dialogu	0,268 <sup>23</sup>	0,373 <sup>24</sup>	0,158	—	—	—	—
Właściwa częstotliwość komunikacji	0,340 <sup>23</sup>	0,486 <sup>†</sup>	0,299 <sup>23</sup>	0,461 <sup>25</sup>	—	—	—
Komunikacja osobista	0,064	0,194	0,306 <sup>23</sup>	0,407 <sup>24</sup>	0,292 <sup>23</sup>	—	—
Komunikacja nieperswazyjna	0,249	0,082	0,115	0,231	-0,099	0,102	—

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>22</sup> Współczynniki korelacji rang Spearmana.

<sup>23</sup> Wynik istotny na poziomie 0,05

<sup>24</sup> Wynik istotny na poziomie 0,01.

<sup>25</sup> Wynik istotny na poziomie 0,001.

Analiza korelacji (tab. 1) wykazała występowanie zależności pomiędzy dostrzeganiem wpływu na zaufanie terminowej komunikacji a postrzeganiem zaufania przez pryzmat przekazywania przez sprzedawcę z odpowiednią częstotliwością, w formie dialogu wyłącznie informacji wymaganych przez kupca. Zaufanie do sprzedawcy, gdy ten przekazuje wyłącznie informacje wymagane przez kupca, jest skorelowane z zaufaniem sprzedawcy, gdy ten komunikuje się osobiście z częstotliwością oczekiwaną przez kupca. Z powyższymi dwoma czynnikami skorelowane było również postrzeganie zaufania do sprzedawcy, gdy ten mówi przede wszystkim o firmie i jej produktach. Również opinia na temat zaufania do sprzedawcy, z którym komunikacja przebiega wyłącznie w formie dialogu, jest skorelowana z relacją zaufania i dopasowania częstotliwości komunikacji oraz komunikacją w formie osobistej. Oba elementy są również skorelowane ze sobą.

Przedstawione wyniki wskazują, że komunikacja odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zaufania kupca do sprzedawcy. Należy przy tym zwrócić uwagę, że w bezpośrednim pytaniu o stopień zaufania do tego, co mówi sprzedawca, 23,2% badanych kupców zadeklarowało, że zawsze ufa temu, co sprzedawca mówi o swojej ofercie.

## IMPLIKACJE MENEDŻERSKIE

---

W opinii kupców kluczowe dla budowy ich zaufania jest dopasowanie komunikacji sprzedawcy w zakresie terminowości, częstotliwości i wartości merytorycznej. Wynika z tego, że reprezentują oni racjonalną postawę i mają ściśle określone „techniczne” wymagania co do komunikacji ze sprzedawcą. Można przypuszczać, że mniej niż ¼ kupców ufa komunikatom przekazywanym przez sprzedawców, co wynika z tego, iż ci ostatni częściej skupiają się na bardziej relacyjnych elementach komunikacji, tj. osobistej formie komunikacji, czy prowadzeniu dialogu. Są to bez wątpienia istotne zagadnienia kształcenia sprzedawców w zakresie technik sprzedaży. Jednak otrzymane przez autorów wyniki wskazują na to, że relacyjne elementy komunikacji mogą oddziaływać wtedy, gdy zapewniona jest realizacja podstawowych potrzeb kupców w zakresie komunikacji.

## ZAKOŃCZENIE

---

Ograniczeniem badania, na którym oparto niniejsze opracowanie, jest zawężenie badania do jednego rynku. Co prawda targi Polagra skupiają różne pod względem wielkości i branży przedsiębiorstwa, jednakże otrzymanych wyników nie można uogólniać na wszystkie branże (np. motoryzacyjną). Dlatego zachęcamy również innych badaczy do podjęcia

tematu wpływu komunikacji na efekty relacyjne i prowadzenie badań w tym zakresie w innych obszarach rynku. Do przyszłych kierunków badań należy zaliczyć zróżnicowanie wpływu sytuacji zakupowej na relacyjne efekty komunikacji. Za szczególnie istotne uznajemy analizowanie zróżnicowania natężenia efektów relacyjnych.

---

## COMMUNICATION AND TRUST IN B2B MARKET

---

Trust is formed as an effect of a long term cooperation between companies. The cooperation, in turn, is impossible without communication between partners. The influence of communication on trust has been scarcely researched. For example, the impact of character of communication on trust in buyer-seller dyad needs to be verified. Foreign researchers indicate that in order to evoke trust, communication has to be of relevant form, timely and adjusted to expectations of both sides of a dyad. In this paper the authors present results of research on communication-trust relation. The research was carried out in Poland on professional buyers sample.

**Dr Maciej Mitreęga**

Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

# ZALEŻNOŚĆ I ZAUFANIE W RELACJACH NA RYNKU B2B

---

## WSTĘP

---

Współczesne przedsiębiorstwa próbują zmniejszyć stopień niepewności w procesach zaopatrzenia i sprzedaży przez staranny wybór partnerów, z którymi podtrzymują transakcje. Relacje te cechują się różny poziomem symetrii, a także odmiennym tonem emocjonalnym, co zwraca uwagę badaczy rynku na kategorie zaufania i zależności w ramach relacji B2B. Niniejsze opracowanie odnosi się do tej problematyki badawczej zarówno na poziomie definicyjnym, operacjonalizacji badawczej, jak i w kontekście wybranych zależności przyczynowo-skutkowych. Znajduje się tu również odniesienie do badań przeprowadzonych przez autora na próbie przedsiębiorstw. W badaniach tych dokonano pomiaru wybranych wymiarów relacji pomiędzy sprzedawcą i nabywcą na rynku przedsiębiorstw.

## SPECYFIKA RYNKU B2B

---

Rynek *business-to-business* (B2B) posiada specyficzne cechy, które sprawiają, że jest on szczególnym obiektem zainteresowania badaczy marketingu. Większość sektorów B2B jest dość skoncentrowana zarówno

po stronie podaży, jak i popytu, a dynamika zmian ich struktury jest stosunkowo niska. Wysoka koncentracja rynku oznacza znaczne możliwości wpływania pojedynczego podmiotu na poziom cen na rynku, a także ogranicza możliwości w zakresie swobodnego wyboru i zmian kontrahenta. Z badań prowadzonych przez autora<sup>1</sup> wynika, że większość osób koordynujących zakupy w polskich przedsiębiorstwach dostrzega istotne ograniczenia w zakresie wyboru lub zmiany dostawcy. Ograniczenia te dotyczą zresztą nie tylko tradycyjnie skoncentrowanych sektorów infrastrukturalnych (np. węgiel kamienny, gaz ziemny, usługi pocztowe), w których pojedyncze, uprzywilejowane przedsiębiorstwa z reguły narzucają warunki transakcji, lecz także takich sektorów, które powszechnie postrzegane są jako silnie konkurencyjne (np. usługi turystyczne). Warunki funkcjonowania na rynku B2B sprawiają, że pomiędzy kontrahentami tworzą się bardzo często długotrwałe relacje. Mogą mieć one bardzo zróżnicowany charakter: od partnerskich i symetrycznych, opartych na współdziałaniu i wysokiej satysfakcji każdej ze stron, po narzucone i niesymetryczne, oparte na dominacji jednej ze stron bez względu na poziom satysfakcji kontrahenta. W tym kontekście do opisu i wyjaśniania zjawisk rynkowych ze sfery B2B używa się dwóch kategorii badawczych: zależności i zaufania.

## ZALEŻNOŚĆ I ZAUFANIE JAKO KATEGORIE BADAWCZE

---

Pojęcie zaufania jest wykorzystywane przez badaczy marketingu w nawiązaniu do teorii wymiany społecznej. Zaufanie zawiera w sobie przede wszystkim element wiarygodności (ang. *credibility*), czyli przekonanie, że druga strona może i będzie zachowywać się zgodnie z obietnicami<sup>2</sup>. Można przyjąć, że zaufanie odnosi się również do życzliwości (ang. *benevolence*), czyli przekonania, że druga strona będzie w swoich działaniach uwzględniać interesy swojego kooperanta<sup>3</sup>. W niektórych badaniach te dwa aspekty zaufania analizowane były osobno, jednak z reguły wyniki badań nie wskazują na taką konieczność i pozwalają traktować zaufanie jako własność relacji, wywierającą bezpośredni wpływ na różne pozytywne skutki relacji oraz zwiększającą stopień zaangażowania nabywcy

<sup>1</sup> Zob. szerzej w: M. Mitreǳa (red.), *Marketing relacji na rynku Business to Business. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 137–153.

<sup>2</sup> D. Iacobucci, J. D. Hibbard, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRs) and interpersonal commercial relationships (ICRs): an empirical generalization*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, Vol. 13, No. 3, s. 23.

<sup>3</sup> D.T. Wilson, *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4, s. 337.



w ramach relacji<sup>4</sup>. Mimo że w literaturze można odnaleźć rozróżnienie jeszcze innych wymiarów zaufania, można przyjąć, że komponent emocjonalny ma największe znaczenie w zaufaniu nabywcy<sup>5</sup>. Warto też podkreślić, że wielu dotychczasowych badaniach dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych traktuje się zaufanie i satysfakcje kontrahenta jako nierozłączne wymiary tej samej nadrzędnej kategorii badawczej, jaką jest „jakość relacji”<sup>6</sup>. Z badań wynika, że tak rozumiana „jakość relacji” z kontrahentami stanowi nie tylko silną determinantę efektów afektywnych (np. lojalności kontrahenta), ale również wpływa w sposób istotny na wyniki finansowe przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Wielu autorów specjalizujących się w tematyce marketingu podkreśla, że w rzeczywistości biznesowej nie wszystkie trwałe relacje pomiędzy kontrahentami oparte są na pozytywnych odczuciach i dobrej woli nabywcy. Znaczna ich część opiera się na zależności od zasobów dostarczanych przez kooperanta w sytuacji ograniczonej dostępności do alternatyw i wysokich kosztów zmiany kooperanta<sup>8</sup>. W tym kontekście zaskakujące wydaje się to, że wielu teoretyków i praktyków marketingu generalnie traktuje relacje pomiędzy przedsiębiorstwami jako „coś dobrego”, sugerując, że wszystkie przedsiębiorstwa powinny prowadzić bliską współpracę ze swoimi kontrahentami opartą na zaufaniu<sup>9</sup>. Aby zapobiec takim tendencjom, coraz częściej prowadzi się badania nad problemami związanymi z utrzymywaniem relacji B2B<sup>10</sup>. Stan, w którym jedna ze stron relacji wymiennej wyraźnie dominuje nad drugą,

<sup>4</sup> Por. S. Ganesan, *Determinants of Long Term in Buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–19, J. Światowiec, *Modelowanie strukturalne długookresowej orientacji nabywcy w relacji z dostawcą*, w: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe. Metody. Tendencje. Zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 278–284.

<sup>5</sup> H. Akrouf, W. Akrouf, *Interpersonal Trust in BTB Buyer/Supplier Relationship: An Empirical Study of French Industrial Sector*, w: *Proceedings of The 23rd IMP Conference: Exploiting the b2b knowledge network: new perspectives and core concepts*, Manchester 2007.

<sup>6</sup> Por. C.A. Lawrence, K.R. Evans, D. Cowles, *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, „Journal of Marketing” 1990, 54(1), s. 68–81; K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder, P. Van Kenhove, *Investments in Consumer Relationships: a Critical Reassessment and Model Extension*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2003, Vol. 13, s. 245–261.

<sup>7</sup> Zob. np. J.D. Hibbard, F.F. Brunel, R.P. Dant, D. Iacobucci, *Does Relationship Marketing Age Well?*, „Business Strategy Review” 2001, Vol. 12, Issue 4, s. 29–35.

<sup>8</sup> Zob. np. J. Lee, J. Lee, L. Feick, *The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France*, „Journal of Services Marketing” 2001, Vol. 15/1, s. 35–48.

<sup>9</sup> D. Ford, L.-E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, Wiley, 2003, s. 60–61.

<sup>10</sup> Zob. np. M. Mitreǵa, *Barriers and Conflicts in Relationships of Small Firms – Insights from Central Europe*, World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 54, June 2009, s. 632–635.

jest określany mianem zależności (ang. *dependence, power imbalance*), natomiast stan, w którym siła wpływu rozłożona jest względnie równomiernie określany jest terminem „współzależność” (ang. *interdependence, power balance*). Z dotychczasowych badań wynika, że zależność pośrednika od producenta zwiększa prawdopodobieństwo kontynuowania przez pośrednika współpracy z producentem<sup>11</sup>. Również inne badania prowadzone w Polsce<sup>12</sup> i za granicą<sup>13</sup> w sferze B2B wskazują na znaczenie zależności nabywcy od dostawcy jako determinanty niektórych pozytywnych skutków rozwoju relacji wymiennej.

Reasumując, zaufanie i zależność kontrahenta w relacjach B2B stanowią istotne ze względów poznawczych kategorie badawcze w marketingu. Koncentracja tylko na jednej z tych kategorii przy pominięciu drugiej może prowadzić do zafałszowania teorii marketingu relacji. Dotychczas prowadzono niewiele badań uwzględniających obie te kategorie, dlatego też projekt badawczy odnoszący się do nich w kontekście polskiej rzeczywistości gospodarczej wydaje się dobrze uzasadniony.

## CHARAKTERYSTYKA BADAŃ

---

W roku 2008 przeprowadzono badania na kwotowej próbie 208 przedsiębiorstw mających siedzibę na terytorium województwa śląskiego. Głównym celem badań było zweryfikowanie zależności pomiędzy wybranymi cechami relacji z kontrahentami a rezultatami relacji korzystnymi dla przedsiębiorstwa. Badania były prowadzone metodą w pełni standaryzowanego wywiadu bezpośredniego z udziałem starannie przeszkolonych ankierów. Około 47% badanych przedsiębiorstw zatrudniało nie więcej niż 9 osób, prawie 20% zatrudniało między 10 a 49 osobami, a około 33% to firmy z zatrudnieniem co najmniej 50 osób. Wywiady były realizowane z przedstawicielami przedsiębiorstw, którzy byli odpowiedzialni za relacje z istotnymi dostawcami. Prawie 80% respondentów deklarowała, że mają silny, bardzo silny bądź wyłączny wpływ na decyzje dotyczące działań wobec dostawców. Na początku wywiadu identyfikowano przykładowego dostawcę, który dostarcza produkty/usługi istotne dla działalności firmy. Następnie zadawano pytania oparte głównie na pięciostopniowej skali Likerta, odnoszące się do różnych aspektów współpracy z tym dostawcą. Wykorzystane skale nawiązywały do operacjonalizacji

---

<sup>11</sup> S. Ganesan, *Determinants of Long Term in Buyer-seller relationships*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 1–19.

<sup>12</sup> J. Światowiec, op. cit., s. 278–284.

<sup>13</sup> S.D. Jap, S. Ganesan, *Control Mechanisms and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. XXXVII, s. 227–245.

dokonanych w poprzednich publikacjach (anglojęzycznych) przy uwzględnieniu specyfiki kulturowej i wyników pilotażu.

W kwestionariuszu zawarto trzy skale odnoszące się bezpośrednio do zaufania wobec dostawcy oraz cztery skale dotyczące zależności wobec dostawcy. Ponadto umieszczono pytania odnoszące się do skłonności do udzielania dostawcy rekomendacji, koncentrowania zakupów w danej kategorii produktów/usług u tego dostawcy oraz niechęci wobec poszukiwania alternatywnego dostawcy. Pytania te miały pomóc określić korzyści osiągnięte przez dostawcę w ramach danej relacji z kontrahentem.

## WYBRANE WYNIKI BADAŃ

---

Wyniki pytań dotyczących korzyści uzyskiwanych przez dostawcę zestawiono w postaci częstości wskazań w tabelach krzyżowych wraz z wynikami pytań dotyczących zaufania i zależności wobec dostawcy (tab. 1, 2 i 3). Dla ułatwienia lektury i z uwagi na ograniczoną objętość opracowania zdecydowano się przedstawić wyniki jedynie wysokich wskazań na skalach korzyści osiągniętych przez dostawcę w przekrojach skal zaufania i zależności wobec dostawcy<sup>14</sup>. W każdej z poniższych tabel trzy pierwsze skale w wierszach odnoszą się do kategorii zaufania wobec dostawcy, a skale od 4 do 7 do kategorii zależności wobec dostawcy. W tabeli 4 z kolei zestawiono wartości współczynników korelacji Pearsona pomiędzy wszystkimi analizowanymi zmiennymi, zaznaczając, które z par zmiennych odnoszą się do związków istotnych statystycznie.

W tabeli 1 można prześledzić wyraźną tendencję polegającą na tym, że wraz ze wzrostem deklarowanego zaufania wobec dostawcy rośnie skłonność do udzielania rekomendacji temu dostawcy. Analogiczna zależność nie występuje jednak pomiędzy skalami zależności wobec dostawcy a skłonnością do udzielania rekomendacji. Na rezultat taki wskazują zarówno test Chi-kwadrat Pearsona, jak i analiza różnic występujących w poszczególnych przekrojach tablicy. W przypadku niektórych skal zależności mniej więcej tyle respondentów deklarowało swoją wysoką skłonność do udzielania rekomendacji, gdy czuli się bardzo mocno bądź bardzo słabo zależni od swojego dostawcy.

W tabeli 2 w przeciwieństwie do tabeli 1 zależności pomiędzy zmienną opisywaną skłonnością do koncentrowania zakupów a skalami w przekrojach są istotne statystycznie. Zarówno zaufanie, jak i zależność wobec dostawcy zwiększają skłonność do koncentrowania procesów

---

<sup>14</sup> Pełne wyniki niniejszych badań wraz z analizami wielowymiarowymi: czynnikową i modelowaniem strukturalnym zostaną opublikowane w formie artykułu przyjętego już do druku na łamach czasopisma „Industrial Marketing Management”.

**Tabela 1.** Wysoka skłonność klienta do rekomendacji a wybrane skale zaufania i zależności klienta (w %)

Stwierdzenie	Stopień utożsamiania się z danym stwierdzeniem					
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	
FIRMA... jest szczerą we współpracy z nami	1,4	2,9	5,7	12,9	77,1	
Na informacja i obietnicach przekazywanych przez FIRME... można zawsze polegać	1,4	0,0	7,1	37,1	54,3	
FIRMA... jest godną zaufania	0,0	2,9	1,4	24,3	71,4	
Zamieniając FIRME... na innego dostawcę, musimy uczyńić istotne starania bądź nakłady	14,3	22,9	8,6	30,0	24,3	
Jesteśmy dość zależni w naszym biznesie od FIRMY...	15,7	27,1	12,9	30,0	14,3	
Gdybyśmy zaprzestali współpracę z FIRMA..., byłoby nam trudno osiągnąć dotychczasowe rezultaty	14,3	31,4	17,1	27,1	10,0	
Naszej firmie byłoby trudno zastąpić FIRME... inną firmą	8,6	25,7	15,7	32,9	17,1	

**Tabela 2.** Wysoka skłonność do koncentracji zakupów a wybrane skale zaufania i zależności klienta (w%)

Stwierdzenie	Stopień utożsamiania się z danym stwierdzeniem				
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
FIRMA... jest szczerza we współpracy z nami	0,0	0,0	0,0	16,7	83,3
Na informacja i obietnicach przekazywanych przez FIRME... można zawsze polegać	4,2	0,0	0,0	33,3	62,5
FIRMA... jest godna zaufania	0,0	4,2	0,0	25,0	70,8
Zamieniając FIRME... na innego dostawcę, musielibyśmy uczynić istotne starania bądź nakłady	16,7	20,8	16,7	4,2	41,7
Jesteśmy dość zależni w naszym biznesie od FIRMY...	12,5	16,7	4,2	29,2	37,5
Gdybyśmy zaprzestali współpracę z FIRMA... , byłoby nam trudno osiągnąć dotychczasowe rezultaty	8,3	20,8	12,5	20,8	37,5
Naszej firmie byłoby trudno zastąpić FIRME... inną firmą	16,7	8,3	12,5	25,0	37,5

**Tabela 3.** Silna niechęć do poszukiwania alternatyw a wybrane skale zaufania i zależności klienta (w%)

Stwierdzenie	Stopień utożsamiania się z danym stwierdzeniem					
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak	
FIRMA... jest szczerą we współpracy z nami	3,8	0,0	3,8	11,5	80,8	
Na informacja i obietnicach przekazywanych przez FIRME... można zawsze polegać	0,0	0,0	7,7	23,1	69,2	
FIRMA... jest godną zaufania	0,0	0,0	7,7	23,1	69,2	
Zamieniając FIRME... na innego dostawcę, musimy uczy-nić istotne starania bądź nakłady	19,2	30,8	3,8	11,5	34,6	
Jesteśmy dość zależni w naszym biznesie od FIRMY...	23,1	7,7	7,7	38,5	23,1	
Gdybyśmy zaprzestali współpracę z FIRMA..., byłoby nam trudno osiągnąć dotychczasowe rezultaty	23,1	19,2	7,7	23,1	26,9	
Naszej firmie byłoby trudno zastąpić FIRME... inną firmą	15,4	19,2	7,7	23,1	34,6	

**Tabela 4.** Współczynniki korelacji pomiędzy analizowanymi zmiennymi

Wyszczególnienie	Rekomendowanie	Koncentrowanie	Niechęć do alternatyw
Skale zaufania			
FIRMA... jest szczerą we współpracy z nami	0,201 <sup>15</sup>	0,353 <sup>15</sup>	0,282 <sup>15</sup>
Na informacjach i obietnicach przekazywanych przez FIRME... można zawsze polegać	0,217 <sup>15</sup>	0,185 <sup>15</sup>	0,257 <sup>15</sup>
FIRMA... jest godną zaufania	0,196 <sup>15</sup>	0,196 <sup>15</sup>	0,275 <sup>15</sup>
Skale zależności			
Zamieniając FIRME... na innego dostawcę, musieliśmy uczynić istotne starania bądź nakłady	0,059	0,139 <sup>16</sup>	-0,026
Jesteśmy dość zależni w naszym biznesie od FIRMY...	-0,048	0,157 <sup>16</sup>	0,037
Gdybyśmy zaprzestali współpracę z FIRMA..., byłoby nam trudno osiągnąć dotychczasowe rezultaty	-0,082	0,150 <sup>16</sup>	0,037
Naszej firmie byłoby trudno zastąpić FIRME... inną firmą	0,050	0,244 <sup>15</sup>	0,113

<sup>15</sup> Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

<sup>16</sup> Korelacja jest istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

zaopatrzenia we współpracy z tym dostawcą. Warto przy tym zauważyć, że związek pomiędzy zaufaniem a skłonnością do koncentracji jest silniejszy niż związek pomiędzy zależnością a skłonnością do koncentracji zakupów. Można to prześledzić w szybki sposób, porównując wartości współczynników korelacji zawarte w tabeli 4.

Pozytywna i silna zależność pomiędzy zaufaniem wobec dostawcy a określonymi korzyściami z relacji B2B jest widoczna również w tabeli 3. W grupie respondentów, którzy deklarowali wysoki poziom zaufania wobec dostawcy, zdecydowana większość wykazuje wyraźną niechęć wobec poszukiwania alternatyw w sferze zaopatrzenia. Z kolei w grupie respondentów o wysokim poziomie zależności jedynie około 30% respondentów deklarowało zdecydowaną niechęć do rozpoczęcia współpracy z alternatywnym dostawcą.

Tabela 4 stanowi swego rodzaju podsumowanie analizy częstości wskazań w tabelach krzyżowych. Wszystkie skale zaufania wobec dostawcy pozostają w istotnym statystycznie związku ze skalami korzyści czerpanych przez dostawcę z relacji. Z kolei skale zależności wobec dostawcy pozostają w istotnym związku jedynie ze skalami skłonności do koncentrowania zakupów w danej kategorii produktów/usług w ramach relacji z dostawcą. Niemniej jednak nawet w odniesieniu do koncentrowania zakupów współczynniki korelacji mają z reguły większe wartości dla skal zaufania niż skal zależności wobec dostawcy.

## KONKLUZJE I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

---

Przedstawione wyniki badań nawiązują do teorii marketingu na rynku B2B przez empiryczną weryfikację korzyści płynących z dwóch strategii relacyjnych przedsiębiorstw. Wcześniejsze badania, a także konceptualizacje prowadzone przez różnych autorów<sup>15</sup> wskazywały na dwie opcje relacyjne: strategię wartości dla klienta i strategię ograniczonego wyboru. Strategia wartości dla klienta może być stosowana przez firmę, która cieszy się raczej dobrą reputacją wśród klientów i polega na szczególnej dbałości nie tylko o realizację ustalonych z klientem warunków współpracy, ale również na dążności do przekraczania oczekiwań klienta. Bezpośrednim efektem takiej strategii jest wysoki poziom satysfakcji i zaufania wobec dostawcy, a pośrednim, co zdają się potwierdzać niniejsze badania, wymierne korzyści z relacji rozciągające się od wysokiej skłonności do udzielania rekomendacji po wysokie wskaźniki koncentracji zakupów. Z kolei strategia ograniczonego wyboru polega przede wszystkim na oddziaływaniu przedsiębiorstwa na odczuwaną przez

<sup>15</sup> Zob. szerzej w: M. Mitreǵa, *Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 3, s. 13–19.



nabywców zależność w ramach współpracy. Sposobem na zwiększenie stopnia zależności nabywców może być przede wszystkim skłanianie nabywców do działań adaptacyjnych, które mają charakter inwestycji na rzecz współpracy z dostawcą. Obserwacja polskiej rzeczywistości gospodarczej wskazuje, że istotna grupa przedsiębiorstw stosuje taką strategię w sposób „intuicyjny”, opierając się na niskim poziomie konkurencji w sektorze lub/i posiadanych przywilejach państwowych.

Wyniki niniejszych badań wzmocniają przypuszczenie o wyższości strategii wartości dla klienta w kategorii zakresu korzyści czerpanych z relacji z klientami biznesowymi. Można sformułować przypuszczenie, że strategia ograniczonego wyboru może być efektywna w relatywnie krótszym okresie czasu. Niebezpieczeństwo jej stosowania polega na tym, że tworzy ona swoisty, aczkolwiek pozorny „parasol bezpieczeństwa” nad aktywami marketingowymi przedsiębiorstwa. W ujęciu finansowym takie przedsiębiorstwo może osiągać wysokie obroty i rentowność, a także wysoki poziom retencji i koncentracji zakupów, jednak niezabezpieczone zostają możliwości rozwoju przedsiębiorstwa z uwagi na niski stopień klienckich rekomendacji i relatywnie wysoką skłonność klientów do poszukiwania alternatywnych dostawców. Analogią służyć może przypadek Telekomunikacji Polskiej SA, która od kilku lat doświadcza systematycznego spadku udziału w rynku z uwagi na konkurencję nie tylko ze strony innych operatorów telefonii stacjonarnej, ale również dostawców usług substytucyjnych. Nie podważa to jednak w ogóle możliwości stosowania strategii ograniczonego wyboru na rynku B2B. Konieczne wydaje się jednak w takim przypadku systematyczne monitorowanie konkurencji i stopniowe zwiększanie wartości dostarczanej klientom.

Marketing relacji w odniesieniu do rynku B2B wypada już raczej traktować jako koncepcję wchodzącą w fazę dojrzałości. Świadczyć o tym może zarówno znacząca ilość badań empirycznych weryfikujących podstawowe tezy tej koncepcji, jak i widoczne rozwarstwianie się zainteresowań badaczy. Po pierwsze, prowadzone są badania dotyczące skuteczności określonych strategii relacyjnych, do czego nawiązuje projekt badań przedstawiony w tym opracowaniu. Po drugie, podejmowane są badania nad ograniczeniami uniwersalności tej koncepcji marketingu, co wyraża się w badaniach międzynarodowych, w szczególności tych odnoszących się do obszarów odmiennych kultur narodowych i zróżnicowanego rozwoju gospodarczego. Po trzecie, widoczne jest coraz większe zainteresowanie w sferze konceptualizacji i badań empirycznych sieciowym podejściem do badań zjawisk relacyjnych (ang. *network approach*). Podejście sieciowe budzi wiele kontrowersji, ponieważ często zarzuca mu się „niewydolność” w zakresie formułowania implikacji menedżerskich. Niemniej jednak podejście to dobrze odpowiada złożoności współczesnych powiązań między przedsiębiorstwami, a mnogość podejść metodycznych do badań zjawisk sieciowych na rynku B2B będzie z pewnością

zachęcać przedstawicieli różnych środowisk do badań w tym obszarze. Każdy z trzech zarysowujących się kierunków badawczych wydaje się interesujący ze względów teoriopoznawczych i można przypuszczać, że będą one kontynuowane w przyszłości.

---

## DEPENDENCE AND TRUST IN RELATIONSHIPS IN B2B MARKET

---

Company's trust and dependence in relation to supplier are important concepts in relationship marketing theory in B2B context. They are complex constructs which demand careful operationalization. This paper aims to identify relationships between scales of trust and dependence and some positive relationships outcomes. This is how this paper corresponds with recent call for investigation of effectiveness of some relationship-based marketing approaches. The empirical basis is the research conducted on the sample of 208 companies. Some research conclusions as well as directions for further research are derived at the end of the paper.

## **Rozdział 10**

Determinanty budowy zaufania  
pomiędzy uczestnikami rynku

**Mgr Agata Kilon**

Zakład Zarządzania  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet w Białymstoku

---

## **BARIERY ROZWOJU RELACJI Z KLIENTAMI W SEKTORZE BANKOWYM**

---

### **WSTĘP**

---

Nasilająca się w minionych latach konkurencja międzybankowa wymusiła poszukiwanie rozwiązań dających możliwość zdobycia korzystnej pozycji na rynku. Banki zostały zmuszone do polepszenia jakości usług w zakresie bezpieczeństwa, łatwości dostępu czy szybkości wykonywanych operacji. Zmianie ulec musiało również podejście do klienta, postrzeganego dotąd jako klient masowy, korzystający ze standardowych usług. Nastąpiło odejście od dotychczasowej organizacji nastawionej na funkcje, w kierunku struktur zorientowanych na klientów. Oznaczało to dostosowywanie się banków do rosnących wymagań klientów, zwiększanie zyskowności kontaktów z nimi. Nastąpiło wyraźne przesunięcie akcentów na takie obszary zarządzania jak kapitał niematerialny (intelektualny), w tym relacje z nabywcami usług bankowych<sup>1</sup>. Dostrzeżono też konieczność traktowania klientów w sposób zapewniający każdemu odpowiedni poziom zainteresowania i wsparcia ze strony pracowników.

Institucje finansowe zaczęły poszukiwać źródeł wzmocnienia swojej pozycji rynkowej w nowo (jak na warunki polskie) powstającej koncepcji marketingu partnerskiego. Koncepcja ta znana była na zachodzie Europy już od lat 80. XX wieku, natomiast nazwa „marketing partnerski” po raz pierwszy została użyta przez Leonarda L. Berry’ego w roku 1983<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> M. Capiga, *Kapitał klienta – przedmiot kompleksowej oceny działalności banku*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 9, s. 22.

<sup>2</sup> L. Berry, *Relationship marketing*, w: L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, „American Marketing Association” 1983, s. 26.

Marketing partnerski koncentruje się nie na agresywnym poszukiwaniu nowych klientów, lecz budowaniu relacji z tymi najbardziej dochodowymi i lojalnymi. Mając na uwadze takie podejście, w przeciwieństwie do tradycyjnego marketingu, podmiot rynkowy winien nie tylko oferować dobra i usługi, ale także wartości niezwiązane bezpośrednio z usługą, czy produktem. Ma oferować troskę o klienta, przyjaźń, zaufanie i partnerstwo, co w dobie walki konkurencyjnej stanowi niemałe wyzwanie. Ponadto marketing partnerski zakłada tworzenie atrakcyjnej dla klienta nowej wartości, przyznaje indywidualnym odbiorcom główną rolę nie tylko w procesie zakupu usług, lecz również podczas określania rodzaju korzyści. Ma przez to stać się gwarantem trwałej współpracy między nabywcą a sprzedawcą, której kluczowym warunkiem jest takie zaprojektowanie i dostosowanie procesów, narzędzi komunikacji, technologii i ludzi, aby tworzyły one wartość oczekiwaną przez klienta<sup>3</sup>.

## CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI RELACJI Z KLIENTAMI W SEKTORZE BANKOWYM

---

Istnieje wiele okoliczności sprzyjających rozwojowi koncepcji marketingu partnerskiego w bankowości. Należą do nich m.in.:

- **charakter usług bankowych** – klient ma na ogół bezpośredni kontakt z personelem banku. Rynek usług bankowych wyróżnia się w tym względzie nawet pośród innych usług finansowych. Kontakty banku z klientem są znacznie częstsze niż np. w przypadku funduszy emerytalnych. Nawet pomimo rozwoju elektronicznych kanałów dostępu, klienci dość często odwiedzają oddziały lub kontaktują się telefonicznie bądź też przez e-mail z pracownikami banku, co sprzyja zacieśnianiu relacji<sup>4</sup>. W przypadku kontaktów klienta z bankiem ogromną rolę odgrywa również zaufanie<sup>5</sup> – będące podstawą budowania relacji w marketingu partnerskim;
- **czynnik demograficzny** – zmniejszenie liczby potencjalnych klientów. Na rynku bankowym istnieje ograniczona liczba nowych klientów. W latach 2004–2006 zaobserwować można było spadek ilości zakładanych rachunków. Ponadto wchodzenie w dorosłość przedstawicieli

<sup>3</sup> A. Górowski, *Marketing partnerski na rynku B2B*, „Marketing w praktyce” 2003, nr 3, s. 30.

<sup>4</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 20.

<sup>5</sup> Por. J.D. Farquhar, *Reattaining Customers in UK Financial Services. The Retailer's Tale*, „Service Industries Journal” 2005, Vol. 25, Issue 8, s. 1035 oraz np. J. Canals, *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*, WN PWN, Warszawa 1997, s. 318, E. Garbarino, M. Johnson, *The different roles of satisfaction, trust and commitment in customers relationships*, „Journal of Marketing” 1999, No. 63 (April), s. 70–87.

nizu demograficznego powoduje, że maleje liczba osób, które można będzie zachęcić do skorzystania z oferty danego banku;

- **czynnik socjokulturowy** – zmiana roli kobiet. Wzrasta liczba kobiet samodzielnych i wykształconych. To one dbają o zakupy dla rodziny i wiele spraw finansowych. Ciekawą odpowiedzią na te zmiany jest „bank dla kobiet” powstały w austriackim kurorcie narciarskim Bad Gastein. Twórcą takiej niecodziennej instytucji jest Raiffeisen Bank. Pracownicy banku, w większości kobiety, nastawieni są na budowanie jak najlepszych relacji z klientem. W tym celu poświęcają wiele czasu na dokładne omówienie warunków oferowanych produktów. Przewidziano też bardziej „kobięcy” wystrój i miejsce dla dzieci. To nie pierwsza inicjatywa tego typu – nawiązanie do wcześniejszych: Citigroup’s Women & Co oraz Women Entrepreneurs w The Royal Bank of Canada;
- **wymogi formalne** – wykorzystaniu marketingu partnerskiego w sektorze bankowym sprzyjają wymogi formalne, które musi spełnić potencjalny klient. Dokumenty wypełniane podczas otwierania rachunku bądź dostarczone w czasie wnioskowania o przyznanie kredytu powodują, że banki mają wielki zasób wiedzy o kliencie – jego dochodach, wydatkach, wielkości majątku, etapie życia zawodowego i osobistego, a nawet o preferencjach w zakupach towarów i usług (w przypadku płatności kartą). Dodatkowym źródłem informacji mogą być też skargi i reklamacje, stanowiące podstawę do podjęcia działań naprawczych. Właściwe wykorzystanie tych danych może przyczynić się do zacieśnienia relacji bank–klient;
- **konkurencja** – czynnikiem sprzyjającym rozwojowi marketingu partnerskiego w sektorze bankowym jest również, paradoksalnie, duża konkurencja. Klienci szybko przystosowują się do zmian i usprawnień uznając je za coś oczywistego. Banki nie mają możliwości zdobycia trwałej przewagi oferując innowacyjne usługi, ponieważ konkurenci mogą je z łatwością skopiować. W rezultacie – większość banków oferuje podobne produkty, ceny, kanały dystrybucji, a nawet sposoby promocji. Dlatego również w Polsce w walce o klienta coraz większą rolę odgrywa jakość świadczonych usług, wizerunek banku, poziom zaufania, a więc elementy nieodłącznie związane z marketingiem partnerskim<sup>6</sup>.

## BARIERY ROZWOJU RELACJI Z KLIENTAMI W SEKTORZE BANKOWYM

---

Istnieją jednak również przeszkody utrudniające implementację koncepcji marketingu partnerskiego<sup>7</sup>. Wynikają one z niewłaściwej postawy

<sup>6</sup> K. Opolski, *Doskonalenie jakości w bankach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2002, s. 41.

<sup>7</sup> A. Pressey; B.P. Mathews, *Barriers to relationship marketing in consumer retailing*, „Journal of Services Marketing” 2000, Vol. 14, No. 3, s. 272–285.

pracowników, niewystarczającego stopnia ich wykszolenia, uwarunkowań historycznych i czynników zewnętrznych.

Najważniejsze grupy barier, które mogą pojawić się przy wdrażaniu marketingu partnerskiego to:

- dziedzictwo minionej epoki,
- automatyzacja obsługi,
- jeden cel – wielu wykonawców,
- trudności organizacyjne,
- przepływ i zarządzanie informacją,
- przyzwyczajenie klientów,
- wpływ kryzysu światowego.

Polski system bankowy przez wiele lat poddany był prawom gospodarki centralnie kierowanej, w której przyjęte rozwiązania systemowe zapewniały bankom pewność dalszego istnienia. Można było zaobserwować brak zainteresowania pracowników efektywnością wykonywanych zadań, nadmierne zatrudnienie, niski poziom wydajności pracy zespołowej oraz niewłaściwą jakość świadczonych usług<sup>8</sup>.

Przez dziesiątki lat powiedzenie „klient nasz pan” było zapomniane w urzędach, bankach i innych jednostkach sfery gospodarczej. Bank był urzędem, wyposażonym w wiele uprawnień władczych, więc nie musiał dbać o opinię i zadowolenie interesantów. Nie sprzyjało to wyrabianiu życzliwego stosunku do klientów pośród pracowników. Wprawdzie można było mieć do czynienia ze skuteczną i szybką obsługą, nie wynikało to jednak z racji potrzeb ich instytucji, raczej z cech osobistych niektórych pracowników.

W latach 90. sytuacja znacznie się zmieniła. Uprzejmość i życzliwość w stosunku do klientów przestały być osobistą sprawą pracowników banku, lecz stały się sprawą instytucji, w której jest zatrudniony. Oczywiście w żadnej instytucji nie jest możliwa nagła zmiana sposobu działania, zwłaszcza jeśli była ona utrwalona przez dziesiątki lat. Nie da się też z dnia na dzień zmienić wiedzy kierownictwa i sposobu działania pracowników. Należy równolegle zmienić technikę, instrukcje i wyposażenie<sup>9</sup>. Jest to tym ważniejsze, że wyniki badań prowadzonych przez Pentor pokazują, że już w 1999 roku największą niedogodnością korzystania z usług bankowych w Polsce były kolejki. Odsetek osób, dla których stanowiło to problem wzrósł w latach 1996–1998 z 37% do 48%<sup>10</sup>. Wzrósł również odsetek osób niezadowolonych ze zbyt krótkich lub niedogodnych godzin pracy banków. Pozostałe problemy to zła lokalizacja

<sup>8</sup> A. Maksimeczuk, *Ustrojowe uwarunkowania efektywności gospodarowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1998, s. 249.

<sup>9</sup> M. Rajczyk, *Produkty bankowe i obsługa klientów*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biala 1997, s. 17.

<sup>10</sup> M. Markowski, *Wirtualne usługi finansowe*, „Bank” 1998, nr 10, s. 63.

oddziałów, biurokracja i brak elastyczności oraz poczucie straty czasu. Polacy narzekali ponadto na długi czas trwania operacji bankowych, brak profesjonalizmu i niedostateczne wyszkolenie pracowników.<sup>11</sup>

W późniejszym okresie klienci dodatkowo zaczęli zwracać uwagę na badanie poziomu ich satysfakcji. Według badań przeprowadzonych w 2001 roku<sup>12</sup> wielu klientów miało wrażenie, że banki nie interesują się stopniem zadowolenia z ich usług. Ponad połowa badanych miała problem z oceną tego, czy banki interesują się ich odczuciami. Ponad 35% twierdziło, że nie interesują się stopniem zadowolenia klientów, jedynie 13% zauważyło tendencję przeciwną. Zdecydowana większość respondentów powoływała się na brak jakichkolwiek prób zbadania satysfakcji klienta ze strony banku.

Stosowanie koncepcji marketingu partnerskiego w praktyce oznacza konieczność ciągłego uczenia się, doskonalenia umiejętności i pogłębiania związków z klientami. Jeżeli pracownicy nie będą dogłębnie przekonani o takiej konieczności, wprowadzenie zmian przyniesie skutki jedynie w postaci dodatkowych kosztów (związanych choćby z budową baz danych) oraz frustracji załogi.

Mogłoby się wydawać, że budowanie trwałych relacji z klientem trudno pogodzić z pełną (lub nawet częściową) automatyzacją. Wykorzystanie bankomatu lub kontaktowanie się z bankiem za pośrednictwem internetu stwarzają możliwość niemal bezosobowej obsługi. Trudno więc, by klient miał wrażenie, że pracownicy banku w szczególności dbają o jego bezpieczeństwo i zadowolenie. Co więcej, może czuć się pozostawiony „samemu sobie” w obliczu skomplikowanych, jak mu się wydaje, procedur. Nie musi się tak jednak stać, jeśli projektanci rozwiązań informatycznych zadbają o to, by klient nie miał problemów ze skontaktowaniem się ze swoim bankiem, a proponowana oferta w pełni odpowiadała jego potrzebom. Banki, planując rozwiązania informatyczne, powinny zwrócić uwagę na to, że nawet najlepiej dopracowane rozwiązanie funkcjonalne może się nie sprawdzić, jeśli nie zostanie „podpięte” do przyjaznego interfejsu. Klient, niezależnie od tego, czy skorzysta z placówki rzeczywistej czy wirtualnej, winien czuć się potraktowany życzliwie, a nie bezosobowo, wyjątkowo, a nie standardowo. Oczywiście jest to trudniejsze w przypadku nowoczesnych kanałów dystrybucji.

Wprowadzenie marketingu partnerskiego oznacza często przeformułowanie strategii prowadzenia biznesu. Konieczne jest oparcie się na długookresowej perspektywie oceny relacji klientów z bankiem, rozbudowie

<sup>11</sup> J. Sielicki, *Polak w banku*, „Marketing w praktyce”, 1999, nr 5, s. 33.

<sup>12</sup> Badanie *Ocena skuteczności wysiłków marketingowych banków w Polsce przez klientów indywidualnych*, w: J. Harasim, *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 190.



i integracji kanałów komunikacji (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa), dbałości o wypełnienie obietnic poczynionych w trakcie realizacji działań promocyjnych<sup>13</sup>.

W początkowej fazie barierą są wewnętrzne sprawy firmy. Zanim kierownictwo zdecyduje się na wprowadzenie nowej koncepcji, musi mieć dowód na istnienie zależności pomiędzy marketingiem partnerskim a podnoszeniem pozycji konkurencyjnej banku. Inicjatorów wdrożenia czeka więc:

- **przekonanie niechętnych bądź obojętnych** o zaletach koncepcji i celowości ponoszonych nakładów;
- **przedstawienie prawdopodobnej sytuacji banku po pełnym wprowadzeniu marketingu partnerskiego** oraz potrzebnych do tego nakładów i działań;
- **znalezienie punktów odniesienia** i przykładów do naśladowania (co może nastęrczyć sporo trudności – ze względu na stosunkowo krótki rodowód koncepcji);
- **opracowanie koncepcji partnerstwa z klientami** uznanymi za priorytetowych, zanim zrobią to firmy konkurencyjne<sup>14</sup>.

W trakcie wdrażania programów marketingu partnerskiego mogą pojawić się problemy związane z brakiem zasobów lub zaangażowania, niezbędnych do utrzymania długookresowych związków z klientem, brak struktur organizacyjnych bądź rozwiązań informatycznych pozwalających na zarządzanie wiedzą o kliencie. Wprowadzenie koncepcji marketingu partnerskiego wymaga również wprowadzenia procedur, schematów działania, sposobów obróbki danych<sup>15</sup>.

Problemem może być też niewłaściwa „wycena” kluczowych klientów. Nawet wprowadzenie drogiej rozwiązań typu CRM nie dostarcza automatycznie rozwiązań. Wszelkie systemy informacyjne bazują na informacjach wewnętrznych banku, więc obraz sytuacji finansowej (i zachowań inwestycyjnych) może być niepełny. Z poziomu danego banku można dostrzec jedynie relację klienta w jego obrębie (wysokość opłat, salda rachunków, wysokość zaciągniętych kredytów). Nie sposób poznać (i przez to ocenić) relacji klienta z innymi bankami czy funduszami inwestycyjnymi. Istnieje niebezpieczeństwo zakwalifikowania takiego klienta do kategorii klientów niezyskowych (i zaniechanie działań zmierzających do podtrzymania relacji). Na uboczu pozostaje fakt, że

<sup>13</sup> M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa 2005, s. 41.

<sup>14</sup> I. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 126–127.

<sup>15</sup> M. Kieźel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 23.

może on dysponować dużymi aktywami i korzystać równolegle z usług wielu innych instytucji finansowych<sup>16</sup>.

Banki, pomimo swojej uprzywilejowanej pozycji w zakresie posiadania różnych informacji o kliencie, nie zawsze umieją wykorzystać je efektywnie. Dane są często rozproszone, fragmentaryczne, zapisane w różnej formie, przez co są trudno porównywalne. Dodatkową przeszkodą może być trudność przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami banku – spowodowana niedoskonałą organizacją struktur wewnętrznych, rywalizacją poszczególnych działów lub niedoskonałością procedur<sup>17</sup>. Może więc zdarzyć się tak, że pracownik bezpośrednio obsługujący klienta nie wie, że ma on wprawdzie niskie saldo na rachunku osobistym, jednak ma w tym samym banku ulokowane środki na znaczną sumę.

Ponadto przeszkodą może być brak zgody klientów na przetwarzanie danych osobowych. W świetle art. 23 Ustawy o ochronie danych osobowych ich przetwarzanie do celów marketingowych jest dopuszczalne jedynie pod warunkiem uzyskania zgody konsumenta. Zgoda musi być jednak jednoznacznie wyrażona, a nie domniemana lub dorozumiana na podstawie z oświadczenia woli innej treści<sup>18</sup>.

Gromadzenie i przetwarzanie informacji niesie za sobą niebezpieczeństwo naruszenia prywatności klienta. Monitorowanie jego działań (ew. zakupów i sytuacji życiowej) i łączenie z innymi informacjami daje wiedzę, bez której trudno byłoby wyobrazić sobie rozwój marketingu partnerskiego. Jednak jeśli te informacje dostaną się w ręce osób niepowołanych lub niekompetentnych, może wyrządzić wiele szkód. Informacje zawarte w dokumentach bankowych (podobnie jak numery kart płatniczych, zawartość skrzynek e-mailowych, wyciągi połączeń telefonicznych) są obecnie cennym „towarem” interesującym wiele osób „trzech”<sup>19</sup>.

W miarę zacieśniania relacji z bankiem klient przyzwyczaja się do szczególnego traktowania. Może stopniowo przestać doceniać przywileje, które otrzymuje w ramach statusu uprzywilejowanego klienta. Działania dostawców usług powinny skupić się na tym, by nie dopuścić do tego, aby klient zapomniał o niematerialnych aspektach relacji i korzyściach z niej płynących<sup>20</sup>.

Recesja na rynkach międzynarodowych nagłaśniana przez media spowodowała oprócz strat również zachwianie zaufania do instytucji bankowych. Podobny trend można zauważyć w Polsce. Wraz ze spadkiem

<sup>16</sup> M. Szczepaniec, *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 73.

<sup>17</sup> M. Kieźel, *Marketing relacyjny w sektorze banków detalicznych*, s. 121.

<sup>18</sup> Ustawa o ochronie danych osobowych z 29.08.1997, Dz.U. 1997, Nr 133, poz. 883.

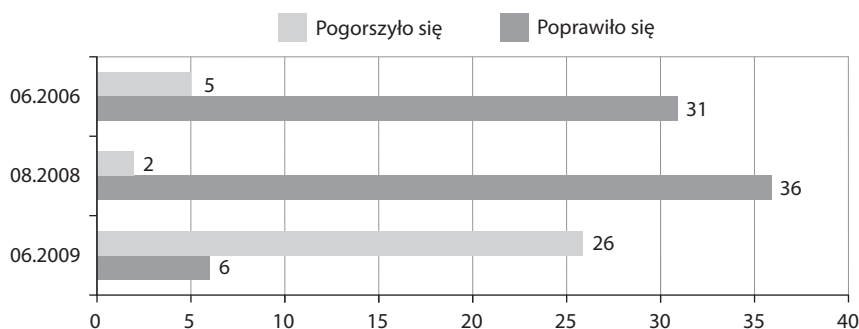
<sup>19</sup> I. Gordon, op. cit., s. 276.

<sup>20</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 75.

notowań banków na Gieldzie Papierów Wartościowych (najbardziej odczuwalny spadek miał miejsce na przełomie września i października 2008 roku) spadło poczucie bezpieczeństwa klientów i wiarygodność systemu bankowego.

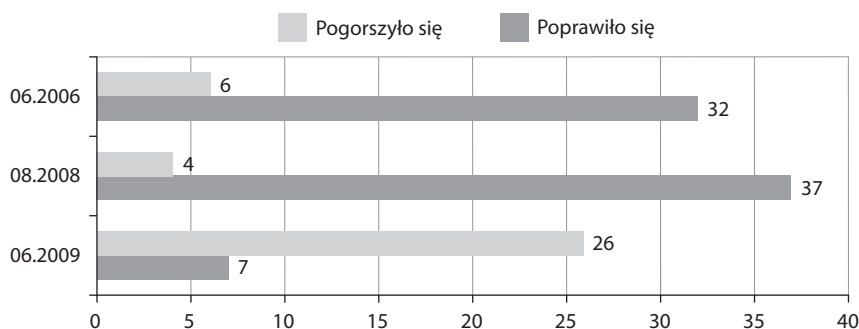
Według badań przeprowadzonych w latach 2006–2009<sup>21</sup> można zauważyć, że poczucie bezpieczeństwa klientów w stosunku do polskiego sektora bankowego utrzymywało się na podobnym poziomie w latach 2006–2008. Na początku roku 2009 można zaobserwować drastyczny jego spadek (rys. 1).

Podobny trend można zaobserwować, jeśli chodzi o wiarygodność polskiego sektora bankowego (rys. 2) oraz poziom zaufania do polskiego sektora bankowego (rys. 3).



**Rysunek 1.** Poczucie bezpieczeństwa klientów polskich banków

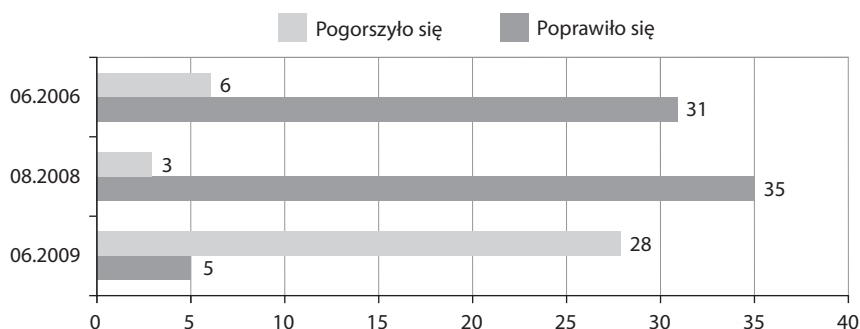
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany w percepcji i wizerunku polskiego sektora bankowego '2009*, Związek Banków Polskich i Pentor, Warszawa 2009, s. 5.



**Rysunek 2.** Wiarygodność polskiego sektora bankowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany w percepcji i wizerunku...*

<sup>21</sup> Badania przeprowadzone przez Pentor i Związek Banków Polskich w latach 2006–2009, dostępne na: [http://www.pentor.pl/upload\\_module/wysiwyg/publikacje/2009/Sektor\\_bankowy\\_2009.pdf](http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2009/Sektor_bankowy_2009.pdf)



**Rysunek 3.** Zaufanie wobec polskiego sektora bankowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zmiany w percepcji i wizerunku...*

## PODSUMOWANIE

Pomimo tych zawirowań, większość klientów nie ma zamiaru rezygnować z usług swojego banku (a więc zerwać z nim relacji). 64% klientów nie ma zamiaru wycofywać środków, a obserwowane perturbacje – przeczekać.

W przypadku wprowadzenia marketingu partnerskiego w banku istotne są wszelkie działania zmierzające do wyeliminowania barier i podjęcie skutecznych działań we wszystkich obszarach działalności. Współcześnie ważnym zasobem instytucji bankowych stają się relacje z otoczeniem. Warto budować przewagę konkurencyjną na solidnych, stabilnych filarach, które zapewniają trwałe więzi z klientem.

## BARRIERS TO DEVELOPMENT OF RELATIONSHIPS IN THE BANKING SECTOR

In this paper the analysis of barriers to development of partnership marketing in the banking sector is presented. According to the recent studies, partnership (relationship) marketing is one of the most efficient methods to make profits selling various services to individual customers. However, there are many factors that can significantly slow down, or even stop the process of implementation of the new marketing strategy. Among them we can find both internal (i.e. employees' attitudes, information management procedures etc.) and external (i.e. market conditions, customers' habits etc.) barriers that should be considered in order to make the relationship between bank and customer profitable.

**Dr hab., prof. SGH Bogdan Mróz**

Szkoła Główna Handlowa

---

## **ZAUFANIE W RELACJACH FIRMA–KONSUMENT: UWARUNKOWANIA I DYLEMATY**

---

### **WSTĘP**

---

Budowanie długofalowych więzi z konsumentami (klientami, nabywcami) w wysoce konkurencyjnym otoczeniu stanowi podstawowy imperatyw formułowania i realizacji skutecznych strategii biznesowych. Filarem pozytywnych relacji w układzie przedsiębiorstwo–konsument jest obustronne zaufanie. Uwidocznilo się to szczególnie wyraźnie w ostatnich miesiącach w czasie rozszerzającego się kryzysu gospodarczego.

W poniższych rozważaniach podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenie ma zaufanie we współczesnych gospodarkach rynkowych (ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń polskiej transformacji systemowej), jakie czynniki i uwarunkowania wpływają na budowanie zaufania w kontaktach przedsiębiorstw z nabywcami oraz jakie praktyki korporacyjne i działania konsumentów powodują erozję zaufania w tych relacjach. W drugiej części przedstawione zostaną wyniki badań empirycznych dotyczących zaufania konsumentów do różnych źródeł informacji-nośników treści reklamowych, wpływających na ich decyzje rynkowe.

### **ZNACZENIE ZAUFANIA JAKO KOMPONENTU RYNKOWEGO ŁADU GOSPODARCZEGO**

---

Budowanie relacji opartych na zaufaniu nie jest rzeczą łatwą i wymaga wiele czasu, wysiłku marketingowego ze strony przedsiębiorstwa oraz

dbałości o nabywców we wszystkich fazach relacji konsument/klient–przedsiębiorstwo, obejmujących etap przed dokonaniem zakupu, proces dokonywania zakupu oraz etap posprzedażowy (*follow up*). Ostatnia faza jest najczęściej zaniebdywana przez służby marketingowe przedsiębiorstwa (dotyczy to szczególnie polskich firm). Wynika to z niskiej kultury marketingowej wielu przedsiębiorstw, które nie doceniają znaczenia pielęgnowania długofalowych relacji ze swoimi klientami, owocującego zaufaniem klienta do firmy.

Zaufanie jest istotnym elementem kapitału społecznego<sup>1</sup> i niezbędnym spoiwem relacji międzyludzkich w wielu wymiarach i na różnych płaszczyznach życia społecznego, politycznego i gospodarczego. Ważne jest zaufanie obywateli do własnego państwa, instytucji i organów, które je reprezentują oraz do sprawności funkcjonowania gospodarki własnego kraju, znajdujące odzwierciedlenie w indeksach zaufania konsumenciego. Zaufanie jest wreszcie niezbędnym komponentem w długofalowych relacjach firma–konsument.

Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia w czasach trudnych, przełomowych, kryzysowych, w turbulentnym otoczeniu, w którym następują szybkie i gwałtowne zmiany, przekraczające możliwości adaptacyjne wielu jednostek i przedsiębiorstw. Takim trudnym okresem w najnowszej historii Polski była pierwsza faza procesu transformacji systemowej. Przejście od scentralizowanej gospodarki planowej do gospodarki wolnorynkowej było traumatycznym doświadczeniem dla wielu firm i konsumentów. Kształtowanie się nowego ładu gospodarczego i budowa instytucjonalnego zaplecza gospodarki rynkowej wymagały zmiany sposobu działania podmiotów gospodarczych, utrwalonych nawyków i mentalności ludzi w ich różnych rolach społecznych (pracowników, urzędników, konsumentów itp.). Nic dziwnego, że pierwsza faza transformacji systemowej w Polsce i innych krajach postkomunistycznych, w których kształtowały się zręby nowego systemu ekonomicznego, określana jest jako okres „próżni systemowej” („bezkrólewie systemowego”). W tym okresie stary system wraz z infrastrukturą instytucjonalną oraz całym bagażem norm prawnych i społecznych regulujących zachowania uczestników życia gospodarczego legł w gruzach, nowy był dopiero *in statu nascendi*.

Rozkład norm społecznych stanowiących aksjologiczną podbudowę starego systemu stanowił doskonałą pożywkę dla rozwoju nowych zachowań w sferze gospodarczej, pozytywnych wzorców zaradności życiowej i erupcji dobrze rozumianej przedsiębiorczości, ale również stworzył podatny grunt dla rozwoju wielu negatywnych zjawisk w sferze życia gospodarczego oraz ekspansji różnych, czasami bardzo pomysłowych i równocześnie wątpliwych lub wręcz nagannych etycznie sposobów

<sup>1</sup> Por. F. Fukuyama, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Ossolineum, Warszawa-Wrocław 1997.

zdobycia dużych pieniędzy i form szybkiego wzbogacenia się. Można tutaj przykładowo wymienić takie zjawiska, które spowodowały erozję zaufania w sferze zachowań gospodarczych (w kontaktach między przedsiębiorstwami i w relacjach firma–konsument) jak:

- oszukańcze firmy, wyłudzające od nabywców zaliczki (przedpłaty) na różne towary lub usługi (np. turystyczne), a następnie niewywiązujące się ze swoich zobowiązań;
- uchylanie się od płacenia podatków i różnego rodzaju oszustwa podatkowe;
- piramidy finansowe i działalność podejrzanych instytucji paraban-kowych;
- wyłudzenia kredytów bankowych;
- oszustwa ubezpieczeniowe;
- niewywiązywanie się ze swoich zobowiązań przez partnerów biznesowych, kontrahentów handlowych, brak solidności kupieckiej itp.;
- nieuczciwa reklama, żerująca na naiwności i łatwowierności konsumentów (zwłaszcza należących do grup o obniżonym poziomie krytycyzmu, np. dzieci, osób starszych).

Dynamice i intensywności zmian gospodarczych nie towarzyszyły odpowiednio szybkie zmiany instytucjonalne i kształtowanie się nowego systemu wartości, w rezultacie czego zaobserwować można było niedorozwój „infrastruktury etycznej”, stanowiącej moralne zaplecze dla nowego ładu gospodarczego<sup>2</sup>. Znalazło to m.in. odzwierciedlenie w ewolucji postaw i nastawienia wielu grup społecznych w stosunku do pieniądza i dóbr materialnych. O ile w realiach socjalistycznej „gospodarki niedoborów” duże pieniądze i ich właściciele byli ideologicznie podejrzani, o tyle w nowych okolicznościach gospodarki rynkowej osoby szybko zbijające fortunę zaczęto stawiać na piedestale jako wzór życiowego sukcesu i zaradności życiowej. W warunkach dużego zapotrzebowania na kapitał mozolne, pracowite dorabianie się przez pokolenia i powolne akumulowanie majątku nie były wzorcem szczególnie atrakcyjnym. Masową wyobraźnię pociągały szybkie i spektakularne kariery biznesowe (często mające swoje korzenie w szarej strefie), stanowiące egzemplifikację zakorzenionego w potocznej świadomości mitu „od pucybuta do milionera”. Można powiedzieć, że zaistniał klimat społecznego przyzwolenia dla szybkiego wzbogacania się *per fas et nefas*, akceptacja „drogi na skrót” do wielkich fortun, co stworzyło sprzyjające warunki dla rozwoju różnych form patologicznych zachowań w sferze gospodarczej i nadwerężenia zaufania w relacjach między partnerami biznesowymi oraz w kontaktach między firmami a konsumentami.

<sup>2</sup> L. Zsolnai, *Why capitalism badly needs ethics*, „European Business Forum” 2002, Issue 11, s. 79.

## ZAUFIANIE KONSUMENTÓW DO RÓŻNYCH ŹRÓDEŁ INFORMACJI

---

Współcześni konsumenci bombardowani są codziennie ogromną liczbą komunikatów reklamowych pochodzących z różnych źródeł<sup>3</sup>. Wielu oferentów dóbr i usług zabiega o przykucie chociaż na krótką chwilę uwagi potencjalnych nabywców/konsumentów własnych wyrobów, starając się wyróżnić swoją markę (ofercę, firmę) w wysoce konkurencyjnym otoczeniu<sup>4</sup>. Stosują w tym celu szerokie spektrum różnych metod i technik komunikacji marketingowej oraz różnorodne kanały i sposoby przekazywania informacji, zarówno tradycyjne, jak i nowoczesne, oparte na najnowszych rozwiązaniach i platformach technologicznych, wykorzystujących zwłaszcza potencjał internetu. Kluczową kwestią z punktu widzenia skuteczności podejmowanych wysiłków perswazyjnych jest zdobycie zaufania konsumentów. Tymczasem potencjalni nabywcy niezbyt łatwo poddają się perswazyjnym zabiegom specjalistów od komunikacji marketingowej i starają się na własną rękę weryfikować korporacyjne przekazy reklamowe. Współczesny nabywca to konsument poszukujący, świadomy swojej siły, osobiście sprawdzający jakość oferty rynkowej<sup>5</sup>. Dysponuje nowoczesnymi narzędziami umożliwiającymi mu przedzieranie się przez gąszcz informacji zamieszczanych w internecie i sprawną nawigację w cyberprzestrzeni w postaci portali internetowych, serwisów społecznościowych, wyszukiwarek, porównywarek cenowych, wreszcie – *last but not least* – informacji, opinii i komentarzy uzyskiwanych od innych konsumentów-internautów<sup>6</sup>.

W świetle wyników badań dotyczących zaufania konsumentów do różnych źródeł informacji przeprowadzonych w USA w lutym 2008 roku rekomendacje innych konsumentów (np. w postaci e-maili, opinii i komentarzy zamieszczanych na forach internetowych) znalazły się na pierwszym miejscu w rankingu wiarygodności źródeł informacji (ma do nich zaufanie 77% respondentów, por. tab. 1). Najmniejsze zaufanie mają natomiast respondenci do korporacyjnych serwisów społecznościowych i blogów firmowych (odpowiednio: 18% i 16% wskazań), uważając

---

<sup>3</sup> Szerzej nt. klasyfikacji źródeł informacji i ich wiarygodności por. J. Tkaczyk, *Wiarygodność źródeł informacji a proces podejmowania decyzji przez konsumenta*, w: I. Rudawska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, Difin, Warszawa 2009, s. 268 i nast.

<sup>4</sup> W obiegu naukowym/literaturze fachowej pojawiło się nawet pojęcie „gospodarki uwagi” (*attention economy*). Por. więcej na ten temat: T.H. Davenport, J.C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*, Harvard Business School Press, 2001.

<sup>5</sup> W odniesieniu do tej kategorii konsumentów ukuto określenie *trysumer* (od ang. *trying consumer* – B.M.)

<sup>6</sup> Zbiorową mądrość i doświadczenie milionów konsumentów-internautów określa się czasami jako *global brain* lub *collaborative minds*.



**Tabela 1.** Ranking wiarygodności źródeł informacji<sup>7</sup>

Źródła informacji	Odsetek wskazań
E-mail od znajomej osoby	77
Wyniki badań/sondaży/rankingów konsumenckich	60
Portale/wyszukiwarki internetowe	50
„Żółte strony” (w wersji drukowanej)	48
Gazety (w wersji drukowanej)	46
Profile znajomych osób na serwisach społecznościowych	43
Czasopisma	39
Radio	39
Magazyny/serwisy informacyjne online	39
Telewizja	38
Wikipedia	33
E-maile reklamowe	28
Mailing bezpośredni/ <i>Direct mail</i>	25
Tablice ogłoszeniowe	21
Ogłoszenia reklamowe online	20
Blogi osobiste	18
Korporacyjne serwisy społecznościowe	18
Blogi firmowe	16

Źródło: Forrester Research, cyt. za: D. Jones, *The best corporate bloggers you've never heard of*; <http://www.irwebreport.com/daily/2008/12/15/the-best-corporate-bloggers-youve-never-heard-of>, 2.07.2009.

je zapewne za subtelniejszą i mniej rzucającą się w oczy formę działań z zakresu public relations.<sup>7</sup>

Niezwykle istotną rolę we współczesnym biznesie odgrywa szeroko rozumiana komunikacja marketingowa, w tym różnego rodzaju perswazyjne przekazy reklamowe. Trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie współczesnego biznesu bez reklamy. Mimo iż przekazy reklamowe często utrzymane są w programowo odrealnionej konwencji i cechuje je pewnego rodzaju umowność, zaufanie do reklamujących się firm i oferowanych przezeń produktów jest istotnym czynnikiem przesądającym o wyborach i decyzjach konsumenckich.

<sup>7</sup> Odpowiedzi nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedno źródło informacji.

Bardzo interesujących wniosków, w znacznej mierze zbieżnych z wynikami badań Forrester Research, dostarczyło ostatnie badanie AC Nielsen dotyczące zaufania konsumentów do poszczególnych mediów-nośników treści i przekazów reklamowych. Zostało ono przeprowadzone w 2007 roku wśród 26 486 użytkowników internetu w 47 krajach Europy, Azji, Ameryki Północnej i Południowej oraz Bliskiego Wschodu. Celem badania było określenie stopnia zaufania konsumentów do 13 różnych mediów-nośników treści reklamowych, poczynając od mediów tradycyjnych (gazety w wersji drukowanej, telewizja), a skończywszy na „markowych” stronach internetowych oraz stronach, tworzonych i uaktualnianych przez internautów (*consumer generated content*), stanowiących platformę wymiany doświadczeń konsumenckich<sup>8</sup>.

Również to badanie wykazało, że konsumenci mają przede wszystkim zaufanie do opinii i rekomendacji innych konsumentów (78% wskazań)<sup>9</sup> (por. tab. 2). Być może wiąże się to ze świadomością asymetrii

**Tabela 2.** Zaufanie konsumentów do różnych nośników treści reklamowych<sup>8</sup>

Media	Odsetek wskazań
Rekomendacje innych konsumentów	78
Prasa	63
Opinie konsumentów zamieszczane w internecie	61
Strony internetowe przedsiębiorstw	60
Czasopisma	56
Telewizja	56
Radio	54
Newsletter	49
Sponsoring firm	49
Reklamy przed filmami	38
Reklamy w wyszukiwarkach	34
Banery reklamowe	26
Reklama w telefonach komórkowych	18

Źródło: *Word of mouth” the most powerful selling tool*, w: *Trust in Advertising. A Global Nielsen Consumer Report*, October 2007, <http://pl.nielsen.com/trends/documents/TrustinAdvertisingOct07.pdf>, 3.07.2009.

<sup>8</sup> Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

<sup>9</sup> *Trust in Advertising. A Global Nielsen Consumer Report*, October 2007, <http://pl.nielsen.com/trends/documents/TrustinAdvertisingOct07.pdf>, 3.07.2009.

**Tabela 3.** Średni poziom zaufania konsumentów do reklamy w wybranych krajach świata

Kraj	Odsetek respondentów wykazujących zaufanie do reklamy	Kraj	Odsetek respondentów wykazujących zaufanie do reklamy
Filipiny	67	Hiszpania	49
Brazylia	67	Wielka Brytania	49
Meksyk	66	Polska	48
Taiwan	63	Grecja	47
Zjednoczone Emiraty Arabskie	62	Finlandia	43
Chile	59	Węgry	43
Hongkong	59	Szwecja	43
Indie	58	Belgia	42
Singapur	56	Czechy	42
Malezja	56	Szwajcaria	41
Holandia	56	Rumunia	40
USA	55	Estonia	40
Argentyna	55	Francja	39
Egipt	55	Austria	38
Kanada	53	Norwegia	38
Portugalia	53	Chiny	38
Irlandia	51	Łotwa	38
Turcja	51	Niemcy	35
Nowa Zelandia	51	Litwa	34
Tajlandia	51	Włochy	32
Japonia	51	Dania	28

Źródło: *Trust in Advertising. A Global Nielsen Consumer Report*, <http://pl.nielsen.com/trends/documents/TrustinAdvertisingOct07.pdf>, 3.07.2009.

w relacjach przedsiębiorstwo–konsument, niechęcią do bycia „mięsem armatnim” dla marketerów i korporacyjnych strategów, a także z obawą przed manipulacyjnym oddziaływaniem reklamy<sup>10</sup>.

Interesujący jest również fakt, że media tradycyjne (prasa drukowana, czasopisma, telewizja) obdarzane są przez konsumentów większym zaufaniem niż nowoczesne nośniki treści reklamowych (reklama online, reklama w sieciach telefonii komórkowej itp.). Konsumenty wykazują zatem duży sceptycyzm i zdrowy dystans wobec marketingowego wykorzystania najnowszych technologii informacyjnych. Wydaje się, że przyczyn ograniczonego zaufania do nowych nośników treści reklamowych należy upatrywać w ich inwazyjnym charakterze (spam, natrętne banery reklamowe), niechęci do poddawania się elektronicznej marketingowej inwigilacji oraz przekonaniu, że blogi korporacyjne oraz animowane przez firmy serwisy społecznościowe są finezyjnym sposobem retuszowania wizerunku firmy i przejawem zawołowanej korporacyjnej propagandy.

Z badania AC Nielsen wynika, że występują bardzo duże różnice między różnymi krajami i regionami świata, jeśli chodzi o zaufanie konsumentów do przekazów reklamowych. Największe zaufanie wykazują Filipińczycy i Brazylijczycy (67%), najmniejsze Włosi i Duńczycy (odpowiednio 32% i 28%). Uwarunkowane jest to zapewne wieloma czynnikami, m.in. kulturowymi; pewne znaczenie może mieć fakt, że reklama w krajach szybko rozwijających się, na tzw. rynkach wschodzących, traktowana jest przez konsumentów jako użyteczne źródło informacji, podczas gdy na rynkach dojrzałych, w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej konsumenci demonstrują znacznie większy dystans, sceptycyzm i nieufność wobec przekazów reklamowych (zaprezentowane wyżej wyniki badań wskazują, że nie jest to jednak najważniejszy czynnik objaśniający występujące różnice w podejściu do przekazów reklamowych).

## UWAGI KOŃCOWE

Zaufanie stanowi niezbędny warunek sprawnego funkcjonowania nowoczesnych gospodarek rynkowych, jest niewidocznym spoiwem subtelnej sieci powiązań i kontaktów we współczesnych, wysoce złożonych systemach gospodarczych. Spadające zaufanie stanowi zapowiedź zjawisk

<sup>10</sup> Literatura dotycząca makiawelizmu marketingowego, siły perswazyjnej i manipulacyjnego charakteru reklamy jest bogata. Por. np. wielokrotnie cytowane klasyczne studium V. Packarda, *The Hidden Persuaders*, Penguin Books, London 1957, a także: O. Toscani, *Reklama – uśmiechnięte ścierwo*, Agencja Wydawnicza Delta, Bydgoszcz 1995; A. Jachnis, J.F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, D. Doliński, *Psychologiczne mechanizmy reklamy*, GWP, Gdańsk 2003.

kryzysowych, co znajduje potwierdzenie w diagnostycznej roli indeksów zaufania konsumentckiego wykorzystywanych w prognozowaniu koniunktury gospodarczej.

Zaufanie jest również fundamentem relacji przedsiębiorstwo–konsument, zwłaszcza w tych przypadkach, w których niezwykle ważne jest osobiste doświadczenie konsumentów, a jakość oferty jest weryfikowana *ex post* (np. usługi bankowe, ubezpieczeniowe, turystyczne, doradcze).

W globalizującym się świecie ikonami-symbolami rozwiniętego kapitalizmu są znane, silne, dobrze ugruntowane w świadomości konsumentów marki. Zakup produktu o znanej, dobrze postrzeganej marce oznacza dla konsumentów redukcję dysonansu poznawczego oraz kosztów transakcyjnych (zwłaszcza kosztów poszukiwania informacji). Wiąże się to z zaufaniem, jakim obdarzane są silne marki, wywołujące pozytywne emocje, skojarzenia i konotacje w umysłach konsumentów. Zaufanie to jest ważnym składnikiem niematerialnych aktywów firmy i kształtowane jest w znacznej mierze przez instrumenty komunikacji marketingowej, w tym perswazyjne przekazy reklamowe.

W wysoce konkurencyjnym otoczeniu wielu menedżerów, w trosce o pozycję rynkową i wyniki finansowe swojej firmy, ulega pokusie działań, które mogą wprawdzie przynieść krótkotrwałe, doraźne efekty (np. w postaci wzrostu sprzedaży wskutek zastosowania wątpliwych lub nieetycznych praktyk reklamowych), ale powodują erozję zaufania w długofalowych relacjach firma–konsument. Zapominają o tym, że budowaniu takich pozytywnych relacji lepiej służy praktyczne stosowanie zasady Benjamina Franklina: *Honesty is the best policy*.

---

## TRUST IN CUSTOMER- COMPANY RELATIONSHIPS: DETERMINANTS AND DILEMMAS

---

In this paper an attempt is made to shed some light on the importance of trust in the modern market economies (with specific reference to the realities of developing market economy in Poland). The author identifies the key factors affecting trust in company-customer relations, as well as factors causing erosion of trust in the mutual contacts. The latest research findings regarding consumer trust in relation to different sources of information, and their implications for marketers and managers responsible for the design of cost-effective promotional strategies are discussed.

**Dr Magdalena Sobocińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **ZAUFIANIE W RELACJACH INSTYTUCJI KULTURY Z PODMIOTAMI OTOCZENIA**

---

### **WSTĘP**

---

Jedną z cech współczesnego życia społeczno-gospodarczego jest występowanie rosnącego ryzyka zarówno w wymiarze obiektywnym, jak i subiektywnym. Oznacza to, że podmioty rynku nie tylko funkcjonują w warunkach zwiększającego się ryzyka, ale także zmienia się jego percepcja. Powszechniejsza jest świadomość istnienia różnego typu ryzyk i zwiększa się wrażliwość na wynikające z nich zagrożenia dla funkcjonowania podmiotów rynku. Można wyróżnić kilka typów postaw i zachowań, które przyjmują jednostki, aby dostosować się do niepewności i ryzyka. Wśród nich można wskazać na:

- pragmatyczną akceptację, związaną z przekonaniem, że wydarzenia współczesnego świata są bardzo często poza kontrolą, a jednostki powinny koncentrować się na wypieraniu niepokojów oraz na rozwiązywaniu codziennych zadań,
- podtrzymywany optymizm, polegający na wierze, że zagrożeń uda się uniknąć dzięki racjonalnemu myśleniu, nauce, technice lub opatrności,
- cyniczny pesymizm, zakładający bezpośrednie zaangażowanie się w niepokoje i lęki oraz charakteryzujący się celebrowaniem rozkoszy, hedonistycznym nastawieniem do życia w obliczu wielu uświadamianych przez jednostkę zagrożeń,

- radykalne zaangażowanie, które realizowane jest głównie przez ruchy społeczne i polega na wyrażaniu protestu przeciwko temu, co postrzegane jest jako źródło zagrożenia<sup>1</sup>.

Badaniom nad zachowaniami podmiotów rynku w warunkach pogłębiającej się niepewności towarzyszy rozwój psychologicznej, socjologicznej oraz marketingowej refleksji nad zaufaniem. Kategoria zaufania jest istotna zarówno z punktu widzenia funkcjonowania jednostek, grup społecznych, społeczeństw, jak i przedsiębiorstw oraz innych podmiotów rynku, które uczestnicząc w procesie kreacji wartości, tworzą różnego typu sieci powiązań.

W kontekście rosnącego poczucia niepewności, wynikającego ze zwiększającej się złożoności systemów instytucjonalnych, organizacyjnych, technicznych, zaufanie staje się istotnym warunkiem współpracy. W procesie budowania integralnie związanego z kapitałem społecznym zaufania ważną rolę mają do odegrania instytucje kultury, których funkcjonowanie powinno przełożyć się na zmniejszanie dysproporcji rozwoju psychospołecznego między jednostkami i tworzenie społeczeństwa nieksenofobicznego. W tym wyraża się m.in. znaczenie podmiotów sfery kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym państwa. Jednocześnie do rozwoju sfery kultury przyczynia się tworzenie i wzbogacanie przez instytucje kultury opartych na zaufaniu relacji z podmiotami otoczenia.

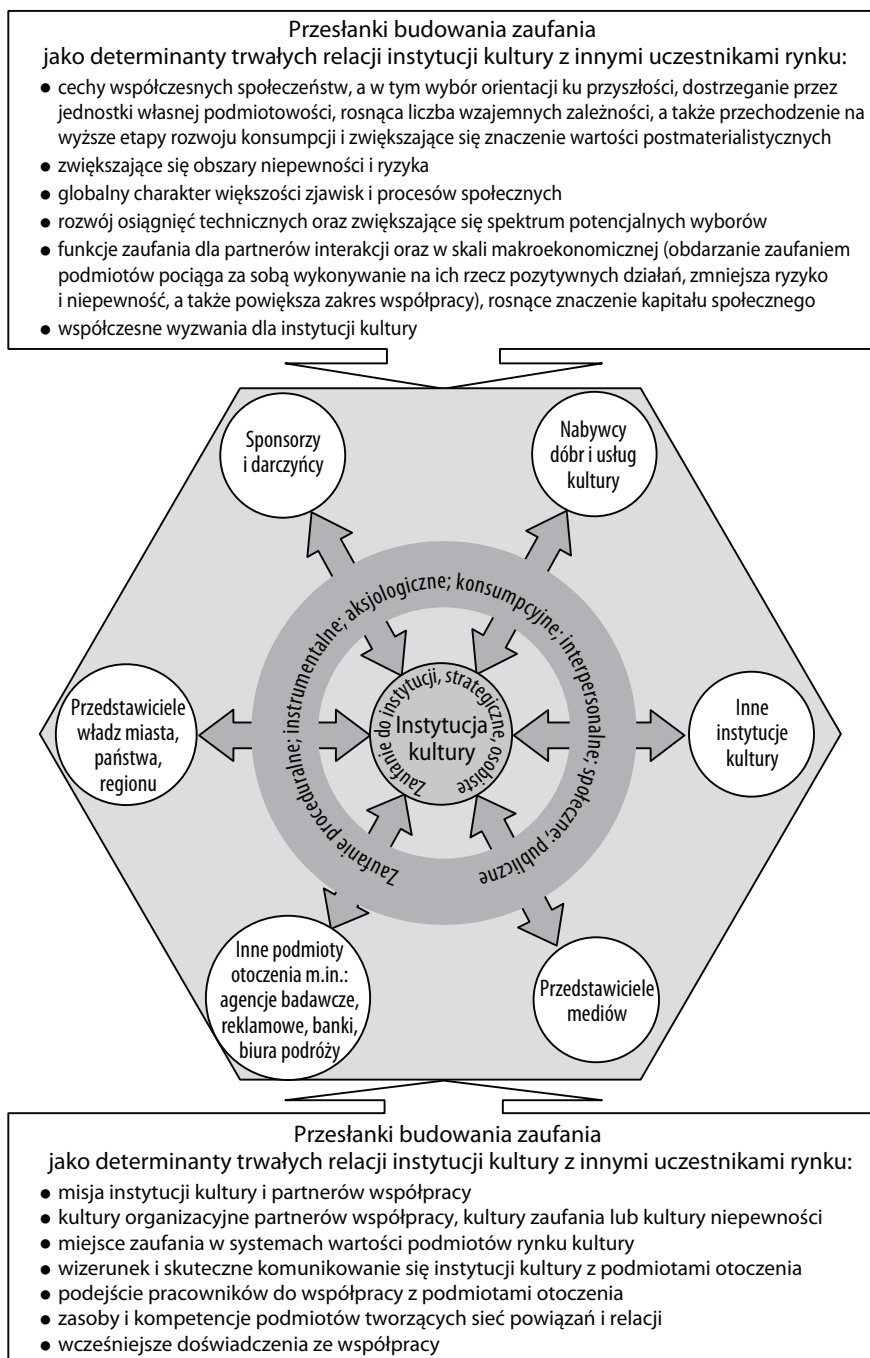
Celem opracowania jest przedstawienie uwarunkowań oraz przesłanek budowania opartych na zaufaniu i trwałych relacji między instytucją kultury a podmiotami otoczenia (por. rys. 1). Wskazano również na etapy tworzenia takich relacji oraz na wynikające z tego korzyści.

## PRZESŁANKI BUDOWANIA ZAUFANIA JAKO DETERMINANTY TRWAŁYCH RELACJI INSTYTUCJI KULTURY Z INNYMI UCZESTNIKAMI RYNKU

---

Do przesłanek budowania zaufania jako determinanty trwałych relacji instytucji kultury z innymi uczestnikami rynku zaliczyć należy przejście od społeczeństw opartych na losie do społeczeństw opartych na ludzkiej podmiotowości, w których jednostki, aby móc funkcjonować, muszą okazywać zaufanie i je wzbudzać. Towarzyszą jednak temu zwiększające się obszary niepewności i ryzyka. Wyrazem tego jest powstanie kategorii *homo timidus*, czyli człowieka, który odczuwa zagrożenie i traktuje bezpieczeństwo jako kryterium stratyfikacyjne współczesnych społeczeństw. Zagrożenie powodujące u *homo timidusa* strach może być

<sup>1</sup> A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008, s. 95–97.



**Rysunek 1.** Rodzaje zaufania w relacjach instytucji kultury z otoczeniem oraz przesłanki i uwarunkowania jego budowania

Źródło: opracowanie własne.



realne bądź abstrakcyjne, odczuwane bezpośrednio lub zasłyszane np. z mediów<sup>2</sup>. Przyczyny wzrostu znaczenia kategorii zaufania należy rozpatrywać zatem w kontekście wyzwań wynikających z ponowoczesności oraz związanej z nią globalizacji.

Na wzrost znaczenia zaufania wpływa także zwiększająca się specjalizacja ról, funkcji i zawodów, która sprawia, że zarówno w skali makro, jak i mikro współpraca staje się koniecznością i jednocześnie obszarem niepewności. W związku z tym rośnie znaczenie zaufania do wiarygodności partnerów współpracy. Do potrzeby zwiększania zasobów zaufania przyczynia się także rozwój technologii oraz zwiększające się spektrum potencjalnych wyborów w obszarach zarówno konsumpcji, jak i kreacji oferty. W procesie podejmowania decyzji zaufanie odgrywa tym większą rolę, im większa jest liczba dostępnych dla decydenta możliwości. Ponadto w obliczu rosnącej nieprzejrzystości i zmienności otoczenia zaufanie wpływa na przyjmowaną przez konsumenta, a także przedsiębiorcę strategię postępowania. Należy także podkreślić, że występowanie zaufania jest skorelowane z jakością życia i subiektywnym poczuciem pomyślności<sup>3</sup>.

Wśród przesłanek budowania zaufania szczególne miejsce zajmują spełniane przez nie funkcje zarówno w wymiarze mikro-, jak i makroekonomicznym. W tym kontekście należy podkreślić, że zaufanie jest podstawowym komponentem trwałych relacji występujących w wymiarze społecznym i gospodarczym. Do cech zaufania zalicza się jego nierozzerwalny związek z podejmowaniem różnego typu działań, zorientowanie ku przyszłości oraz relacyjny charakter.

Przesłanki kreowania zaufania korespondują z wyzwaniem, przed którymi stoją instytucje kultury. W obliczu konsekwencji wynikających z procesu globalizacji i integracji europejskiej, a także rozwoju nowych technologii wyzwania te wiążą się z utrwalaniem poczucia własnej tożsamości narodowej przez kreowanie więzi łączącej Polaków z innymi społecznościami, a nie z wytwarzaniem odrębności kulturowej. Oprócz tego aktualna sytuacja stwarza potrzebę zwiększania uczestnictwa Polaków w kulturze, podwyższania poziomu ich kompetencji kulturowych, jak również rozszerzenia międzynarodowej współpracy kulturalnej, wzmocnienia pozycji i promocji kultury polskiej w kraju i za granicą, pozyskiwania środków unijnych oraz zmian w zakresie sposobu zarządzania instytucjami kultury, a także szerszego wykorzystywania nowych technologii. Sprostanie tym wyzwaniom zależy m.in. od tego, w jakim stopniu instytucjom kultury uda się zbudować oparte na zaufaniu relacje z otoczeniem.

Obecnie organizacja wydarzenia kulturalnego niejednokrotnie wymaga zbudowania sieci partnerów gotowych do długookresowej, opartej na

<sup>2</sup> W. Wątroba, *Homo postmillenicus*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 90–91.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 44–49.

zaufaniu współpracy<sup>4</sup>. W tworzeniu złożonej sieci partnerów istotną rolę odgrywa zidentyfikowanie celów poszczególnych podmiotów, a następnie podkreślanie tych elementów projektu, które umożliwią partnerom osiągnąć zamierzone i powiązane ze specyfiką wydarzenia kulturalnego cele. Stworzenie sieci partnerów umożliwia profesjonalizację działań podejmowanych na poszczególnych etapach tak złożonego projektu. Mając na uwadze wielość i różnorodność współpracujących ze sobą w ramach sieci podmiotów, należy wskazać na potrzebę stosowania narzędzi partnerstwa prywatno-publiczno-unijnego oraz medialnego.

## WYBRANE UWARUNKOWANIA OPARTYCH NA ZAUFANIU RELACJI MIĘDZY INSTYTUCJĄ KULTURY A PODMIOTAMI OTOCZENIA

---

Funkcjonujące w ramach sieci relacji podmioty rynku są w stanie osiągnąć więcej w sytuacji, w której wykazują, że są godne zaufania i ufają innym, niż działając w podobnych sieciach, lecz nie wyrażając sobie wzajemnego zaufania. W związku z tym największy potencjał w procesie realizacji celów wykazują te sieci podmiotów, które posiadają oparty na zaufaniu kapitał społeczny, gdyż ułatwia to skoordynowanie realizowanych zadań i zwiększa sprawność działania<sup>5</sup>.

Wśród czynników kształtujących bazujące na zaufaniu zachowania należy wskazać na znaczenie czynników psychologicznych, a w tym na skłonność określonej jednostki do udzielania innym zaufania oraz na czynniki kulturowe, gdyż zaufanie może być także definiowane w kontekście reguły kulturowej. Uwarunkowane kulturowo reguły zaufania odnoszą się zarówno do instytucji kultury, która swoich partnerów obdarza zaufaniem, jak i do podmiotów otoczenia, ponieważ one także obdarzają zaufaniem instytucję kultury.

W związku z tym wśród uwarunkowań tworzenia oraz utrzymywania opartych na zaufaniu i trwałych relacji między instytucją kultury i podmiotami jej otoczenia szczególną rolę odgrywają kultura organizacyjna oraz misja, gdyż związane z nimi wartości oraz normy nadają ramy prowadzonym przez podmioty rynku działaniom. Te wartości i normy mogą sprzyjać powstawaniu kultury zaufania lub kultury nieufności.

Z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności instytucji kultury istotne jest, że zaufanie może być przez nią kształtowane. Jego wzrost

<sup>4</sup> T. Domański, *Marketing kultury – nowe wyzwania dla badaczy i menedżerów instytucji kulturalnych*, w: T. Domański (red.), *Marketing kultury. Nowe wyzwania oraz nowe kierunki działania*, Wydawnictwo Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 18.

<sup>5</sup> J. Coleman, *The Foundation of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990, s. 302–304 oraz R. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Znak, Kraków 1995, s. 264.

prowadzi w konsekwencji do rozwoju kapitału społecznego. Zarządzanie zaufaniem jako elementem kapitału społecznego wymaga odpowiedniego doboru pracowników pod względem ich kompetencji oraz cech osobowości.

Nie należy poprzestawać na budowaniu zaufania dotyczącego tylko relacji międzyludzkich, ale tworzyć systemy, które będą zabezpieczać instytucje kultury przed utratą zaufania ze strony różnych podmiotów otoczenia. W związku z tym ważną rolę mają do odegrania systemy szkoleń i podwyższania kwalifikacji pracowników.

Jednocześnie należy dodać, że zakres i formy współpracy zależą nie tylko od kompetencji pracowników instytucji kultury, lecz także od potrzeb, motywacji, stosunku do wolontariatu, hierarchii wartości pracowników zatrudnionych w firmach współpracujących z instytucją kultury. W tym kontekście należy dodać, że zaangażowanie firmy we wspieranie kultury wiąże się z jednej strony z kreowaniem wizerunku, z drugiej zaś z rozszerzeniem zakresu motywacji pracowników i zwiększeniem stopnia ich identyfikacji z przedsiębiorstwem. Ponadto relacje między biznesem a kulturą mogą przełożyć się na powiększanie twórczego potencjału pracowników firmy.

Z punktu widzenia marketingu szczególnie istotnymi uwarunkowaniami są aktualnie realizowane przez instytucję kultury działania, ale również jej reputacja, wizerunek oraz rekomendacje i referencje udzielane przez podmioty otoczenia. Oprócz bezpośrednio przekazywanych pozytywnych opinii o instytucji kultury, budowaniu zaufania odbiorców przez swego rodzaju rekomendacje służy tworzenie list bestsellerów i podkreślanie w komunikacji marketingowej dużej liczby sprzedanych np. książek, płyt, czy widzów, którzy obejrzeliby określony film podczas pierwszego weekendu. Jest to skuteczne w przypadku tych odbiorców kultury, którzy traktują popularność jako rekomendacje i na niej opierają zaufanie.

Tworzeniu sieci zaufania sprzyja także przejrzystość organizacji podmiotów tworzących tę sieć, jak również udostępnianie informacji na temat funkcjonowania, zasad działania, osiągnięć poszczególnych partnerów. Istotne jest również otwarcie się na opinie partnerów współpracy dotyczące sposobu funkcjonowania określonego podmiotu rynku. Zaufanie kształtowane jest także poprzez bieżące i wcześniejsze doświadczenia ze współpracy. Wynika to z faktu, że zaufanie ma charakter kumulacyjny.

## RODZAJE ZAUFANIA I ETAPY TWORZENIA OPARTYCH NA ZAUFANIU RELACJI INSTYTUCJI KULTURY Z PODMIOTAMI OTOCZENIA

---

Złożoność relacji, a także różnorodność sytuacji i ról, które odgrywają instytucje kultury oraz podmioty jej otoczenia powodują, że można

rozróżnić kilka rodzajów zaufania odnoszących się do podmiotów funkcjonujących na rynku kultury. Wśród odmian zaufania należy zwrócić szczególnie uwagę na:

- zaufanie proceduralne, bazujące na oczekiwaniu tego, że zastosowanie określonych praktyk, procedur spowoduje osiągnięcie korzystnych skutków,
- zaufanie instrumentalne, związane z oczekiwaniem określonych kompetencji, skuteczności partnera,
- zaufanie aksjologiczne, polegające na oczekiwaniu od partnera postępowania etycznego,
- zaufanie konsumpcyjne, czyli związane z oczekiwaniem dobrej jakości dóbr i usług kultury,
- zaufanie interpersonalne, związane z oczekiwaniami kierowanymi wobec konkretnych osób,
- zaufanie społeczne, wyrażające się w oczekiwaniach wobec określonych grup społecznych, ról społecznych i niezależne od indywidualnych cech określonych osób,
- zaufanie publiczne, które kierowane jest do osób życia publicznego<sup>6</sup>.

Niejednokrotnie powstawanie relacji między instytucją kultury a podmiotami jej otoczenia wiąże się ze wzajemnym obdarzaniem różnego typu zaufaniem. Przykładowo instytucja kultury obdarza sponsora, jak również sponsor obdarza instytucję kultury jednocześnie zaufaniem aksjologicznym, instrumentalnym i proceduralnym. Relacja ta może być także budowana na bazie zaufania społecznego i/lub interpersonalnego.

Z punktu widzenia funkcji spełnianych przez instytucje kultury istotne znaczenie ma budowanie zaufania jako podstawy relacji z odbiorcami oferty kulturalnej. Zagadnienie to należy rozpatrywać w wymiarze strukturalnym, strategicznym oraz informacyjnym, gdyż utworzenie opartych na zaufaniu relacji z nabywcami dóbr i usług kultury przekłada się na powstanie trwałej sieci powiązań, jak również umożliwia realizację strategii rozwoju instytucji kultury. Natomiast wymiar informacyjny należy analizować w kontekście zwiększania zasobów wiedzy instytucji kultury.

Punktem wyjścia w procesie zarządzania zaufaniem jest kreowanie opartych na zaufaniu relacji wewnętrznych. Przygotowanie np. przedstawienia teatralnego, koncertu wiąże się z wyraźnym podziałem pracy, który sprawia, że powstają różnego typu zależności. Aby zespół mógł funkcjonować i zostać osiągnięty cel artystyczny, potrzebne jest wzajemne zaufanie dotyczące umiejętności, talentu członków zespołu. Tworzenie zaufania w instytucji kultury powinno dotyczyć wszystkich istniejących w niej grup pracowników, to jest pracowników pionu artystycznego, ekonomicznego, a także technicznego. W tym przypadku

<sup>6</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, s. 147–149.

można wyróżnić trzy rodzaje zaufania, które są ze sobą ściśle powiązane. Należą do nich zaufanie strategiczne, zaufanie osobiste oraz zaufanie do instytucji kultury. Jeżeli w instytucji kultury występuje zaufanie strategiczne, to oznacza to, że pracownicy ufają kadrze zarządzającej, że podejmuje właściwe decyzje, ma wizję, realizuje misję i potrafi sformułować cele artystyczne i ekonomiczne, a także potrafi wybrać optymalną strategię. Zaufanie osobiste dotyczy bezpośrednich przełożonych, a także tego, że podejmując decyzję, nie przedkładają oni osobistych ambicji nad realizację misji instytucji kultury. Natomiast zaufanie do instytucji kultury jako organizacji i sprawności jej działania nie dotyczy poszczególnych osób, lecz instytucji jako całości<sup>7</sup>.

W procesie budowania zaufania zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego można wyróżnić fazę zaufania opartego na kalkulacji, fazę zaufania opartego na wiedzy oraz fazę zaufania wynikającego z identyfikacji. W trakcie trwania relacji następuje przechodzenie z fazy zaufania wynikającego z kalkulacji do fazy zaufania wynikającego z wiedzy, gdyż w miarę upływu czasu istnieje możliwość oceny podmiotu obdarzonego zaufaniem. Ocena ta stanowi punkt wyjścia w procesie gromadzenia o sobie nawzajem wiedzy. Natomiast tylko niektóre podmioty rynku przechodzą na najwyższy trzeci etap w procesie budowania zaufania, który polega na wzajemnej identyfikacji<sup>8</sup>.

Instytucje kultury, wchodząc w interakcje z odbiorcami ich oferty, dostawcami, konkurentami, mediami, sponsorami oraz innymi podmiotami otoczenia, powinny tworzyć takie formy sieciowej współpracy, które umożliwią efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz przyczynią się do powiększania wiedzy. Powstawanie, utrzymywanie, a także poszerzanie zakresu interakcji pomiędzy instytucją kultury a podmiotami jej otoczenia ułatwia wykreowany kapitał społeczny, którego istotnym elementem jest zaufanie. Posiadanie kapitału społecznego umożliwia partnerom tworzącym sieć powiązań i relacji dostęp do zewnętrznej wiedzy, przy czym zakres, w jakim podmiot rynku jest w stanie wykorzystać wiedzę uzależniony jest od indywidualnych zdolności i kompetencji pracowników. Jednocześnie podmiot ten, aby uzyskać dostęp do wiedzy, sam też ją przekazuje, co w konsekwencji przyczynia się do umocnienia współpracy i utrwalenia normy wzajemności<sup>9</sup>.

Istotę takiej współpracy w ramach sieci relacji obrazuje funkcjonowanie klastrów. Jednym z przykładów jest Łódzki Klaster Medialny, który

<sup>7</sup> Por. R. Galford, A. Seibold Drapeau, *Wrogowie zaufania*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5/2005, s. 80.

<sup>8</sup> R.J. Lewicki, B.B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. W: R.M. Kramer, T.R. Tyler, *Trust in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996, s. 124 oraz I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 115.

<sup>9</sup> I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 90.

wpisuje się w *Strategię Województwa Łódzkiego*, a tworzą go m.in. Urząd Miasta, Urząd Marszałkowski w Łodzi, przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe, instytucje naukowe, fundacje, stowarzyszenia i instytucje kultury. Współpraca w ramach tej sieci ma przełożyć się na stworzenie platformy wymiany pomysłów i idei, zwiększanie konkurencyjności regionalnego przemysłu medialnego oraz rozwój innowacyjnych przedsięwzięć medialnych, a także powstanie nowoczesnej infrastruktury i zaplecza do realizacji najbardziej zaawansowanych produkcji filmowych, telewizyjnych i multimedialnych. Ponadto celem tego projektu jest zbudowanie powiązań z inwestorami medialnymi o zasięgu ponadregionalnym oraz międzynarodowym i w konsekwencji stworzenie atrakcyjnych miejsc pracy w obszarze branży medialnej, a także wykreowanie wizerunku Łodzi jako miasta przyjaznego inwestycjom medialnym<sup>10</sup>.

Oprócz tworzenia klastrów pożądanym kierunkiem zmian relacji zachodzących pomiędzy instytucją kultury a podmiotami otoczenia obrazuje przykład outsourcingu. Od kilku lat na rynkach wysokorozwiniętych obserwuje się jego ewolucję. Zmiany dotyczą oczekiwanych korzyści, które można uzyskać dzięki współpracy z partnerem wewnętrznym. Klasyczny outsourcing, u którego podstaw leżą redukcja i kontrola kosztów oraz koncentracja na kluczowych kompetencjach partnera, zastępowany jest takim modelem współpracy w ramach outsourcingu, który sprzyja innowacyjności, doskonaleniu procesów oraz zdobywaniu przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup>.

## PODSUMOWANIE

---

Funkcje, jakie spełnia zaufanie sprawiają, że staje się ono elementem kompetencji cywilizacyjnych, umożliwiających wykorzystanie szans związanych z procesem globalizacji i rozwojem nowych technologii. W związku z tym należy wskazać na bezpośrednie i pośrednie efekty trwałej i opartej na zaufaniu współpracy instytucji kultury z innymi uczestnikami rynku.

Potencjalne efekty długookresowej i opartej na zaufaniu współpracy instytucji kultury z podmiotami otoczenia należy rozpatrywać w kontekście wpływu tej współpracy na takie kategorie jak sprzedaż czy koszty. Dzięki długotrwałym relacjom istnieje możliwość osiągnięcia przez instytucje kultury wzrostu sprzedaży. Wynika to z lepszego rozpoznania i zrozumienia potrzeb różnych grup odbiorców, które powinno przełożyć się na wykreowanie oferty spełniającej oczekiwania partnerów

---

<sup>10</sup> <http://www.mediaklaster.pl>

<sup>11</sup> D. Szcześniewski, *Ewolucja outsourcingu*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 6, s. 116.

w wyższym stopniu niż ma to miejsce w przypadku ofert konkurentów. Ponadto długookresowa współpraca powinna prowadzić do obniżenia kosztów w wielu obszarach funkcjonowania instytucji kultury. Występuje to m.in. w warunkach leżących u podstaw koncepcji marketingu partnerskiego, w których utrzymywanie dotychczasowych klientów jest tańsze niż pozyskiwanie nowych klientów. Ponadto zaufanie w więziach długookresowych pozwala redukować koszty transakcyjne instytucji kultury oraz jej partnerów, a w tym nie tylko odbiorców jej oferty, lecz także różnego typu dostawców, sponsorów. Pozwala również zredukować postrzegane przez podmioty rynku ryzyko oraz przyczynia się do wzrostu przekonania, że długookresowa współpraca jest ważniejsza niż dążenie do osiągnięcia krótkookresowych zysków<sup>12</sup>.

Do kolejnych efektów partnerskiej i długookresowej współpracy zaliczyć należy tworzenie reputacji oraz osiągnięcie korzyści wynikających z rekomendacji. Znaczenie rekomendacji przekazywanych przez klientów i pozostałe podmioty otoczenia instytucji kultury wyraża się w ich oddziaływaniu na potencjalnych klientów oraz innych partnerów współpracy, a w konsekwencji przekłada się na wzrost sprzedaży dóbr i usług kultury oraz większe możliwości kreacji oferty.

Osiąganie na wielu płaszczyznach korzyści z długookresowej współpracy instytucji kultury z podmiotami otoczenia dobrze obrazuje przykład funkcjonowania muzeów prowadzonych przez fundację S.R. Guggenheima. Ta sieć muzeów tworzona jest przez placówki w Nowym Jorku, Wenecji, Bilbao, Berlinie, Abu Zabi. Muzea te pełnią wiele funkcji i oprócz prezentacji dzieł sztuki stają się ośrodkami edukacji oraz rozrywki. Fundacja angażuje się także we współpracę z partnerami korporacyjnymi, takimi jak Samsung czy Delta Airlines. W muzeach oprócz prac artystów odbywają się wystawy np. motocykli BMW. Na podkreślenie zasługuje fakt, że we współpracy z Deutsche Bank powstało Muzeum Deutsche Guggenheim, które jest finansowane ze środków banku. Wśród korzyści wynikających ze współpracy należy wymienić: dla banku – możliwość korzystania z marki muzeum i kreowanie wizerunku banku w kontekście sztuki współczesnej, a dla fundacji – uzyskiwanie środków na funkcjonowanie muzeum i organizowanie wystaw.

---

<sup>12</sup> J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 122.

---

## TRUST IN RELATIONS BETWEEN CULTURAL INSTITUTIONS AND OBJECTS OF SURROUNDINGS

---

The following problems are investigated in this paper:

- prerequisites of trust building as a determinant of long-lasting relations between cultural institutions and other participants of the market,
- trust-based conditions of relations between cultural institutions and various stakeholders in their environment,
- stages of the trust-based relationships building process between cultural institutions and stakeholders in their environment,
- direct and indirect effects of stable and trust based cooperation between cultural institutions and other participants of the market.



**Dr Szymon Strojny**

Katedra Handlu i Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

# **METODY PLANOWANIA SPRZEDAŻY I MOŻLIWOŚCI ICH APLIKACJI W WARUNKACH ZWIĘKSZONEJ NIEPEWNOŚCI FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## **WPROWADZENIE**

---

Sytuacje związane z ryzykiem, czyli potencjalnym zagrożeniem mają miejsce w życiu każdego człowieka. W taki sam sposób zagadnienie niepewności, ryzyka i zarządzania ryzykiem odgrywa coraz istotniejszą rolę we wszelkich przejawach funkcjonowania różnego typu instytucji, przedsiębiorstw czy nawet państwa. Dlatego też pojęcie „ryzyko” stanowi przedmiot badań wielu nauk, od teorii gier po ekonomię, zarządzanie, politologię, medycynę, a nawet psychologię<sup>1</sup>.

W literaturze znaleźć można kilka definicji ryzyka. Jedno z bardziej kompleksowych ujęć zakłada, że jest to zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty<sup>2</sup>.

Innym proponowanym ujęciem jest dwuczłonowa definicja ryzyka, zgodnie z którą:

---

<sup>1</sup> K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>2</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 52.

- ryzyko to stan, w którym „rezultat, jaki będzie osiągnięty w przyszłości nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych sytuacji”,
- ryzyko to sytuacja, gdy „znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania się poszczególnych możliwości w przyszłości”<sup>3</sup>.

Pojęciami pokrewnymi, czasami stosowanymi zamiennie z pojęciem ryzyka, a czasami rozdzielnie, są pojęcia niepewności i niebezpieczeństwa. Niebezpieczeństwo oznacza przyczyny lub źródła straty i decyduje o rozmiarze ryzyka i jego nasileniu. Cechą charakterystyczną niebezpieczeństwa jest sekwencja czasowa, która przebiega w trzech fazach:

- niebezpieczeństwo potencjalne (zagrożenie),
- realizacja niebezpieczeństwa w rzeczywistości,
- efekty niebezpieczeństwa<sup>4</sup>.

Definicja niepewności odnosi się do stanu, w którym przyszłe możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia nie są znane. Niepewność, w przeciwieństwie do ryzyka, dotyczy więc zmian, które są trudne do oszacowania, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką ilość dostępnych informacji, nie może być oszacowane. Dla rozróżnienia obu pojęć zwraca się najczęściej uwagę na obiektywny charakter ryzyka i subiektywny charakter niepewności. Można wskazać na podstawowe różnice pomiędzy ryzykiem i niepewnością:

- ryzyko można zmierzyć prawdopodobieństwem (kryterium obiektywne), zaś niepewność daje się ocenić jedynie poziomem wiary, czy dane zjawisko może nastąpić (kryterium subiektywne),
- ryzyko występuje wtedy, gdy liczba potencjalnych scenariuszy w zakresie kształtowania się wielkości docelowej jest ograniczona, niepewność dopuszcza możliwość zaistnienia każdego scenariusza, spośród ich nieskończonej liczby,
- w przypadku ryzyka wystąpienie danego scenariusza skutkuje określonym poziomem wielkości docelowej, zaś niepewność oznacza sytuację, gdy wystąpienie danego scenariusza nie ma istotnego związku z finalnym poziomem wielkości docelowej<sup>5</sup>.

Pomimo że ryzyko i niepewność definiuje się odmiennie w większości literatury fachowej, oba te terminy bardzo często są utożsamiane

<sup>3</sup> D. Dziawgo, *Credit-rating. Ryzyko i obligacje na międzynarodowym rynku finansowym*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>4</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie*, s. 52.

<sup>5</sup> W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 12–13.

i używane zamiennie. Często też ryzyko definiowane jest przez niepewność, jako niepewność osiągnięcia przyszłych dochodów<sup>6</sup>.

W realiach rynkowych w Polsce, w ostatnich dwóch latach, wspomniana niepewność zdecydowanie wzrasta. Spowolnienie gospodarcze, które ogarnęło swym zasięgiem cały świat, znajduje swoje odbicie w wynikach przedsiębiorstw. Jednym z głównych przejawów kryzysu jest brak możliwości realizacji założonego wcześniej planu sprzedaży. Zarówno nabywcy, jak i dystrybutorzy zmniejszają zakupy. Przedsiębiorstwo nie może osiągnąć założonych przychodów, co z kolei zmusza do oszczędności i ograniczania wydatków. W bardzo wielu przedsiębiorstwach powstaje konieczność weryfikacji planu sprzedaży. Powstaje zatem pytanie, jak w takich warunkach optymalnie zaplanować sprzedaż. Która z metod planowania sprzedaży będzie najlepsza?

## ISTOTA I CECHY PLANU SPRZEDAŻY

---

W literaturze można znaleźć wiele pozycji dotyczących problemu szacowania popytu. Znacznie mniej jest opracowań dotyczących technik tworzenia planu sprzedaży. Większość autorów nawiązuje do definicji Ph. Kotlera, według której prognoza sprzedaży przedsiębiorstwa to oczekiwany poziom sprzedaży produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, zależny od wybranego planu marketingowego i przyjętych założeń dotyczących otoczenia marketingowego<sup>7</sup>.

Na poziomie operacyjnym można przyjąć, że plan sprzedaży to zakładany poziom sprzedaży produktów przedsiębiorstwa, który przedsiębiorstwo zamierza sprzedać w danym czasie. Plan sprzedaży jest jednym z najważniejszych elementów budżetu przedsiębiorstwa. Ogromne znaczenie planu sprzedaży wynika z faktu, iż wielkości założone w planie sprzedaży wpływają na pozostałe plany tworzone w przedsiębiorstwie, np. plan produkcji, plan zakupów. W praktyce operacyjny plan sprzedaży przygotowywany jest na jeden rok. Musi on jednak nawiązywać do wieloletniego biznesplanu przedsiębiorstwa.

Plan sprzedaży może mieć charakter wartościowy i wówczas dotyczy prawdopodobnej wielkości przychodów wyrażonych w jednostkach pieniężnych, najczęściej w złotych. Plan sprzedaży może mieć także charakter ilościowy. Wówczas dotyczy on liczby produktów bądź usług (o ile to możliwe), które przedsiębiorstwo planuje sprzedać na danym obszarze w danym okresie.

W zależności od wielkości i rodzaju przedsiębiorstwa, plan sprzedaży przygotowywany jest w wielu przekrojach i na kilku poziomach.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska Warszawa 1994, s. 229.

Najczęściej przygotowuje się go w rozbiciu na produkty, kanały sprzedaży bądź region. Wreszcie na najniższym poziomie przyjmuje on postać liczby produktów, które musi sprzedać dany sprzedawca lub wartości przychodów.

Należy się zastanowić, jakie cechy powinien mieć prawidłowo przygotowany plan sprzedaży. Można przyjąć, że plan sprzedaży powinien być:

- stabilny,
- realistyczny,
- ambitny.

Stabilność planu oznacza, że raz przygotowany plan nie powinien być zmieniany w okresie, którego dotyczy. Jak wspomniano, okresem tym jest najczęściej jeden rok. Dotyczy to przede wszystkim spółek giełdowych. Każda weryfikacja w dół planowanych przychodów, z reguły oznacza mniejszy zysk i odbije się na kursie akcji spółki.

Drugim wymogiem odnośnie do planu jest to, by był on realistyczny. Oznacza to, że plan, przy danym nakładzie pracy, musi być możliwy do osiągnięcia. Ma to istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia finansowego, jak i biorąc pod uwagę motywację pracowników. Wynagrodzenie sprzedawców, przynajmniej w pewnej części uzależnione jest od osiągniętych wyników. Jednak jeśli plan jest niemożliwy do zrealizowania w danych warunkach rynkowych, wówczas może on mieć charakter demotywacyjny i sprzedawcy nie będą go realizować. Oczywiście taka sytuacja nie leży w interesie firmy.

Wreszcie, plan sprzedaży musi być ambitny. Oznacza to, że jego realizacja wymaga od pracowników odpowiedniego zaangażowania i wysiłku.

## ŹRÓDŁA INFORMACJI W TWORZENIU PLANU SPRZEDAŻY

---

W procesie planowania sprzedaży, menedżerowie przedsiębiorstwa mogą i powinni korzystać z wielu źródeł informacji. Według tradycyjnego podziału źródeł często spotykanego w literaturze marketingowej, źródła te można podzielić na źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Podział ten przedstawia tabela 1.

Spośród źródeł wewnętrznych podstawowym źródłem informacji w planowaniu sprzedaży są dotychczasowe wyniki sprzedaży, uzyskane w poprzednich okresach. Relatywnie duże znaczenie tego źródła informacji w planowaniu sprzedaży, wynika z faktu, iż są to tzw. dane twarde, czyli rzeczywiste wielkości, a nie szacunki, które zawsze obarczone są pewnym błędem. W analizie tych wyników wykorzystywane są różne metody statystyczne, takie jak analiza szeregów czasowych, trendy sprzedaży, indeksy cenowe.

Bardzo ważnym źródłem informacji są opinie i poglądy przedstawicieli handlowych dotyczące przyszłej sprzedaży przedsiębiorstwa. Zaletą

**Tabela 1.** Źródła informacji w planowaniu sprzedaży

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>● dotychczasowe wyniki sprzedaży</li> <li>● opinie sprzedawców</li> <li>● opinie zarządu</li> <li>● oczekiwania właścicieli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● stopa wzrostu PKB</li> <li>● stopa wzrostu sektora (sektorów), w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo</li> <li>● badania ankietowe dotyczące zamiarów zakupu nabywców</li> <li>● badania ankietowe dotyczące zamiarów zakupu dystrybutorów</li> <li>● wyniki sprzedaży konkurentów</li> <li>● raporty rynkowe agencji badawczych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

tego źródła jest bogata wiedza sprzedawców na temat sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa oraz poczynań konkurencji. Z kolei wadę tego źródła stanowi fakt, że sprzedawcy bardzo często nie mają szczegółowej wiedzy w zakresie metod planowania. W związku z tym, bardzo często opinie sprzedawców mogą być zbyt pesymistyczne bądź też zbyt optymistyczne, w stosunku do rzeczywistej sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa.

Kolejnym źródłem informacji, na podstawie którego przygotowujemy plan sprzedaży, są opinie i oczekiwania zarządu. Oczekiwania te są powiązane z oczekiwaniami właścicieli firmy i wynikają z wieloletniego biznesplanu. Jest oczywiste, że dla właścicieli czy też akcjonariuszy, najważniejszy będzie wzrost kursu akcji oraz stopa zwrotu z inwestycji. W związku z tym ich spojrzenie jest znacznie szersze niż tylko kwestia wyniku sprzedaży. Jednak to wartość przychodów w dużym stopniu kształtuje zysk przedsiębiorstwa.

Zewnętrzne źródła informacji podzielić można na informacje z makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Dane makro pokazują ogólną sytuację ekonomiczną w gospodarce danego kraju. Bardzo dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa utrudniają planowanie. Nie powinno się planować znaczącego wzrostu sprzedaży w warunkach spowalniającej gospodarki.

Przydatnym i wykorzystywanym w praktyce źródłem informacji są badania marketingowe dotyczące wielkości i struktury popytu. W zależności od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz jego wielkości i budżetu marketingowego, badania te mogą przybierać różną formę. Na rynkach instytucjonalnych badania mogą dotyczyć bezpośrednich nabywców produktów firmy. Z kolei na rynkach dóbr szybkozbywalnych badania mogą dotyczyć zarówno nabywców indywidualnych, jak i dystrybutorów produktów firmy.

## METODY PLANOWANIA SPRZEDAŻY

---

Przygotowanie planu sprzedaży jest procesem składającym się z kilku etapów. W literaturze wyróżnia się w procesie planowania sprzedaży dwie główne metody. Są to<sup>8</sup>:

- metoda „z góry do dołu”, tzw. *top down*,
- metoda „z dołu do góry”, tzw. *bottom up*<sup>9</sup>.

W pierwszej metodzie (*top down*) wyróżnić można następujące etapy planowania:

- wyznaczenie oczekiwanej wielkości sprzedaży przez zarząd,
- podzielenie planu na poszczególne jednostki organizacyjne, np. regiony, kanały sprzedaży,
- wyznaczenie planu dla poszczególnych przedstawicieli handlowych i obszary sprzedaży.

W tym przypadku bardzo ważną rolę w procesie planowania odgrywa zarząd przedsiębiorstwa oraz osoby wyznaczone przez zarząd do przygotowania planu. W praktyce zarząd wyznacza małą grupę osób, która jest odpowiedzialna za przygotowanie planu sprzedaży. Najczęściej są to osoby kierujące działami sprzedaży i marketingu oraz zajmujące się planowaniem marketingowym. W dużych przedsiębiorstwach, szczególnie w spółkach giełdowych, osoby te najczęściej są częścią zespołu przygotowującego całoroczną strategię i budżet przedsiębiorstwa, który po zatwierdzeniu wysyłany jest na giełdę i prezentowany obecnym i potencjalnym inwestorom.

Osoby przygotowujące plan mają w tym przypadku bardzo częsty kontakt z zarządem. Po zatwierdzeniu planu przez zarząd, jest on przekazywany, jako obowiązujący do niższych komórek organizacyjnych w dziale sprzedaży. Jak widać, w tym przypadku plan jest przygotowywany przez wąską grupę osób, która ma jednak dostęp do aktualnych badań marketingowych i innych analiz dotyczących rynku przedsiębiorstwa. Planiści mają też z reguły nieograniczony dostęp do danych historycznych dotyczących sprzedaży przedsiębiorstwa. Możliwe jest zatem wykorzystywanie w procesie planowania wielu metod sprawdzonych, naukowych metod statystycznych, jak choćby analiza szeregów czasowych.

W drugiej metodzie (*bottom up*) o wiele większą rolę odgrywają pracownicy przedsiębiorstwa. Zarząd, znając założenia wynikające

---

<sup>8</sup> M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, WN PWN Warszawa 1999, s. 273.

<sup>9</sup> W literaturze zamiast pojęcia „metody”, używa się w tym miejscu pojęcia „podejścia”. Wydaje się jednak, że użycie pojęcia metody jest w tym przypadku bardziej uzasadnione.

z wieloletniego biznesplanu przedsiębiorstwa, zleca przygotowanie planu osobom pracującym na niższych szczeblach, najczęściej w dziale sprzedaży przygotowuje planów cząstkowych obejmujących konkretny region sprzedaży. W skrajnych przypadkach plan jest przygotowywany, przez każdego z przedstawicieli handlowych, przypisanych do danego regionu sprzedaży.

W metodzie *bottom up* wyróżnić można następujące etapy:

- wyznaczenie planu sprzedaży przez przedstawiciela na własnym obszarze sprzedaży,
- wyznaczenie planu w danym regionie przez zsumowanie planów przedstawicieli,
- wyznaczenie planu dla całego przedsiębiorstwa przez zsumowanie planów regionalnych,
- porównanie planu z poziomem sprzedaży wynikającym z planu strategicznego przedsiębiorstwa biznesplanu,
- ewentualne powtórzenie procedury w celu weryfikacji planu,
- przygotowanie wersji ostatecznej planu.

**Tabela 2.** Zalety i wady metod planowania sprzedaży

	<b>Metoda top down</b>	<b>Metoda bottom up</b>
Zalety	<ul style="list-style-type: none"> <li>● krótki czas przygotowania planu</li> <li>● niższe koszty przygotowania planu</li> <li>● wykorzystanie metod</li> <li>● statystycznych w procesie planowania</li> <li>● profesjonalizm osób przygotowujących plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● bardziej dokładna prognoza</li> <li>● uwzględnienie bieżącej sytuacji rynkowej</li> <li>● wykorzystanie wiedzy osób bezpośrednio zajmujących się sprzedażą</li> <li>● zaangażowanie i motywacja pracowników</li> </ul>
Wady	<ul style="list-style-type: none"> <li>● oparcie prognozy na opinii wąskiej grupy osób, często niezajmujących się bezpośrednio sprzedażą</li> <li>● brak uwzględnienia bieżącej sytuacji rynkowej</li> <li>● brak uwzględnienia opinii sprzedawców</li> <li>● plan ma charakter narzuconego przez zarząd</li> <li>● nieutożsamianie się sprzedawców z planem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● długi czas przygotowania prognozy</li> <li>● wyższy koszt przygotowania planu</li> <li>● ryzyko wynikające z faktu niekompetencji osób przygotowujących prognozę sprzedawców</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tak więc w tym przypadku plan sprzedaży przygotowywany jest w dużej mierze przez osoby bezpośrednio zajmujące się sprzedażą. W większym stopniu uwzględniane są realia rynku i szczegółowa wiedza sprzedawców. Można przyjąć, że plan przygotowany, przy wykorzystaniu tej metody będzie bardziej precyzyjny i realistyczny. Zaletą tej metody jest także fakt, że sprzedawcy w większym stopniu będą utożsamiać się z planem, który w dużej części sami przygotowali. Ma to więc duże znaczenie z punktu widzenia motywacji przedstawicieli handlowych.

Z drugiej strony, zaangażowanie tak wielu osób w proces planowania sprzedaży niesie za sobą pewne zagrożenia. Wadą metody *bottom up* jest czas jej przygotowania – z reguły dłuższy niż w przypadku metody *top down*. Wiąże się z tym także zdecydowanie wyższy koszt przygotowania planu, wynikający z konieczności poświęcenia wielu godzin na przygotowanie planu zamiast obsługi klientów. Poza tym, w przypadku nowych pracowników może się zdarzyć, że plan będzie przygotowany przez osoby mające bardzo małe doświadczenie na danym rynku. Szczegółowe zalety i wady każdej z opisanych metod zawarto w tabeli 2.

### WNIOSKI

---

Można założyć, że wspomniana niepewność stanów otoczenia staje się pewnym standardem. Trudno oczekiwać, że sytuacja ta się zmieni. W literaturze z zarządzania strategicznego jest wiele opracowań wskazujących na fakt dużej zmienności otoczenia.

Zatem która z wymienionych i opisanych wcześniej metod będzie bardziej przydatna w warunkach niepewności, w których obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa? Lepszą metodą będzie ta, która ograniczy ryzyko podejmowania błędnych decyzji. Przedsiębiorstwa poszukują metod planowania, które pozwolą na stworzenie planu stabilnego, niewymagającego korekt i jednocześnie realnego, możliwego do realizacji.

Biorąc pod uwagę przedstawione zalety i wady poszczególnych metod planowania, można stwierdzić, że pomimo zauważalnych wad, w warunkach niepewności firmy powinny w stosować metodę *bottom up*. Metoda ta pozwala na planowanie sprzedaży „bliżej” klienta. Bierze się tu pod uwagę możliwości zakupu konkretnych klientów czy dystrybutorów na danym obszarze. Plan sprzedaży stworzony tą metodą uwzględni w większym stopniu sytuację rynkową przedsiębiorstwa i spełnia wspomniane wyżej warunki stabilności i realizmu.



---

## SALES PLANNING METHODS AND THEIR APPLICABILITY IN THE SITUATION OF HIGHER MARKET UNCERTAINTY

---

The main purpose of this paper is to examine the determinants and application possibilities of various methods of sales planning. There are two main methods of sales planning that a company can use: bottom up and top down. There is a question which method is better for today crisis conditions, when many companies face difficulties to achieve the objectives of their sales plan. It is very important to emphasize that sales planning method is a very important instrument that may influence the success of an entire marketing strategy. There are also specific limitations in utilization of such methods.

**Dr Joanna Wiechoczek**

Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego  
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach

---

# DETERMINANTY BUDOWY RELACJI Z KLIENTAMI NA RYNKACH TRWAŁYCH DÓBR WYBIERALNYCH

---

## WPROWADZENIE

---

W polskiej praktyce gospodarczej obserwuje się dynamiczny rozwój różnego typu relacji pomiędzy podmiotami działającymi na rynku. W związku z rosnącą zmiennością i złożonością otoczenia, w tym spowolnieniem gospodarczym (którego efektem jest m.in. spadek zakupów wielu dóbr trwałych, a co się z tym też wiąże – wzrost natężenia walki konkurencyjnej), kształtowanie więzi między podmiotami powinno nabrać nowej jakości. W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane wyniki badań bezpośrednich<sup>1</sup> dotyczące determinant budowy relacji sprzedawcy z klientami na rynkach trzech kategorii dóbr trwałych (relacje B2C oraz C2B i czynniki je kształtujące wraz z ich wzajemnym wpływem), tj. mebli, dużego sprzętu AGD oraz samochodów osobowych<sup>2</sup>. Produkty te są istotnie zróżnicowane pod względem cech, zaspokajających potrzeb

---

<sup>1</sup> Prezentowane wyniki badań dotyczące konsumentów indywidualnych są częścią większego projektu badawczego. Badania zrealizowano w okresie od września do listopada 2008 roku.

<sup>2</sup> W badaniu uczestniczyło 115 nabywców indywidualnych mebli, 274 nabywców dużego sprzętu AGD oraz 163 nabywców samochodów osobowych.

i postępowania nabywców w procesie ich zakupu oraz wymagań klientów w trakcie użytkowania<sup>3</sup>.

W badaniu, na podstawie studiów literatury, przyjęto założenie, że relacja między klientem indywidualnym a dostawcą dóbr jest determinowana przez cztery główne grupy czynników: zaangażowanie przedsiębiorstwa w kontakty z klientem (aktywność firmy w budowaniu relacji z konsumentem); zaangażowanie klienta w kontakty z przedsiębiorstwem (aktywność klienta w nawiązywaniu relacji z firmą); satysfakcja klienta z produktów oraz działań sprzedawcy; zaufanie klienta do sprzedawcy.

## DETERMINANTY BUDOWY RELACJI SPRZEDAWCA–KLIENT NA RYNKU MEBLI

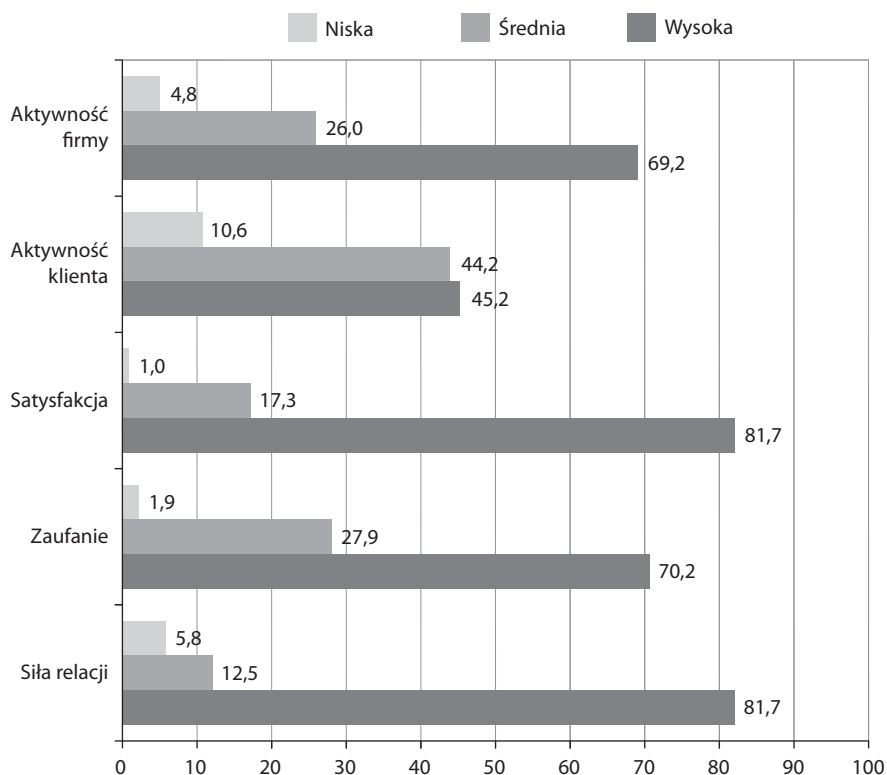
---

Respondenci, w odniesieniu do preferowanych sprzedawców mebli, charakteryzowali swoje relacje w obrębie czterech założonych w badaniu wymiarów, tj. aktywności sprzedawcy i aktywności klienta oraz satysfakcji i zaufania klienta<sup>4</sup>. Analiza wpływu tych czterech determinant na siłę relacji klienta z preferowanym sprzedawcą mebli dowiodła, że ponad 80% nawiązywanych relacji jest ocenianych przez badanych klientów jako silne, a tylko 5,8% uważa je za słabe (rys. 1).

Przeważająca większość relacji klientów z preferowanymi sprzedawcami mebli jest efektem wysokiego poziomu satysfakcji z dotychczasowej współpracy (81,7%), a także dużego zaufania (70,2% wskazań wysokich). Warto zauważyć, że udział respondentów przyznających wysokie oceny satysfakcji jest identyczny jak odsetek osób oceniających relacje ze sprzedawcą jako silne, co może świadczyć o tym, że klienci o wysokiej satysfakcji czują się równocześnie mocno związani z daną firmą. Mniejszy jest natomiast odsetek badanych przyznających wysokie oceny zaufaniu, co przypuszczalnie świadczy o tym, że część klientów, pomimo mniejszego zaufania, jest jednak związana ze sprzedawcą. Można więc

<sup>3</sup> Badane produkty mogą być zarówno dobrami podstawowymi, jak i wyższego rzędu, czy też luksusowymi.

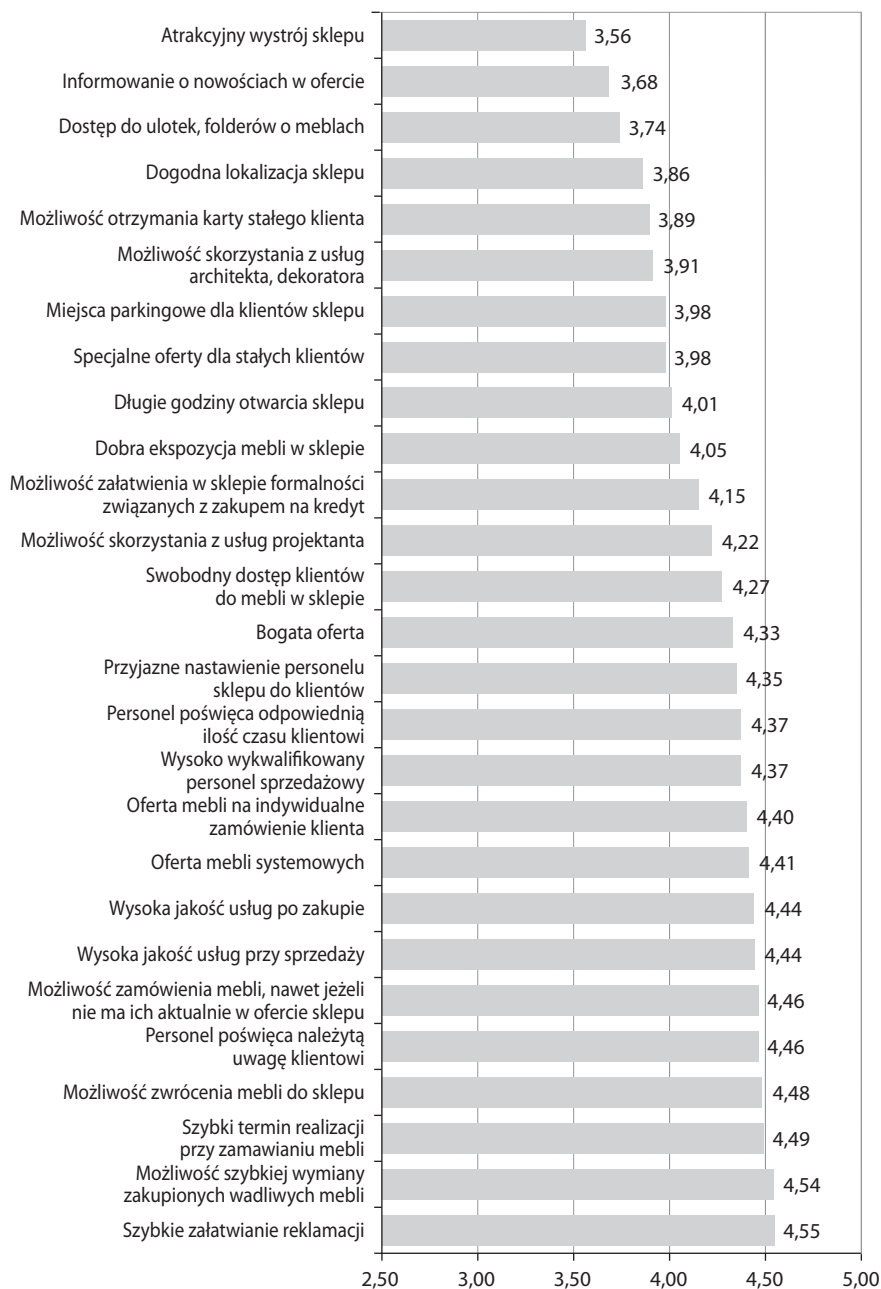
<sup>4</sup> Preferowany sprzedawca oznacza tu sprzedawcę, którego respondenci wybraliby, gdyby musieli ograniczyć się tylko do jednego. Ponad 1/3 badanych wskazała salon firmowy producenta jako preferowane miejsce zakupu mebli, na drugim miejscu znalazło się wielkopowierzchniowe centrum meblowe (z wynikiem 30,4% wskazań). W przypadku mebli nie badano relacji nabywców z markami, gdyż nabywcy często nie kojarzą marki czy producenta (na pytanie o ulubioną markę lub fabrykę mebli prawie 30% badanych nie wskazało żadnej marki ani producenta mebli, respondenci, którzy podali swoją ulubioną markę najczęściej wymieniali markę IKEA – 30,9% wskazań, na drugim miejscu znalazła się marka Black Red White – 27,2%).



**Rysunek 1.** Oceny respondentów dotyczące poszczególnych determinant oraz siły relacji w odniesieniu do preferowanego przez nich sprzedawcy mebli (w %)

wysnuć wniosek, że satysfakcja i zaufanie wywierają kluczowy wpływ na budowę relacji. Natomiast najmniejsze znaczenie w procesie nawiązywania i utrzymania relacji ma w opinii badanych aktywność samego klienta, choć prawie połowa z nich przyznaje jej wysokie oceny, a tylko nieco mniej – średnie. Sytuacja taka jest przypuszczalnie efektem niskiej jeszcze gotowości klientów do aktywnego włączenia się w proces współkreowania wartości (np. przez uczestnictwo w projektowaniu produktu czy jego określonych elementów) lub braku zapewniania w wielu przypadkach takiej możliwości przez sprzedawcę i/lub producenta. Może to również wynikać z faktu, że meble należą do produktów okresowego zakupu, czyli są nabywane relatywnie rzadko, a ponadto nie wymagają np. bieżącego serwisowania, więc klientom nie zależy na utrzymywaniu relacji ze sprzedawcą.

Szczegółowe wyniki analiz dowiodły ponadto, że siła relacji z pozytywnie ocenianym sprzedawcą mebli rośnie wraz ze wzrostem jego aktywności. Należy jeszcze dodać, że prawie 90% najbardziej aktywnych sprzedawców buduje relacje oceniane przez respondentów jako silne. Także



**Rysunek 2.** Średnie znaczenie determinant kształtujących przyjazne długotrwałe relacje klientów ze sprzedawcą mebli<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Średnia z ocen przyznanych w skali 1–5, gdzie 1 oznacza cechę zupełnie nieważną, by uznać sprzedawcę mebli za przyjaznego dla klienta, a 5 – cechę najważniejszą, żeby uznać sprzedawcę za przyjaznego.

wraz ze wzrostem aktywności samego klienta rośnie odsetek relacji o wysokiej sile. Warto zauważyć, że również przy niskiej aktywności klienta sprzedawca może zbudować z nim silne relacje (72,7% respondentów, którzy określili swoją aktywność jako słabą, oceniło bowiem siłę relacji ze sprzedawcą mebli jako wysoką), a to może świadczyć o słabym wpływie aktywności klienta na siłę relacji. Na siłę relacji między sprzedawcą mebli i klientem największy wpływ ma natomiast poziom satysfakcji i zaufania. Ponad 90% badanych ma silne relacje z preferowanym sprzedawcą w przypadku wysokiego poziomu satysfakcji i zaufania<sup>6</sup>.

Na poziom satysfakcji i zaufania klientów może mieć wpływ wiele czynników o zróżnicowanym charakterze. Stąd też w badaniu podjęto próbę identyfikacji cech oferty oraz działań sprzedawcy, które decydują o tym, że konsumenci uznają daną firmę za „przyjazną” i chcieliby być jej klientami również w przyszłości. Badano przede wszystkim te instrumenty, które wchodzą w zakres aktywności (zaangażowania) sprzedawcy mebli, a których wykorzystanie kształtuje bezpośrednio długotrwałe przyjazne więzi firmy z jej klientami. Zestaw cech oferty oraz działań podejmowanych przez sprzedawców mebli zawierał 27 form aktywności, które były oceniane przez respondentów w skali 5-stopniowej.

Analiza średnich z ocen respondentów dla poszczególnych zmiennych wykazała, że zasadniczo wszystkie wymienione cechy wpływają na kształtowanie się długotrwałej, przyjaznej więzi klienta ze sprzedawcą mebli. Nie było bowiem wśród nich żadnej zmiennej, dla której średnia ocen byłaby niższa niż 3,5 punktu (rys. 2). Spośród wszystkich badanych zmiennych (tj. cech sprzedawcy i oferty) najwyższe oceny (średnia powyżej 4,5 punktu) otrzymały szybkość załatwiania reklamacji oraz możliwość szybkiej wymiany zakupionych wadliwych mebli lub ich elementów.

W opinii respondentów najmniej istotnym czynnikiem, aby uznać sprzedawcę za przyjaznego, okazał się atrakcyjny wystrój sklepu (średnia ocen 3,56 punktu świadczy jednak, iż jest to nadal czynnik o średnim znaczeniu). Uzyskane wyniki oznaczają, że wszystkie cechy oferty i działania sprzedawcy mebli mają przynajmniej średnie znaczenie dla kształtowania przez niego trwałych więzi z klientem.

Porównując wagi przyznawane poszczególnym cechom sprzedawcy mebli z cechami metryczkowymi badanych, zauważa się pewien związek między tymi zmiennymi a sytuacją materialną oraz wiekiem i wykształceniem respondentów<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Zaobserwowano, że w przypadku sprzedawcy odrzuconego w pierwszej kolejności, wystąpiła zależność, że im niższy poziom satysfakcji i zaufania klienta, tym słabsze jego relacje ze sprzedawcą.

<sup>7</sup> Warto zauważyć, że kobiety są nieco bardziej wymagające niż mężczyźni w odniesieniu do praktycznie każdej z cech sprzedawcy mebli.

## DETERMINANTY BUDOWY RELACJI SPRZEDAWCA–KLIENT NA RYNKU DUŻEGO SPRZĘTU AGD

---

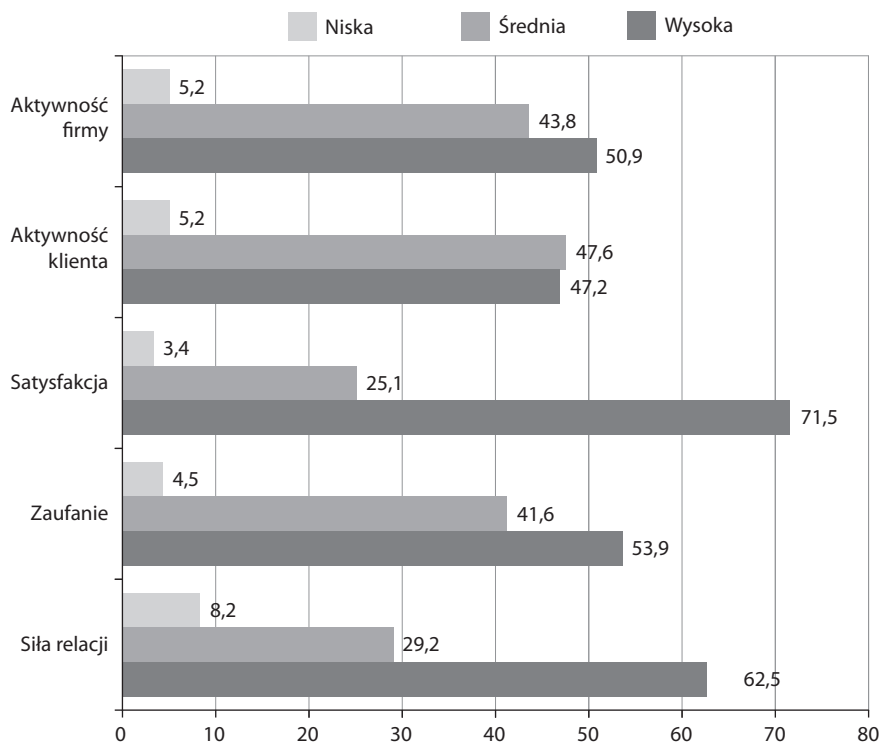
Badani, w odniesieniu do preferowanych sprzedawców dużego sprzętu AGD (np. lodówek, zamrażarek, pralek), charakteryzowali (podobnie jak w przypadku mebli) swoje relacje w obrębie czterech przyjętych w badaniu wymiarów, czyli aktywności sprzedawcy i klienta oraz satysfakcji i zaufania nabywcy<sup>8</sup>. Analizując otrzymany rozkład wartości średnich dotyczących wpływu na siłę relacji klienta z preferowanym sprzedawcą AGD tych czterech zmiennych, zaobserwowano, że czynnikami zasadniczo wpływającymi na ocenę przez klienta relacji ze sprzedawcą dużego sprzętu AGD są (podobnie jak w przypadku mebli) satysfakcja osiągnięta ze współpracy z nim oraz zaufanie do niego (rys. 3). Jednak tu nieco tylko mniejszy wpływ na zbudowanie i utrwalanie relacji pozytywnych ma aktywność sprzedawcy. Natomiast czynnikiem o najmniejszym znaczeniu jest aktywność samego klienta.

Klienci uznali za silne nieco ponad 62% nawiązywanych z preferowanymi sprzedawcami AGD relacji, a tylko 8,2% więzi ocenili jako słabe. Można stwierdzić, że przeważająca większość relacji klientów ze sprzedawcami jest rezultatem wysoce satysfakcjonującej współpracy (71,5% wskazań). Więzy te są w dużej mierze budowane także na zaufaniu, na co wskazuje odsetek odpowiedzi wysokich na poziomie prawie 54%. Warto zauważyć, że udział respondentów przyznających wysokie oceny satysfakcji jest wyższy niż odsetek osób oceniających relacje ze sprzedawcą jako silne. Może to świadczyć o tym, że klienci, pomimo wysokiej satysfakcji, nie czują się mocno związani z danym sprzedawcą. Mniejszy jest natomiast odsetek respondentów przyznających wysokie oceny zaufaniu, co może wskazywać na to, iż część klientów, pomimo mniejszego zaufania, jest jednak związana ze sprzedawcą.

Satysfakcję można uznać za czynnik o kluczowym znaczeniu w procesie kształtowania relacji sprzedawcy dużego sprzętu AGD z klientem (a więc podobnie jak w przypadku mebli). Najmniejsze znaczenie dla budowy i utrzymania silnych relacji ma w opinii badanych aktywność samego klienta. Nieznacznie tylko większą rolę odgrywa w tym procesie wysoka aktywność sprzedawcy.

---

<sup>8</sup> Preferowany sprzedawca tu również oznacza sprzedawcę, którego respondenci wybraliby, gdyby musieli ograniczyć swój wybór tylko do jednego podmiotu. W przypadku AGD najczęściej wskazywano na wielkopowierzchniowy sklep specjalistyczny (42,9%), na drugim miejscu (już tylko z 15% odsetkiem odpowiedzi), uplasował się sklep wielobranżowy (np. hipermarket). W badaniu co 5. ankietowany wskazał markę Whirlpool, jako tę, z którą czuje się najsilniej związany, na drugim miejscu znalazła się marka Bosch (16,8% wskazań). Największy odsetek badanych (19,8%) zrezygnowałby w pierwszej kolejności z marki Amica, na drugim miejscu pojawiła się marka LG.



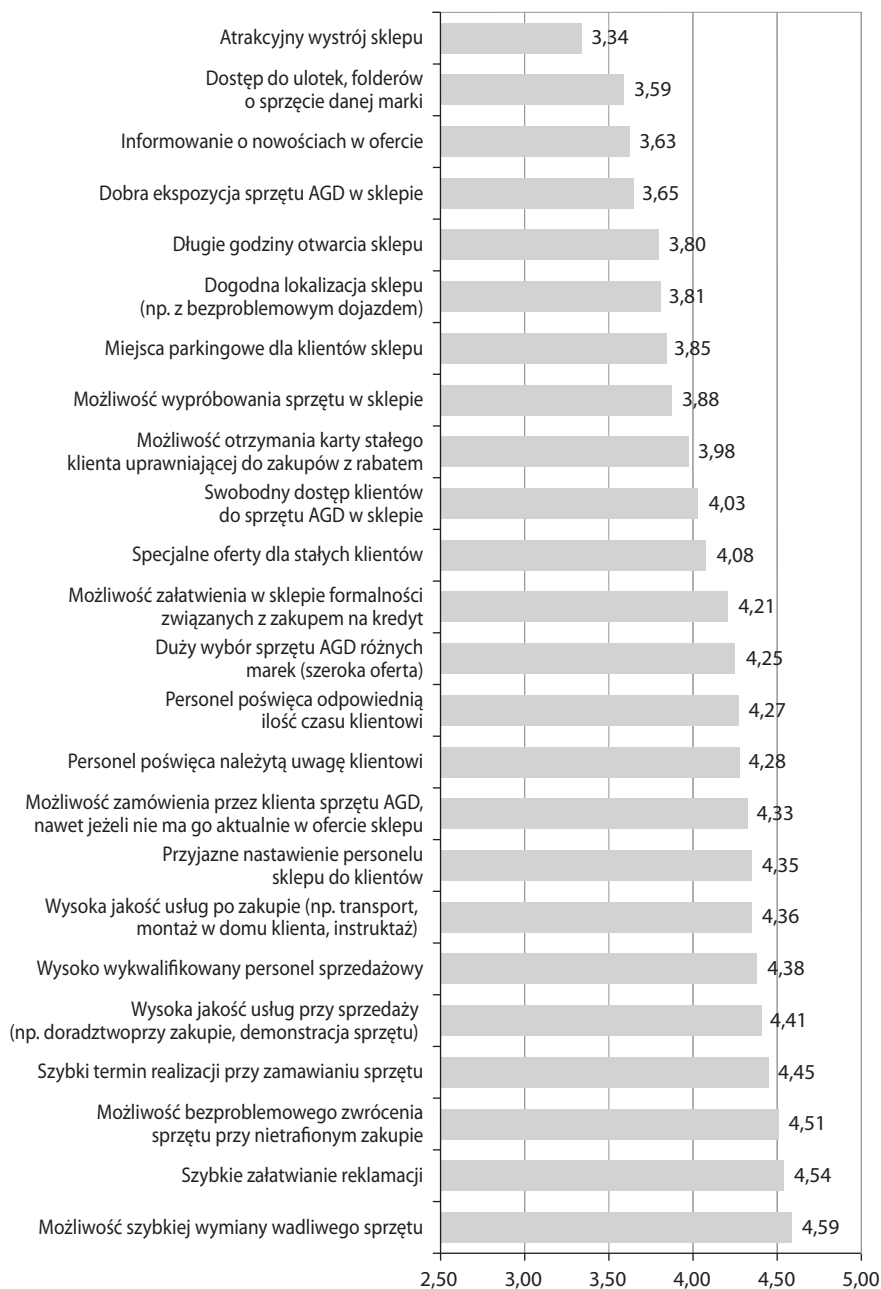
**Rysunek 3.** Oceny respondentów dotyczące poszczególnych determinant oraz siły relacji w odniesieniu do preferowanego przez nich sprzedawcy dużego sprzętu AGD (w %)

Wyniki dalszych szczegółowych analiz wykazały, że w przypadku preferowanego sprzedawcy dużego sprzętu AGD siła relacji rośnie wraz ze wzrostem jego aktywności wobec klienta. Warto zauważyć, że przy niskiej i średniej aktywności firmy odsetek silnych relacji jest zbliżony, co może świadczyć o tym, że dopiero bardzo aktywne działania sprzedawcy wobec klienta mają większy wpływ na siłę relacji<sup>9</sup>.

W badaniu cech oferty sprzedawcy dużego sprzętu AGD oraz jego aktywności wobec klienta, decydujących o tym, że nabywcy uznają go za „przyjaznego” i chcieliby korzystać z jego usług również w przyszłości, wykorzystano listę zawierającą 24 czynniki (były one oceniane przez respondentów w skali 5-stopniowej). Analiza średnich z ocen badanych dla poszczególnych czynników dowiodła, że w zasadzie wszystkie wymienione cechy wpływają na kształtowanie się długotrwałej, przyjaznej więzi ze sprzedawcą dużych AGD, gdyż nie było wśród nich żadnej zmiennej, dla której średnia ocen byłaby niższa niż 3,3 (rys. 4).

<sup>9</sup> W odniesieniu do sprzedawcy ocenianego negatywnie około 90% respondentów oceniło, iż niski poziom satysfakcji wpływa na słabe więzi z nim.





**Rysunek 4.** Średnie znaczenie determinant kształtujących przyjazne długotrwałe relacje klientów ze sprzedawcą dużego sprzętu AGD<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Średnia z ocen przyznanych w skali 1–5, gdzie 1 oznacza cechę zupełnie nieważną, by uznać sprzedawcę mebli za przyjaznego dla klienta, a 5 – cechę najważniejszą, żeby uznać sprzedawcę za przyjaznego.

Spośród 24 badanych zmiennych najwyższe oceny (średnia powyżej 4,5), podobnie jak w przypadku mebli, uzyskały możliwość szybkiej wymiany zakupionego wadliwego sprzętu oraz szybkość załatwiania reklamacji. W tym przedziale istotności mieści się jeszcze zmienna wiążąca się z możliwością bezproblemowego zwrócenia sprzętu do sklepu w przypadku nietrafionego zakupu.

Tylko jedna zmienna uzyskała średnią ocen badanych nieco poniżej 3,5, tj. atrakcyjny wystrój sklepu (a więc podobnie jak w przypadku sprzedawcy mebli), co oznacza, że spośród analizowanych składowych kształtowania relacji, ta właśnie zmienna jest najmniej istotna. Ma ona jednak nadal średnie znaczenie dla kształtowania trwałych więzi z klientem.

Porównując wagi przyznawane poszczególnym cechom (zmiennym) sprzedawcy dużych AGD z cechami metryczkowymi respondentów, można zaobserwować tylko związek między niektórymi zmiennymi a sytuacją materialną oraz wiekiem badanych<sup>11</sup>.

## DETERMINANTY BUDOWY RELACJI SPRZEDAWCA–KLIENT NA RYNKU SAMOCHODÓW OSOBOWYCH

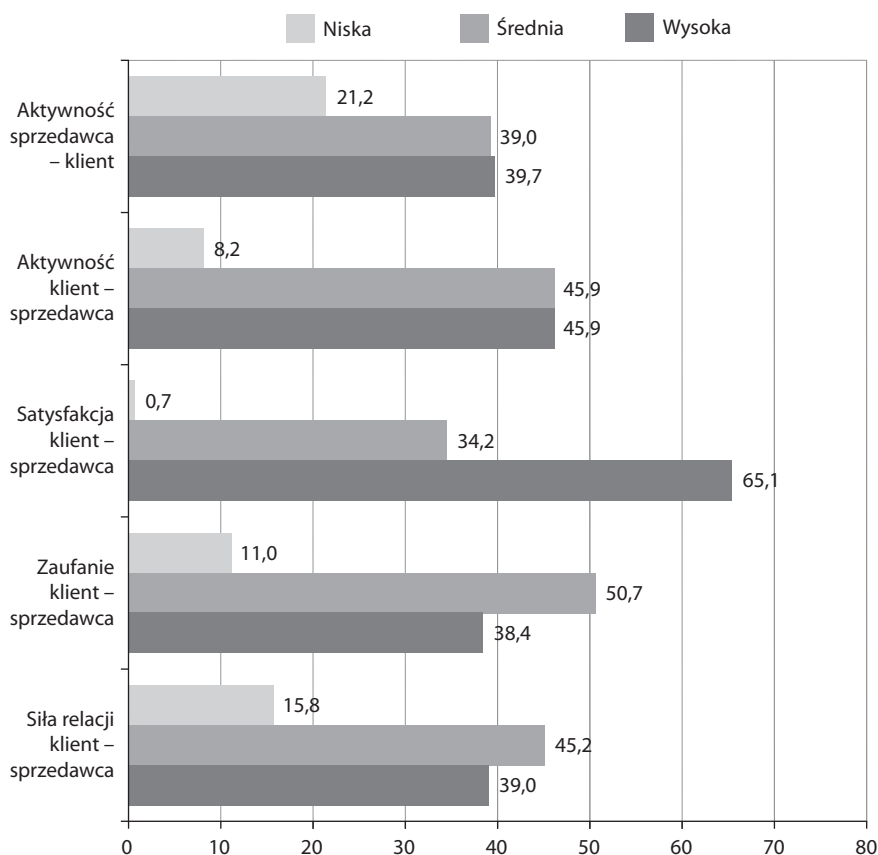
---

Respondenci, podobnie jak w przypadku mebli i AGD, charakteryzowali w odniesieniu do preferowanych sprzedawców samochodów osobowych, swoje relacje w obrębie czterech założonych w badaniu wymiarów (aktywności sprzedawcy i klienta oraz satysfakcji i zaufania klienta)<sup>12</sup>. Analiza wpływu tych czterech zmiennych na siłę relacji klienta z preferowanym sprzedawcą samochodów osobowych wykazała, że tylko 39% nawiązywanych relacji jest oceniana przez klientów jako relacje silne, a aż 45,2% uważa je za średnie (rys. 5).

Przeważająca większość relacji klientów z preferowanymi sprzedawcami aut opiera się na satysfakcji ze współpracy ocenionej na wysokim

<sup>11</sup> Dla osób powyżej 36. roku życia poszczególne cechy czy działania sprzedawców AGD mają bardziej zróżnicowany wpływ na uznanie go „przyjaznym” niż w przypadku najmłodszych respondentów.

<sup>12</sup> Analogicznie jak poprzednio, preferowany sprzedawca oznacza sprzedawcę, którego respondenci wybraliby, gdyby musieli ograniczyć się tylko do jednego podmiotu. Ankietowani najczęściej wybierali autoryzowany salon jednej marki prowadzący sprzedaż wyłącznie nowych samochodów (17,3% wskazań), natomiast na drugim miejscu (z wynikiem gorszym tylko o 1,3%) uplasowały się *ex aequo* komis samochodowy oraz autoryzowany salon jednej marki prowadzący sprzedaż samochodów nowych oraz używanych. Najwięcej ankietowanych (co 5.) czuje najsilniejszy związek z marką Audi, na drugim miejscu znalazła się marka Volkswagen (wskazał ją niemal co 7. badany). Największy odsetek badanych (10%) zrezygnowałby w pierwszej kolejności z marki Fiat, na drugim miejscu w tej klasyfikacji uplasowała się marka BMW (8,7% wskazań).

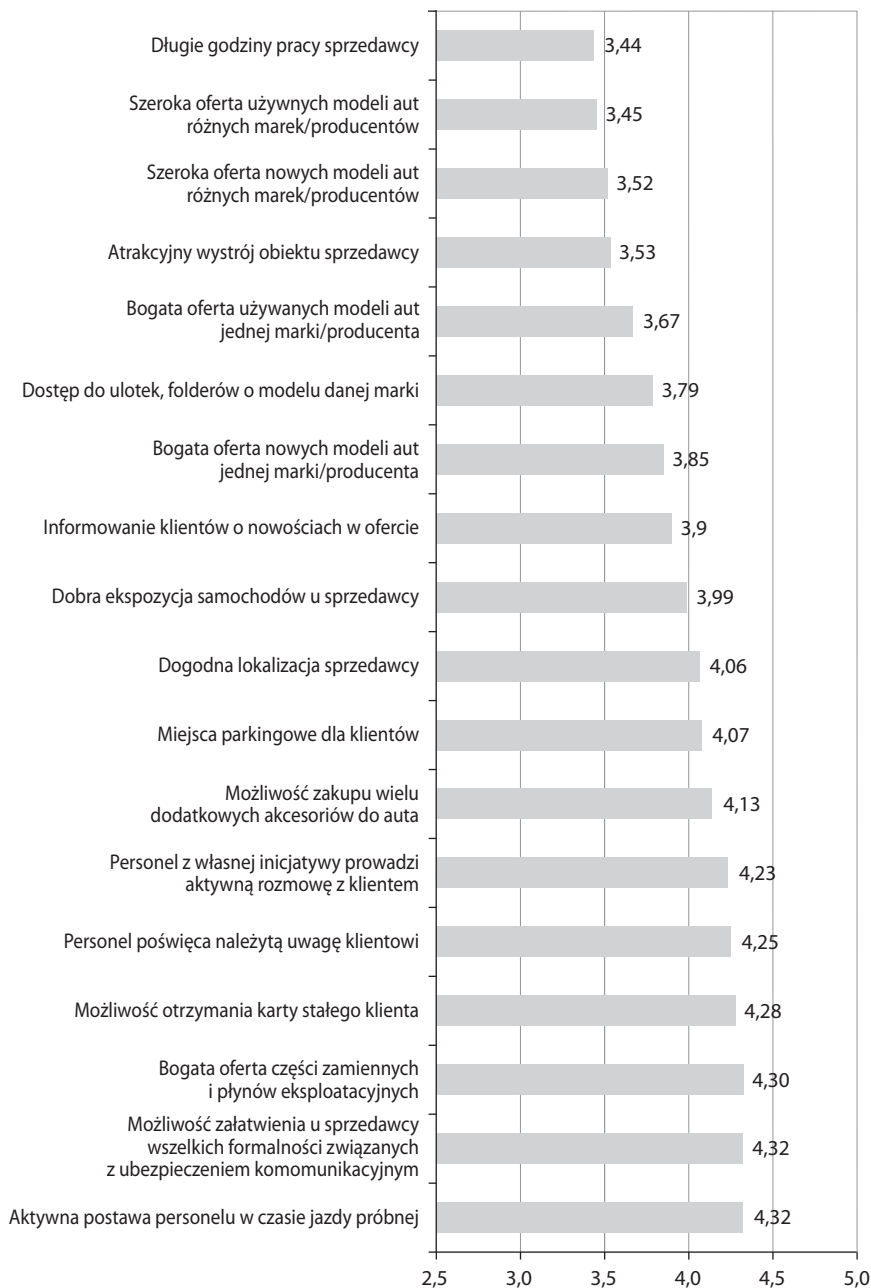


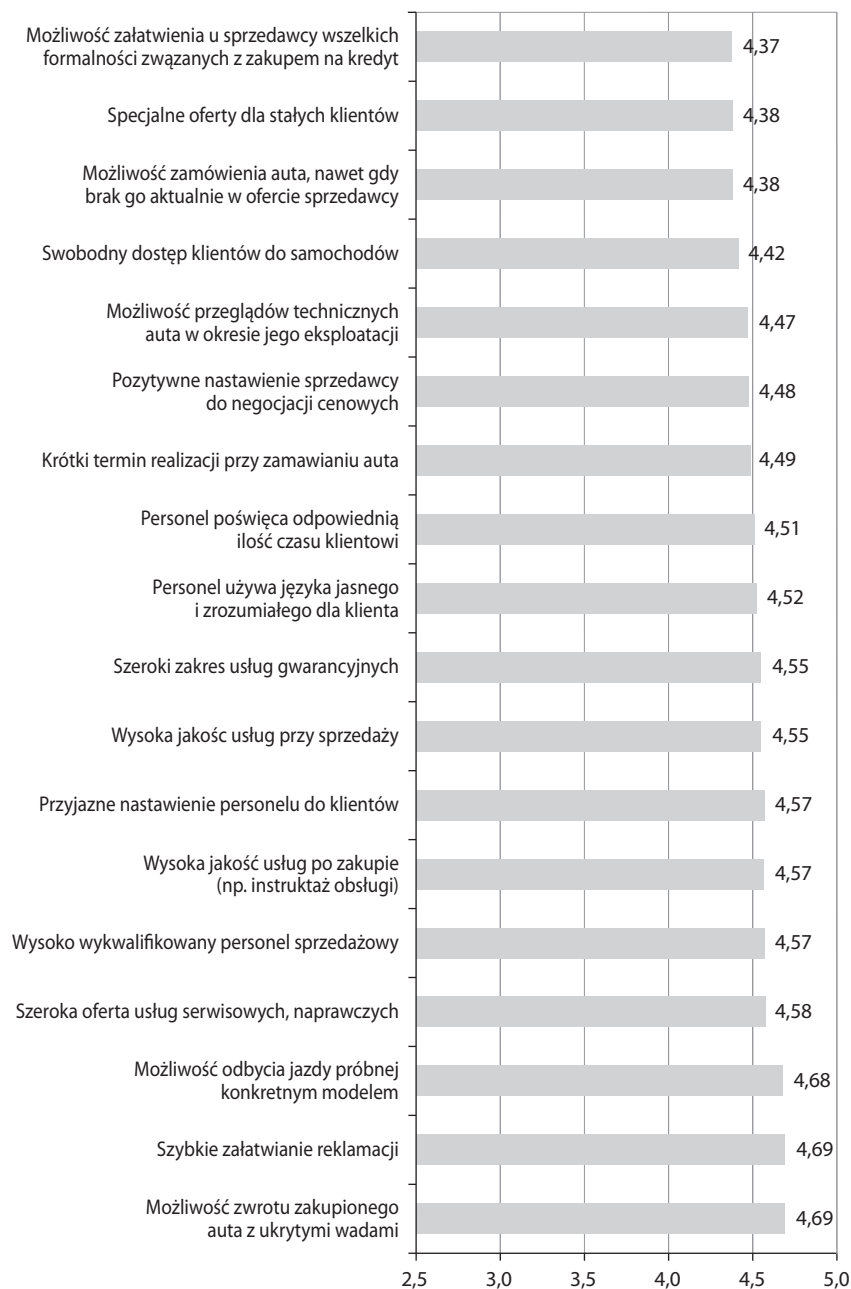
**Rysunek 5.** Oceny respondentów dotyczące poszczególnych determinant oraz siły relacji w odniesieniu do preferowanego sprzedawcy samochodów osobowych

poziomie (65,1%). Tylko 38,4% relacji opartych na zaufaniu do sprzedawcy zostało ocenionych jako silne i jest to najniższy wynik w porównaniu z dwoma pozostałymi determinantami (tj. aktywnością klienta i sprzedawcy).

Warto zauważyć, że udział respondentów przyznających wysokie oceny satysfakcji jest prawie dwukrotnie wyższy niż odsetek osób oceniających relacje ze sprzedawcą jako silne. Może to świadczyć o tym, że klienci, pomimo wysokiej satysfakcji, nie czują się silnie związani z danym sprzedawcą. Satysfakcja jest więc głównym czynnikiem determinującym relacje sprzedawcy samochodów z klientem, jednak niewystarczającym. Najmniejsze znaczenie dla budowy i utrzymania relacji ze sprzedawcą ma według badanych zaufanie<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Wśród sprzedawców samochodów ocenianych negatywnie tylko 7,3% tworzy silne relacje ze swoimi klientami, a ponad 70% z nich nawiązuje relację ocenianą jako słaba.





**Rysunek 6.** Średnie znaczenie determinant kształtujących przyjazne długotrwałe relacje klientów ze sprzedawcą samochodów osobowych<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Średnia z ocen przyznanych w skali 1–5, gdzie 1 oznacza cechę zupełnie nieważną, by uznać sprzedawcę mebli za przyjaznego dla klienta, a 5 – cechę najważniejszą, żeby uznać sprzedawcę za przyjaznego.

Szczegółowe analizy wykazały, że siła relacji przy pozytywnie ocenianym sprzedawcy samochodów osobowych rośnie wraz ze wzrostem jego aktywności w stosunku do klienta. Warto podkreślić, że ponad 60% badanych oceniło siłę relacji jako wysoką w przypadku dużej aktywności sprzedawcy (a tylko niecałe 10% przy aktywności niskiej). Z kolei w przypadku niskiej aktywności klienta wobec sprzedawcy, relacje za słabe uznała połowa respondentów. Natomiast przy wysokiej aktywności klienta silne więzi ze sprzedawcą ma ponad 46% badanych. Biorąc pod uwagę satysfakcję, okazuje się, że wraz ze wzrostem poziomu zadowolenia klienta rośnie siła relacji z preferowanym sprzedawcą. Ponad połowa respondentów o wysokiej satysfakcji buduje silne więzi ze sprzedawcą. Podobnie na siłę relacji wpływa zaufanie klienta do danego podmiotu. Tu z kolei już 60% badanych oceniających swoje zaufanie jako wysokie wskazuje na silne więzi ze sprzedawcą<sup>15</sup>.

Badając cechy oferty oraz działania sprzedawcy decydujące o tym, że nabywcy uznają go za „przyjaznego” i chcieliby być jego klientami przez kolejne lata, posłużono się zestawem zawierającym 36 czynników. Analiza średnich z ocen respondentów dla poszczególnych zmiennych wykazała, że zasadniczo wszystkie wymienione cechy wpływają na kształtowanie się długotrwałej, przyjaznej więzi klienta ze sprzedawcą samochodów osobowych. Żadna zmienna nie uzyskała średniej ocen poniżej 3,44 (rys. 6).

Z rysunku 6 wynika, że wpływ poszczególnych zmiennych na kształtowanie relacji jest zróżnicowany. Spośród wszystkich badanych czynników najwyższe oceny (średnia powyżej 4,5) otrzymały dwie zmienne (analogiczne jak w przypadku mebli i AGD), czyli możliwość zwrotu samochodu z ukrytymi wadami oraz szybkość załatwiania reklamacji. W tym przedziale istotności mieści się jeszcze 9 kolejnych zmiennych, w tym m.in. możliwość odbycia jazdy próbnej konkretnym modelem, szeroka oferta usług serwisowych, dobra i kompetentna obsługa oraz terminowość i wysoka jakość usług przy i po zakupie auta.

Tylko dwie zmienne (spośród 36 analizowanych składowych) uzyskały średnią ocen respondentów nieco poniżej 3,5, tj. szeroka oferta używanych modeli aut różnych marek oraz długie godziny pracy sprzedawcy. Oznacza to, że te dwa składniki kształtowania relacji, zdaniem respondentów, są najmniej istotne. Mają one jednak wciąż średnie znaczenie dla kształtowania przez sprzedawcę samochodów osobowych długotrwałych pozytywnych relacji z klientem. Na podstawie uzyskanych wyników można zatem wnioskować, że wszystkie cechy oferty i działania sprzedawcy samochodów osobowych mają przynajmniej średnie znaczenie dla kształtowania przez niego długotrwałych relacji z klientem.

Porównanie wag przyznawanych poszczególnym cechom sprzedawcy samochodów z cechami metryczkowymi respondentów dowodzi

<sup>15</sup> W przypadku sprzedawców odrzucanych w pierwszej kolejności niska i średnia ich aktywność wobec klientów skutkuje praktycznie brakiem relacji z nimi.

występowania pewnych zależności między tym zmiennymi a sytuacją materialną oraz wiekiem i wykształceniem respondentów, a także płcią<sup>16</sup>.

## PODSUMOWANIE

---

Badania bezpośrednie dotyczące determinant budowy relacji sprzedawcy z nabywcami na rynkach: mebli, dużego sprzętu AGD i samochodów osobowych dowiodły, że kluczową determinantą kształtowania silnych więzi z klientem na wszystkich wyżej wymienionych rynkach jest poziom jego satysfakcji z dotychczasowej współpracy. Najmniejsze znaczenie spośród czterech analizowanych determinant relacji ma: na rynku mebli oraz AGD – aktywność klientów w kształtowaniu więzi, natomiast na rynku samochodowym – zaufanie klienta do sprzedawcy.

Wśród cech, które decydują o uznaniu sprzedawcy za „przyjaznego” decydujące znaczenie na wszystkich przebadanych rynkach mają różnego typu usługi związane z obsługą przy- i posprzedażową klienta. Usługi te w większym stopniu niż np. szeroka oferta produktów różnych marek i producentów determinują poziom jego satysfakcji, dlatego powinny być podstawowymi narzędziami walki konkurencyjnej sprzedawców na tych rynkach.

---

## DETERMINANTS OF THE RELATIONSHIP CREATION WITH CUSTOMERS ON THE MARKETS OF DURABLE ELIGIBLE PRODUCTS

---

Direct research of determinants of the development of relationship between sellers and customers on the durable products markets (like furniture, large household appliances and cars) indicates that the level of the customer satisfaction with previous cooperation is the key factor that influences the formation of strong relationship on these markets. Among the features that determine the recognition of a seller as „friendly” one, various types of actions related to the service at the moment of purchase and after-sales support tend to be the most significant.

---

<sup>16</sup> Kobiety są nieznacznie bardziej wymagające niż mężczyźni w odniesieniu do większości cech sprzedawcy samochodów mających wpływ na uznanie go za „przyjazny”.





## **Rozdział 11**

Sposoby budowy zaufania pomiędzy  
uczestnikami rynku i ograniczania niepewności

**Prof. dr hab. Natalija Chuhraj**

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”

---

# **ZAANGAŻOWANIE KONSUMENTÓW W PROCESIE KREOWANIA NOWYCH PRODUKTÓW. BADANIA A NIEPEWNOŚĆ REZULTATÓW**

---

*Wielkim ideom są potrzebne nie tylko skrzydła dla lotu, ale i podwozie, aby opuścić się na ziemię.*

Autor nieznany

## **WSTĘP**

---

Starając się osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku, przedsiębiorstwo musi orientować się na potrzeby konsumentów i opracowywać nowe produkty. Opracowywaniu nowych produktów zgodnie z oczekiwaniami konsumentów sprzyja zmiana ich zachowań z pasywnych w aktywne uczestników rynku, którzy mogą współtworzyć produkt i wartość rynkową przedsiębiorstwa. Podstawę do tego dostarczają badania marketingowe.

W warunkach kryzysu finansowego powstaje potrzeba oszczędnego wydatkowania środków na badania marketingowe, przede wszystkim przez wybór najbardziej akceptowanych form informacji i jej zbierania. W przypadku innowacji tradycyjne metody badania marketingowego nie zawsze są efektywne i korzystne, zwłaszcza gdy chodzi o radykalne innowacje, które są nieznane dla potencjalnych konsumentów. Włączenie potencjalnych klientów do procesu opracowywania nowych produktów wymaga dogłębnego badania i uświadomienia potrzeb konsumentów, gdyż sami konsumenci nie zawsze mogą uświadamiać sobie swoje potencjalne potrzeby. W związku z tym, aktualne są dziś pytania dotyczące ewolucji

zachowań konsumentów na rynku i transformacji ich roli w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego. W niniejszym opracowaniu podjęto próbę zidentyfikowania prawdopodobnych problemów związanych z wywiadami prowadzonymi wśród konsumentów i z niepewnością otrzymanych wyników w trakcie opracowywania nowego produktu, a także wskazano kierunki rozwiązywania tych problemów.

## WYZWANIA DLA MARKETINGU W WARUNKACH KRYZYSU FINANSOWEGO

---

W warunkach kreowania innowacyjnego modelu rozwoju na Ukrainie, za aktualne uznaje się zadanie stymulowania procesów innowacyjnych, stwarzających warunki ekonomicznej stabilności i polepszających wyniki finansowe przedsiębiorstw. Wysiłki przedsiębiorstw skierowane na opracowanie i wdrożenie innowacji są efektywne przede wszystkim w warunkach poprawnego wsparcia marketingowego, przyczyniającego się do rynkowej akceptacji innowacji i do zadowolenia konsumentów (dotyczy to zarówno potrzeb uświadomionych, jak i nieświadomych przez konsumentów). Do podstawowych czynników, które wywołują potrzebę integracji marketingu z wdrażaniem innowacji, a także w znacznym stopniu podtrzymują ten proces, można zaliczyć m.in.:

- wzrost stopnia dyferencjacji rynku (dyferencjacja potrzeb żywnościowych klientów, dywersyfikacja towarów itd.),
- wzmocnienie konkurencji w zakresie ilości i jakości świadczonych usług i obsługi klientów (wzrost wymogów w zakresie korzyści dodatkowej, związanej z zakupem i sprzedażą towarów),
- skrócenie cyklu życia produktów,
- integrację procesów gospodarczych (dążenie do wykorzystania związków synergicznych w mikro- i makroekonomicznej skali),
- rozwój wysokich technologii w zakresie informacji, promocji i przemieszczenia towarów,
- wzrost przedsiębiorczości i innowacyjnej aktywności w gospodarce i rynkowej działalności,
- integrację i globalizację rynków.

Kryzys finansowy determinuje konieczność optymalizacji kosztów i czasu, przeznaczonych na procesy innowacyjne. Marketing zorientowany na myślenie kategoriami rynkowymi koncentruje się na tych aspektach działalności innowacyjnej, którym jeszcze do niedawna w literaturze ekonomicznej nie poświęcano dosyć uwagi. Podczas światowego kryzysu finansowego, który dotarł też na rynek ukraiński, przedsiębiorstwa próbują odnaleźć rezerwy i obniżyć koszty działalności produkcyjno-sprzedażowej. W czasach trudnych dla gospodarki większość przedsiębiorstw

przeżywa stres, a ich budżety marketingowe są zagrożone. W okresie kryzysu ekonomicznego przedsiębiorstwa, jak nigdy, koncentrują się na wynikach krótkoterminowych, a niektórzy z menedżerów myślą tylko o przetrwaniu. Większość przedsiębiorstw rozpatruje możliwości ograniczenia, a nawet likwidacji wydatków na przedsięwzięcia marketingowe.

Jednocześnie wielu specjalistów akcentuje potrzebę skupienia szczególnej uwagi na marketingu podczas kryzysu, dlatego że zjawiska kryzysowe w gospodarce trzeba rozpatrywać jako możliwości ponownego podziału rynków zbytu. Z tego powodu podczas recesji trzeba pamiętać o pewnych priorytetach marketingu, które pomogą nie stracić możliwości i uniknąć błędów. Realizacja takich celów jest możliwa w warunkach realizacji polityki marketingowej, adaptowanej do sytuacji kryzysowej. Ukraińscy eksperci z marketingu proponują m.in.<sup>1</sup>:

- nie obniżać wydatków na marketing,
- zmienić strategię produktową, nadając większą wagę projektom innowacyjnym,
- optymalizować asortyment produktów; zrezygnować z tych, które nie przynoszą dochodu,
- uelastyczyć ceny, zrewidować system rabatów i bonusów,
- zmniejszyć wydatki na drogie kampanie reklamowe, większą wagę przykładając do niskobudżetowego „marketingu partyzanckiego”,
- zapewnić stały monitoring i prognozowanie rozwoju rynku,
- prowadzić badania marketingowe,
- poświęcać szczególną uwagę programom lojalnościowym dla klientów.

Realizacja nowych wymogów, które stają przed przedsiębiorstwami, zmusza je do szukania i tworzenia nowych strategii umożliwiających przetrwanie w rywalizacji z konkurentami. Orientacja na nisze rynkowe i „na klienta”, globalizacja działań, bazowanie na możliwościach, a nie na cyklu życia produktu, reaktywność, „spłaszczenie” organizacyjnych struktur i delegowanie pełnomocnictw w dół, komputeryzacja i automatyzacja – to kierunki realizacji nowoczesnej strategii podwyższenia elastyczności przedsiębiorstw w kontekście innowacyjnych wyzwań gospodarki.

## TRADYCYJNE MODELE IDENTYFIKACJI POTRZEB KONSUMENTÓW

---

Problem kształtowania nowych produktów na rynkach konsumpcyjnych i przemysłowych jest analizowany w wielu podręcznikach z zakresu marketingu. Początek działalności innowacyjnej, na dowolnym rynku, wiąże się z powstaniem idei i tworzeniem banku idei. Niektórzy badacze wskazują, że na rynkach przemysłowych w większości przypadków idee

<sup>1</sup> <http://alliancefuturecombat.com/?cat=18>

nowych produktów powstają poza producentem; generują je klienci. Jeśli w sektorze dóbr konsumpcyjnych inicjatywa poszukiwania nowości wychodzi od producenta, to dla niego ścisła współpraca z konsumentami może być bodźcem określającym koncepcję nowego produktu. Jean-Jacques Lambin tak opisuje problem, z jakim spotkał się potencjalny zleceniodawca nowego urządzenia: „(a) (...) my musimy podwyższyć rentowność wytwarzania półfabrykatów, (b) (...) to może być osiągnięte kosztem wzrostu produkcji (c) (...) dla tego trzeba zlikwidować wąskie gardło w fazie D cyklu wytwórczego, (d) to wymaga wprowadzenia nowego urządzenia, (...) (e) z takimi oto funkcjonalnymi cechami, (...) (f), które może być zbudowane w ten sposób”<sup>2</sup>. Lista zadań mieści elementy decyzji, których oczekuje konsument. Sposób generowania produktu zależy od tego, na ile konsument uświadamia sobie swoje potrzeby, a także od możliwości producenta (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Macierz poszukiwania idei nowych produktów przemysłowych

Potrzeby klienta przemysłowego	Możliwości producenta	
	ograniczone	rozległe
potrzeby, które klient odczuwa	dominuje inicjatywa klienta	wspólna inicjatywa
potrzeby, których klient nie uświadamia sobie	żadnej inicjatywy	dominuje inicjatywa producenta

Źródło: J.J. Lambin, *Strategiczny marketing. Europejska perspektywa*, „Nauka” 1996, s. 589.

Nowoczesne podejście do procesu innowacyjnego przewiduje stworzenie możliwości bezpośredniego uczestnictwa pośredników i konsumentów w opracowywaniu nowego produktu, przy czym konsumenci stają się nie tylko inicjatorami i konsultantami, ale także uczestnikami projektowania produktu. Pośrednicy i nabywcy to wrażliwi partnerzy, którzy przyczyniają się do wdrożenia zmian w przedsiębiorstwie. Ci pierwsi są łącznikiem między nabywcami i przedsiębiorstwem, ponieważ mogą dostarczać jakościowe i ilościowe informacje o popycie i jako pierwsi poznają zmiany zapotrzebowania na rynku i preferencji nabywców.

Przeprowadzenie badań przez wywiady z pośrednikami jest niedostateczne, a nierzadko nawet błędne dla precyzyjnego określenia potrzeb konsumentów. Potwierdza to między innymi nieudane doświadczenie wprowadzenia nowych modeli laptopów przez firmę PC Palo-Alto, opisane przez Eltona B. Szaruina w *Drodze Silikonowej Doliny*<sup>3</sup>. Firma

<sup>2</sup> J.J. Lambin, *Strategiczny marketing. Europejska perspektywa*, Nauka 1996, s. 589.

<sup>3</sup> E.B. Szaruin, *Put kremnijewoj doliny*, Tranzitkniga, 2004, s. 103.

Tabela 2. Ewolucja i transformacja roli klientów w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego

	Klienci jako pasywne audytorium			Klienci jako aktywni gracze
	schytek poprzednio ustanowionej grupy nabywców	transakcje z indywidualnym klientem	długofalowe stosunki z indywidualnym klientem	
Okres	lata 70., wczesne lata 80.	lata 80., wczesne lata 90.	lata 90.	początek XXI wieku
Rola klientów	klienci są pasywnymi nabywcami z określoną rolą konsumpcji			klienci są częścią sieci, współtworzą i definiują wartość, współpracują ze współnikami w innowacyjnym rozwoju
Zarządcze podejście	klient jest przeciętnym statystycznym podmiotem, grupy klientów są uprzednio definiowane przez firmę	klient jest indywidualną wielkością, którą rozpatruje się w danej transakcji	klient jest osobą; kulturuje się zaufanie oraz rozwijane są z nim wzajemne relacje	klient jest nie tylko osobą, ale także częścią stwarzanej struktury społecznej i kulturowej

<p>Interakcja przedsiębiorstwa z klientami; rozwój towarów i usług</p>	<p>tradycyjne badania rynkowe, towary i usługi są wytwarzane bez istotnego zaciekania oceną zwrotną rynku</p>	<p>reorientacja od sprzedaży do pomocy klientom – programy obsługi klientów, <i>call centers</i> itd.; identyfikacja problemów i dzięki klientom przeprojektowanie towarów oraz usług według informacji zwrotnej od klientów</p>	<p>utrzymywanie klientów dzięki obserwacji użytkowników; identyfikacja decyzji dzięki wiadącym użytkownikom, projektowanie towarów i usług, które opiera się na dogłębnym zrozumieniu potrzeb klientów</p>	<p>klienci są współpracownikami w rozwoju doświadczenia personalizowanego; przedsiębiorstwa oraz wiadący użytkownicy odgrywają wspólnie rolę w edukacji, kształtowaniu oczekiwań oraz we współtworzeniu akceptacji rynkowej towarów i usług</p>
<p>Cele i przepływ strumieni komunikacyjnych</p>	<p>utrzymywanie dostępu do docelowej, uprzednio określonej grupy nabywców; jednostronna komunikacja</p>	<p><i>database marketing</i> (marketing bazy danych) dwustronna komunikacja</p>	<p>marketing stosunków wzajemnych dwustronna komunikacja oraz dostęp</p>	<p>aktywny dialog z klientami w celu kształtowania oczekiwań, wieloszczeblowy dostęp i komunikacja</p>

Źródło: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, Jan.–Feb., s. 80.

PC Palo-Alto posiadała znaczny udział w regionalnym rynku laptopów w USA; stworzyła potężną sieć dystrybucyjną współpracującą z klientami. Jej laptopy były o wiele bardziej sprawne od komputerów produkowanych przez konkurentów z Tajwanu. Przy opracowywaniu laptopów czwartej generacji firma przeprowadziła badanie wśród najpotężniejszych dystrybutorów. Fachowcy PC Palo-Alto przypuszczali, a dystrybutorzy potwierdzili, że „klienci czekają na laptopy jeszcze mniejszych rozmiarów”. Stworzony nowy model laptopa poniósł klęskę, ponieważ okazało się, że użytkownicy pragnęli mocniejszych baterii, jaskrawych ekranów i cienkich PC – ale nie małej klawiatury. Tak więc, współpracując z pośrednikami, którzy są źródłem informacji, nie można zapominać o konsumentach, bowiem akurat na ich potrzeby orientuje się działalność innowacyjna i właśnie oni podejmują decyzję o tym, jakie towary kupować.

Klienci często stają się źródłem idei nowych produktów i doskonalenia produktów istniejących. Uczestnictwo klientów w tworzeniu nowego produktu może być mniej albo bardziej aktywne. Ewolucja roli klienta w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego jest przedstawiona w tabeli 2.

Ciekawe w tym zakresie jest twierdzenie polskich badaczy – D. Surówki-Marszałek i J. Światowiec. Stwierdzają one, że „dzięki rozwojowi informacyjno-komunikacyjnych technologii staje się możliwy interaktywny dialog z klientami, który nierzadko jest komunikacyjnym procesem, nie całkiem kontrolowanym przez przedsiębiorstwo. Klienci istotnie oddziałują na nowoczesną dynamikę rynku, ponieważ stają się podmiotami-współtwórcami wartości dodanej. Zarazem klienci występują na rynku w roli jednostek biznesu, konkurujących między sobą o otrzymanie jak największej wartości. Wzrost aktywności klientów staje się nowym potencjalnym środkiem, który przedsiębiorstwa muszą wykorzystać w procesie tworzenia wartości. W tym związku klienta trzeba rozpatrywać docelowo jako nowe źródło kompetencji przedsiębiorstwa. Kompetencja, jaką może wnieść klient, jest funkcją wiedzy i umiejętności, jakimi on włada, chęci uczenia się, eksperymentowania i bycia włączonym do aktywnego dialogu z wytwórcą<sup>4</sup>”.

Rozwój stosunków partnerskich orientuje się na uwzględnianie indywidualnych potrzeb klientów, przy tym uwzględnia się zróżnicowaną „wartość życiową klientów” oraz różne znaczenie poszczególnych zleceńiodawców w trakcie realizacji celów przedsiębiorstwa.

Uznany jest podejściem jest wyodrębnienie w przedsiębiorstwach tzw. klientów strategicznych, którzy mają podstawowe znaczenie, przeważnie w kontekście przyszłego potencjału. Oni również stają się głównym podmiotem w procesie generowania idei nowych produktów.

---

<sup>4</sup> D. Surówka-Marszałek, J. Światowiec, *Współpraca z kluczowymi klientami w procesie kreowania nowych technologii. Podejście marketingowe w zarządzaniu*, t. 1, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 266.



Tradycyjne metody badań marketingowych są efektywne pod warunkiem, że produkt lub usługa są dobrze znane klientowi albo gdy nabywca miał możliwość jego wykorzystania. Grupy fokusowe, obserwacje czy wspólne analizy i oceny mogą być korzystne w przypadku adaptacji parametrów nowego produktu do wymogów klientów. Standardowe instrumenty badawcze zazwyczaj nie sprawdzają się przy analizie nowych aplikacji lub cech produktu oraz są nieefektywne, gdy nabywcy nie znają badanego wyrobu. Dla potrzeb radykalnych zmian produktów albo szybko zmieniających się rynków trzeba wykorzystywać nieco inne metody, które mogą dać bardziej pożyteczną informację. W skrajnych przypadkach, gdy decyzje techniczne wyprzedzają potrzeby klientów, badania rynkowe mogą opierać się na intuicji. Pomocne w tym zakresie mogą okazać się porady ekspertów przemysłowych oraz opracowywanie scenariuszy rozwoju produktu i rynku.

## PROBLEMY WYWIADU Z KONSUMENTAMI I NIEPEWNOŚĆ OTRZYMANÝCH WYNIKÓW

---

Wrażliwym momentem innowacji jest dogłębne zrozumienie tego, czego pragnie albo czego w perspektywie może życzyć sobie klient, nawet nie uświadamiając sobie tego. W przypadkach innowacji, które zastępują istniejące produkty albo są radykalnymi innowacjami, efektywnie mogą być wykorzystywane takie metody jak: projektowanie empatyczne i obserwacje wiodących użytkowników<sup>5</sup>.

Włączając klientów do działalności innowacyjnej, trzeba pamiętać, że w praktyce nie zawsze mogą oni dać ścisłą odpowiedź na pytanie: „W jaki sposób i na ile innowacja może być korzystna z punktu widzenia ich potrzeb?”. Po pierwsze, trzeba pamiętać, że około 95% decyzji i idei u klienta powstaje na poziomie podświadomym. Ponadto, według wyników badań Geralda Zaltmana<sup>6</sup>, korelacja między twierdzeniami i faktycznym zachowaniem klientów jest niezwykle niska lub nawet zerowa. Zaltman stwierdził, że 60% klientów uczestniczących w domowych próbach nowego kuchennego sprzętu chciałoby nabyć go w następnym półroczu. Ale przez osiem miesięcy swoje zamiary realizowało zaledwie 12% z badanych. Ludzie, którzy nie dokonali zakupu, nie potrafili wyjaśnić swojego zachowania.

Podobne zachowania klientów są charakterystyczne również dla rynków przemysłowych. W celu określenia zapotrzebowania firm dystrybucyjnych na usługi logistyczne magazynów o przeznaczeniu ogólnym w 2007

---

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> G. Zaltman, *How Customers Think : Essential Insights into the Mind of the Market*, „Harvard Business Press” 2003, s. 50.

roku przeprowadziliśmy badanie marketingowe w okręgu lwowskim. W wyniku wywiadów, prowadzonych w postaci wywiadów osobistych, została utworzona lista potencjalnych organizacji, które zgłosiły zainteresowanie korzystaniem z usług magazynowych. Ponowne wywiady telefoniczne, przeprowadzone za pół roku wśród tych samych organizacji, z tymi samymi przedstawicielami, dały zdumiewające wyniki; tylko 11% respondentów potwierdziło swoją gotowość współpracy z logistycznym operatorem (i to przy stabilnej ekonomicznej sytuacji w ciągu 2007 roku i 9 miesięcy 2008 roku). To dowodzi, że deklaracji potencjalnych konsumentów nie można traktować jako faktyczne zapotrzebowanie.

Po drugie, klienci nie zawsze uświadamiają sobie, jakie nowe produkty, a zwłaszcza technologie, są dostępne albo jak te innowacje mogłyby być wykorzystane dla rozwiązania ich bieżących problemów. Mogą też nie uświadamiać sobie swoich przyszłych potrzeb. W praktyce bowiem 25% idei nowych produktów generują klienci. Zdaniem K. Mazurek-Łopacińskiej<sup>7</sup> „przyczyną niskiej skuteczności wykorzystywanych informacji jest niewłaściwa metodologia ich pozyskiwania, gdyż, jak wykazują badania, nie należy oczekiwać od klientów gotowych rozwiązań. Nie mają oni bowiem specjalistycznej wiedzy pozwalającej na generowanie takich rozwiązań...”.

Jak zauważył Henry Ford: „Jeżeli bym zapytał swoich nabywców, co im trzeba, oni poprosiliby szybkiego konia”. I to jest pewne. Przecież współcześni mu konsumenci nie mogli znać możliwości silnika spalinyowego. Jednocześnie, w praktyce, większość ukraińskich firm w działalności innowacyjnej wciąż jeszcze polega na informacjach od sprzedawców lub wynikach grup fokusowych w celu określenia potrzeb klientów. Jest to charakterystyczne nie tylko dla przedsiębiorstw ukraińskich. Według wyników badań przeprowadzonych przez Konfederację Przemysłu Brytyjskiego w roku 2002, które obejmowały ponad 400 firm, do najbardziej rozpowszechnionych metod zbierania informacji dla innowacji należą<sup>8</sup>:

- wywiady (65% respondentów),
- zebrania dla wymiany idei (53%),
- testowanie produktu czy usługi (50%),
- formalne obserwacje konsumentów (18%).

Taka skala braku pogłębienia badań istotnie ogranicza zdolność firm do innowacji. Przy tym należy dodać, że dla rozwiązania problemu nie wystarczy odwiedzić klienta jeden raz w roku. Dogłębne zrozumienie klienta wymaga dużych wysiłków i stałej infrastruktury. Przecież

<sup>7</sup> K. Mazurek-Łopacińska, Rola klienta w kreowaniu wartości, w: A. Czubała (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006, s. 307.

<sup>8</sup> M.L. George, J. Works, K. Watson-Hemphill, *Stremitelnyje innowacji*, Companion Group, 2006, s. 36.

decyzje będą zależeć od rynków obsługiwanych przez firmę i od tego, jak klienci są podzieleni między jej pośredników handlowych. M.L. George, J. Works, K. Watson-Hemphil w swojej książce *Szybkie innowacje*<sup>9</sup> zalecają trzy drogi:

- po pierwsze, wykorzystanie etnografii dla badania potrzeb klientów,
- po drugie, przeprowadzenie forum idei,
- po trzecie, utworzenie infrastruktury dla przygotowania innowacyjnych serii.

Firmy, które dorobiły się w świecie marki kreatorów geniuszów, wyróżnia pewna cecha. George, Works i Watson-Hemphil<sup>10</sup> nazywają tę cechę „zdolnością rozumienia serca konsumenta”. Takie firmy wychodzą daleko poza granice tego, o czym im w trakcie wywiadu mówi klient i badają życie codzienne klientów (osobiste i zawodowe), a także próbuje przewidzieć, co może to życie ulepszyć. Takie firmy rzetelnie badają pragnienia, potrzeby, nadzieje i preferencje konsumentów. Aby nauczyć się rozumieć konsumenta, trzeba podwyższyć jakość i ilość procesów „badania głosu konsumenta”. Według opinii fachowców, w tym zakresie istnieją trzy ważne zadania<sup>11</sup>:

- tworzyć bliskie związki z docelowym rynkiem,
- wykorzystywać etnografię jako opisową, jakościową metodykę badania rynku, stosunku klienta do otoczenia, w celu lepszego zrozumienia jego problemów i potrzeb, które przewiduje aplikację zasad antropologii do badania zachowania konsumentów przy opracowywaniu nowych idei,
- włączać klientów do wszystkich etapów opracowywania (od poznania możliwości wejścia na rynek).

Celem etnografii jest osiągnięcie dogłębnego i intuicyjnego zrozumienia potrzeb i problemów konsumentów, co może być podstawą twórczych idei. W toku zbierania danych etnograficznych częstokroć otwierają się możliwości dyferencjacji produktów, których sami klienci nigdy by nie wskazali podczas ankietowania, wywiadu czy grup fokusowych.

## WNIOSKI

---

- W warunkach turbulencji środowiska rynkowego i światowego kryzysu finansowego szczególnej wagi nabiera marketing i jego możliwości wpływu na rynek i komunikację z rynkiem.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 36

<sup>10</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 37.

- Przy opracowywaniu nowego produktu, zwłaszcza o radykalnych zmianach, tradycyjne metody badań marketingowych mogą okazać się nieefektywne, ponieważ konsumenci podświadomie udzielają nieścisłych informacji i mogą nawet nie wyobrażać sobie swoich potencjalnych potrzeb oraz możliwości rozwiązań technologicznych. Dlatego wdrażane są badania pozwalające na dogłębne zrozumienie „serca” konsumenta i uświadomienie jego „głosu”.
- Przy tradycyjnych działaniach innowacyjnych ukraińskie i polskie przedsiębiorstwa w najlepszym przypadku delegują badanie potrzeb konsumentów agencjom badań marketingowych, zazwyczaj bez ustrukturyzowanego procesu badania „serca” konsumenta. Otrzymane informacje są z reguły ograniczone i rzadko dają potrzebny przebojowy impuls. Swoją drogą, wiodące firmy zagraniczne poświęcają wiele uwagi przygotowaniu własnych badań etnograficznych albo nawiązują współpracę z zewnętrznymi etnografami.
- Opanowanie nowoczesnych metod badań marketingowych, między innymi: etnografii czy „innowacyjnego błysku”, będzie wymagać od menedżerów więcej wysiłku aniżeli rozmowy z konsumentami na temat ich potrzeb. Wysiłki te będą pozwalać na wprowadzenie na rynek wysoko zróżnicowanych produktów, usług czy procesów i stworzenie przełomowych innowacji.

---

### CONSUMER INVOLVEMENT AND NEW PRODUCT DEVELOPMENT. MARKETING RESEARCH AND ITS OUTCOMES

---

New product development requires a wide use of different methods of marketing research. One of this method is interview with potential customers. In article, probable problems of customer interview and methods of solving them were identified.

**Dr Tymoteusz Doligalski**

Katedra Marketingu

Szkoła Główna Handlowa

---

## **SPOSOBY BUDOWY ZAUFANIA KLIENTÓW DO FIRMY W INTERNECIE**

---

W niniejszym opracowaniu zaufanie rozumiane jest jako przekonanie podmiotu obdarzającego zaufaniem, że jego oczekiwania dotyczące otrzymania określonych wartości od podmiotu obdarzanego zaufaniem zostaną spełnione, a on sam nie zostanie narażony na dodatkowe koszty. Ujęcie to jest syntezą występujących w literaturze przedmiotu definicji i jednocześnie nawiązuje do koncepcji wartości dla klienta. Definicja ta pozwala również na szersze rozumienie podmiotu obdarzanego zaufaniem, którym może być nie tylko osoba lub instytucja, lecz także strona internetowa, technologia, kanał marketingowy itd.

W przypadku relacji klienta z firmą, opartej na wykorzystaniu internetu, rośnie rola zaufania, co związane jest ze wzrostem postrzeganego ryzyka relacji. Wysoki poziom postrzeganego ryzyka relacji klienta z firmą w internecie charakterystyczny jest zarówno dla początkujących, jak i dla doświadczonych internautów<sup>1</sup>. Przekaz zawarty na stronie internetowej oraz innych instrumentach komunikacji powinien zatem silnie eksponować tzw. markery zaufania, czyli sygnały przyczyniające się do budowy zaufania klienta do firmy. Zaniedbanie budowy zaufania skutkować może jego brakiem, ten zaś jest główną przyczyną dla którego

---

<sup>1</sup> S. Forsythe, Ch. Liu, D. Shannon, L.Ch. Gardner, *Development of a Scale to Measure the Perceived Benefits and Risks of Online Shopping*, „Journal of Interactive Marketing”, Number 2, Spring 2006 oraz A.E. Schlosser, T.B. White, S.M. Lloyd, *Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions*, „Journal of Marketing”, April 2006.

internauci wstrzymują się od dokonywania zakupów online, korzystania z usług internetowych oraz przekazywania informacji wrażliwych<sup>2</sup>. Erkki Liikanen, członek Komisji Europejskiej odpowiedzialny za problematykę społeczeństwa informacyjnego przedstawił rolę zaufania w jednoznaczny sposób: *No trust, no transactions*<sup>3</sup>.

## KLASYFIKACJA RYZYK KLIENTA W INTERNECIE

---

Nieodłącznym zjawiskiem towarzyszącym zaufaniu jest ryzyko. Ryzyko relacji występuje po obydwu stronach – ponosi je zarówno klient, jak i firma. Ryzyko klienta w relacji z firmą jest miarą możliwych niepożądanych sytuacji, na jakie klient może być narażony z tytułu tej relacji. W postrzeganiu klientów relacje z firmą z wykorzystaniem internetu charakteryzują się wyższym poziomem ryzyka w porównaniu do relacji bazujących na bezpośrednim kontakcie. Nie powinno być to zaskoczeniem, gdyż wyższe ryzyko postrzegane jest również przy innych bezosobowych kanałach marketingowych, takich jak sprzedaż katalogowa, wysyłkowa czy telefoniczna<sup>4</sup>.

Warto przy tym zauważyć, że opisywane ryzyka klienta w relacjach z firmami z wykorzystaniem internetu najczęściej utożsamiane są z ryzykiem klienta dokonującego zakupów w internecie. W rzeczywistości zakupy produktów stanowią jedynie niewielką część aktywności klientów w internecie. Oprócz zakupów klienci wykorzystują internet do komunikowania się, znajdowania informacji, szeroko rozumianej rozrywki, a także do bardziej skomplikowanych czynności, takich jak zarządzanie zasobami finansowymi, rezerwacja biletów czy edukacja. W wielu przypadkach klienci są aktywnie włączeni w proces kształtowania wartości. Większe zaangażowanie w relację z firmą skutkować może zwiększonym prawdopodobieństwem niepożądanych sytuacji, czyli wyższym ryzykiem klienta.

Featherman i Pavlou podają zmodyfikowane wymiary postrzeganego przez klienta ryzyka w zakresie relacji z firmami z wykorzystaniem internetu. Tabela 1 zawiera wyszczególnione i opisane ryzyka klienta<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> S. Wang, S.E. Beaty, W. Foxx, *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, Winter 2004.

<sup>3</sup> P. Kossecki, U. Świerczyńska-Kaczor, *No Trust, no Transaction – the Implications for the Internet Suppliers*, „Proceedings of the International Multiconference on Computer Science and Information Technology”, <http://www.konferencja2006.pti.katowice.pl/fimcsit/pliks/237.pdf> (2006.04.04).

<sup>4</sup> S. Forsythe, Ch. Liu, D. Shannon, L.Ch. Gardner, *Development of a Scale to Measure the Perceived Benefits and Risks of Online Shopping*, op.cit.

<sup>5</sup> M.S. Featherman, P.A. Pavlou, *Predicting e-Services Adoption: a Perceived Risk Facets Perspective*, „International Journal of Human-Computer Studies”, Vol. 59, Iss. 4.

**Tabela 1.** Klasyfikacja wymiarów ryzyka klienta w internecie według dotyczących ich aspektów

Wymiar ryzyka klienta	Towarzyszący rodzaj straty
Ryzyko jakości	Strata wynikająca z odmiennej kompozycji wartości niż wynikałoby to z oczekiwań lub informacji otrzymanych od firmy
Ryzyko finansowe	Strata finansowa wynikająca z poniesienia większego od oczekiwanego poziomu kosztów oraz z ewentualnych oszustw finansowych
Ryzyko czasu	Strata wynikająca z czasu poświęconego na wyszukanie, kupno, poznanie i zwrot niewłaściwego produktu
Ryzyko psychologiczne	Gorsze samopoczucie, niezadowolenie lub frustracja wynikające z błędnych decyzji
Ryzyko społeczne	Strata wizerunkowa, wynikająca z wyboru określonych produktów lub usług
Ryzyko utraty prywatności	Ujawnienie niepożądanym osobom danych lub informacji osobistych

Źródło: M.S. Featherman, P.A. Pavlou, *Predicting e-Services Adoption: a Perceived Risk Facets Perspective*, „International Journal of Human-Computer Studies”, Vol. 59, No. 4.

**Tabela 2.** Klasyfikacja ryzyka klienta w internecie według przyczyn ryzyka

Wymiar ryzyka klienta	Charakterystyka
Ryzyko złożoności poznawczej	Podejmowanie nieoptymalnych decyzji wynikających z niemożności przeanalizowania i ewaluacji dostępnych informacji
Ryzyko technologii	Straty wynikające z niewłaściwie działającej lub obsługiwanej technologii
Ryzyko firmy	Straty wynikające z nieuczciwego lub niedbałego postępowania firmy
Ryzyko osób trzecich	Straty wynikające z działalności osób trzecich nie będących stronami relacji, m.in. przestępców internetowych
Ryzyko wyboru niewłaściwego standardu	Straty wynikające z ograniczonej funkcjonalności związanej z ograniczeniami technologicznymi używanego standardu

Źródło: opracowanie własne.

Warto zauważyć, że nowym wymiarem ryzyka klienta jest ryzyko utraty prywatności. Oznacza ono utratę informacji wrażliwych, czyli sytuację, w której osoby trzecie wchodzi w posiadanie osobistych informacji lub danych klienta. Utrata informacji wrażliwych może skutkować z jednej strony ujawnieniem ich szerszemu gronu osób, z drugiej zaś wykorzystaniem ich w celu komercyjnym, co w skrajnym przypadku może przybrać formę przestępstw finansowych.

Powyzsza klasyfikacja ryzyka klienta została dokonana według kryterium rodzaju strat, na jakie klient jest narażony w związku z tym ryzykiem. Są to zatem klasyfikacje rodzajów ryzyka koncentrujące się na skutkach i pomijające całkowicie przyczyny ryzyka. W tabeli 2 przedstawiona jest klasyfikacja rodzajów ryzyka klienta towarzysząca wykorzystaniu internetu w relacjach z szeroko rozumianym otoczeniem według kryterium przyczyn ryzyka.

## WNIOSKI Z BADAŃ OPISUJĄCYCH BUDOWĘ ZAUFANIA KLIENTÓW DO FIRMY W INTERNECIE

---

W artykule *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne* T. Oblój przedstawił wyniki badań dotyczących wpływu reputacji sprzedawców na aukcji internetowej na poziom cen, przy których zawierali oni transakcje. Autor mierzył reputację sprzedawcy za pomocą ocen wystawionych przez osoby, z którymi sprzedawca zawierał transakcje. Tak rozumiana reputacja jest istotną składową zaufania. Badania wykazały, że wyższy poziom reputacji pozwalał na sprzedaż produktów po wyższych cenach. Krańcowy wzrost cen wynikający ze wzrostu reputacji był jednak malejący. Oznaczać to może, że inwestowanie w reputację przynosi korzyści, niemniej jednak korzyści z reputacji rosną wolniej niż sama reputacja<sup>6</sup>. Wyniki badań potwierdzają wnioski wypływające z modelu wartości dla klienta, zgodnie z którym klienci biorą pod uwagę cenę oraz niefinansowe koszty, takie jak ryzyko wynikające z braku zaufania. Zwiększenie zaufania, a tym samym obniżenie niefinansowych kosztów, pozwalają na podwyższenie ceny przy zachowaniu tego samego poziomu wartości dla klienta.

Do podobnych wniosków dochodzi Dellarocas w artykule *The Digitization of Word of Mouth*. Zestawia on badania dotyczące systemu oceny sprzedających serwisu aukcyjnego eBay, z których wynika, że reputacja sprzedawcy wpływa pozytywnie zarówno na cenę, jak i prawdopodobieństwo zakupu. Wprawdzie dokładniejsze wnioski z cytowanych badań są czasami sprzeczne, niemniej jednak do częściowej powtarzających się konkluzji należy spostrzeżenie, zgodnie z którym wpływ reputacji sprzedawcy

---

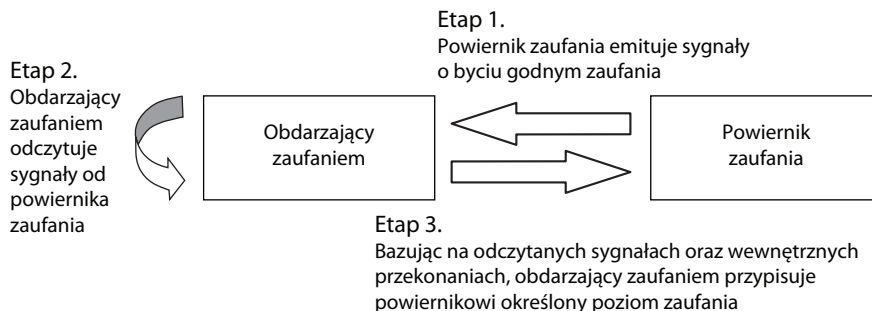
<sup>6</sup> T. Oblój, *Inwestowanie w reputację nie zawsze jest opłacalne*, „Harvard Business Review”, październik 2006.



na cenę produktu jest wyższy w przypadku produktów obciążonych wyższymi ryzykiem lub produktów droższych. Kwestią budzącą kontrowersję jest natomiast wpływ negatywnych opinii o sprzedawcy. Z niektórych przytaczanych badań wynika, że skutkują one niższą ceną transakcji, z innych, że ta zależność ma miejsce jedynie w przypadku produktów używanych. Niektórzy badacze nie dostrzegli natomiast tej zależności. Dellarocas zadaje również pytanie o skuteczność systemu oceny sprzedających serwisu aukcyjnego eBay, skoro ponad 99% ocen jest pozytywnych<sup>7</sup>. Jest problem wykraczający poza ten serwis, gdyż dominację ocen pozytywnych można zaobserwować również w serwisie Allegro.pl<sup>8</sup>.

Bailey i in. w publikacji *Trust in Cyberspace* przedstawili model budowy zaufania do firm w internecie. Wyróżnili w nim etapy procesu budowy zaufania, natomiast w samym zjawisku, jakim jest zaufanie, wyodrębnili źródła oraz wymiary. Bazując na stworzonym modelu, Bailey i in., przedstawili elementy budowy zaufania w sklepie internetowym Drugstore.com<sup>9</sup>. Ich zdaniem proces budowy zaufania przebiega w trzech etapach. W etapie pierwszym powiernik zaufania emituje sygnały o byciu godnym zaufania (markery zaufania). Następnie, w etapie drugim, obdarzający zaufaniem odczytuje sygnały od powiernika zaufania. W trzecim etapie, bazując na odczytanych sygnałach oraz wewnętrznych przekonaniach, obdarzający zaufaniem przypisuje powiernikowi określony poziom zaufania (por. rys. 1).

W procesie budowy zaufania można wyodrębnić różne źródła zaufania emitujące sygnały dotyczące poszczególnych wymiarów zaufania. Pojęcie źródła zaufania odnosi się do przekonań, wrażeń, doświadczeń



**Rysunek 1.** Model budowy zaufania autorstwa Bailey'a i in.

Źródło: B.P. Bailey, L.J. Gurak, J.A. Konstan, *Trust in Cyberspace*, <http://orchid.cs.uiuc.edu/publications/bailey-lea-trust.pdf> (2008.05.04).

<sup>7</sup> Ch. Dellarocas, *The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms*, „Management Science”, Vol. 49, No. 10, October 2003.

<sup>8</sup> <http://www.allegro.pl/> (2009.06.28).

<sup>9</sup> B.P. Bailey, L.J. Gurak, J.A. Konstan, *Trust in Cyberspace*, <http://orchid.cs.uiuc.edu/publications/bailey-lea-trust.pdf> (2007.04.04).

lub podmiotu emitującego sygnał dotyczący zaufania. Wymiar zaufania to atrybut, do którego wzmocnienia lub osłabienia przyczynia się dany sygnał. Bailey i in. wyróżniają cztery główne źródła zaufania klientów do firm w internecie, którymi są: przypuszczenia (*presumptions*), powierzchowna obserwacja (*surface inspection*), doświadczenie (*experience*) oraz podmioty trzecie (*institutions*).

Przypuszczenia są ogólnymi przekonaniem, stereotypami, dotyczącymi poziomu zaufania do danego podmiotu. Przypuszczeniem może być opinia, że sklepy internetowe są w mniejszym stopniu godne zaufania niż sklepy z rzeczywistymi placówkami. Powierzchnowa obserwacja polega na ocenie podmiotu na podstawie jej wizerunku, przy czym, jak zauważa Zajonc, amerykański uczonego polskiego pochodzenia, przekonania bazujące na pierwszym wrażeniu są trudno modyfikowalne<sup>10</sup>. Doświadczenia dotyczące uprzedniej współpracy są istotnym źródłem zaufania. Podmioty trzecie, obejmujące zarówno osoby, jak i instytucje, stają się źródłem zaufania przez transfer własnego zaufania. Efektywność transferu zaufania zależna jest od zaufania, jakim obdarzony jest ów podmiot trzeci.

Bailey i in. wyróżniają siedem wymiarów zaufania. Warto zauważyć, że są one alternatywą dla najczęściej wspominanych trzech wymiarów zaufania: zdolności, uczynności i uczciwości. Wyróżnione przez wspomnianych autorów wymiary zaufania obejmują:

- atrakcyjność (dotyczącą fizycznych lub innych cech powiernika zaufania);
- dynamizm (dotyczący dodatkowej, peryferyjnej komunikacji);
- fachowość (zdolności, umiejętności, wiedza powiernika zaufania);
- wiarę (przekonanie, że powiernik zaufania dotrzyma zaufania);
- intencje (cele powiernika zaufania, a także jego szczerłość i otwartość);
- bliskość (geograficzna, ale również w kontekście poglądów i wartości);
- spolegliwość (pewność, możliwość polegania na kimś).

Bailey i in. wykorzystują powyższy model, obejmujący źródła i atrybuty, do opisanie metod budowy zaufania stosowanych przez firmę Drugstore.com, wiodącego sprzedawcy produktów kosmetycznych oraz leków na rynku amerykańskim. Autorzy wyróżnili następujące elementy budowy zaufania przez firmę Drugstore.com:

- afiliację (linki do strony Drugstore.com umieszczone na innych stronach);
- markę firmy;
- informację o wspieranych organizacjach charytatywnych;
- obsługę klienta;
- funkcjonalność strony internetowej;
- relacje inwestorskie;

<sup>10</sup> W. M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 134.

- nawigację strony internetowej;
- prezentację informacji;
- politykę prywatności;
- budowanie relacji z klientami;
- znaki firm certyfikujących;
- wielkość i udział w rynku;
- referencje od usatysfakcjonowanych klientów.

Klasyfikacja metod budowy zaufania stosowanych przez Drugstore.com zawarta jest w tabeli 3.

Z przytoczonych informacji wynika, że firma Drugstore.com wykorzystuje szeroki wachlarz elementów budujących zaufanie przez indywidualne doświadczenia klientów (obsługa klienta, budowanie relacji z klientami), społeczny dowód słuszności (referencje od usatysfakcjonowanych klientów, wielkość i udział w rynku, afiliacja), bezpieczeństwo danych klienta (znaki firm certyfikujących, polityka prywatności), a także eksponując działania o charakterze non profit (informacja o wspieranych organizacjach charytatywnych).

Z badań Schlossera i in. wynika, że pomimo deklaracji klientów o istotności informacji dotyczących polityki prywatności, jednym z kluczowych czynników budujących zaufanie do sklepu internetowego jest wygląd strony internetowej. Odpowiedni projekt znacząco wpływa na intencje zakupowe przez budowę przekonania klienta o zdolności firmy do zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi. Zdolność, wraz z uczynnością i uczciwością, jest wymiarem zaufania klienta do firmy. Klienci skłonni są postrzegać firmę, dbającą o właściwy wygląd swojej strony internetowej, jako tę, która zapewni odpowiedni poziom obsługi<sup>11</sup>.

Bart i in. przeprowadzili badanie dotyczące czynników budujących zaufanie do stron internetowych należących do różnych kategorii tematycznych<sup>12</sup>. Wzięło w nim udział 6831 internautów, korzystających z 25 serwisów internetowych, należących do ośmiu kategorii. Badanie wykazało, że rola czynników budujących zaufanie do strony internetowej zmienia się w zależności od jej kategorii.

Ochrona prywatności jest istotnym elementem budowy zaufania na stronach turystycznych, społecznościowych, a także w sklepach internetowych. Zarówno przy dokonywaniu zakupów, jak i rezerwacji na stronach internetowych, klienci obawiają się wysokiego ryzyka związanego z przekazywaniem informacji wrażliwych. Na stronach społecznościowych

<sup>11</sup> A.E Schlosser, T.B. White, S.M. Lloyd, *Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions*, „Journal of Marketing”, Vol. 70, April 2006.

<sup>12</sup> Na podst. Y. Bart, V. Shankar, F. Sultan, G.L. Urban, *Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, October 2005.

**Tabela 3.** Klasyfikacja metod budowy zaufania firmy Drugstore.com obejmująca źródła i wymiary zaufania

	Atrakcyjność	Dynamizm	Fachowość	Intencje	Wiara	Bliskość	Spolegliwość
Przypuszczenia			B	Ch, Pi	Pi	B, Ch	B
Powierzchowna obserwacja	Pe	Si	Pe	Ch, Cu, I, Si	Cu, I	Cu	Cu, I, Si
Doświadczenie		R	B, F, N, Pe	N, R	R	B, R	B, F, N
Podmioty trzecie			Se, T	Se, T	T	A, T	A, Se, T

Znaczenie symboli:

- A – afiliacja,
- B – marka,
- Ch – informacja o wspieranych organizacjach charytatywnych,
- Cu – obsługa klienta,
- F – funkcjonalność strony internetowej,
- I – relacje inwestorskie,
- N – nawigacja strony internetowej,
- Pe – prezentacja informacji,
- Pi – polityka prywatności,
- R – budowanie relacji z klientami,
- Se – znaki firm certyfikujących,
- Si – wielkość i udział w rynku,
- T – referencje od usatysfakcjonowanych klientów.

Źródło: B.P. Bailey, L.J. Gurak, J.A. Konstan, *Trust in Cyberspace*, <http://orchid.cs.uiuc.edu/publications/bailey-lea-trust.pdf> (2007.04.04.)

internauci wymieniają się informacjami, dlatego też ochrona prywatności, zwłaszcza danych osobowych, jest istotnym czynnikiem budowy zaufania.

Nawigacja ma wpływ na zaufanie klientów do strony w większości kategorii stron internetowych, ale najbardziej w przypadku serwisów sportowych, portali i sklepów internetowych. Powyższe kategorie obejmują strony o charakterze informacyjnym, dlatego odpowiednia nawigacja i prezentacja informacji są w tym przypadku bardzo istotne. Co więcej, niejednokrotnie konkurencyjne serwisy zawierają takie same informacje, np. wyniki meczów z danego sezonu, tak więc umożliwienie internautom łatwego dostępu do informacji staje się kluczowe nie tylko ze względu na budowę zaufania, lecz także w celu odróżnienia się od konkurencji.

Marka odgrywa znaczącą rolę w budowie zaufania we wszystkich badanych kategoriach z wyjątkiem portali. Najsilniej wpływa na zaufanie klientów w kategoriach stron charakteryzujących się największym zaangażowaniem internautów, takich jak strony umożliwiające zakup samochodu, zarządzanie usługami finansowymi, strony poświęcone komputerom i oprogramowaniu oraz strony społecznościowe.

Podobnie jak marka, udostępnianie porad należy do czynników silnie wpływających na budowę zaufania w kategoriach stron wymagających wysokiego zaangażowania użytkowników. Należą do nich strony umożliwiające zakup samochodu czy rezerwacje usług turystycznych, strony poświęcone komputerom i oprogramowaniu, czyli strony dotyczące produktów, których staranny wybór stanowi przesłankę do czerpania później satysfakcji wynikającej z ich użycia.

Właściwa realizacja zamówienia wpływa pozytywnie na zaufanie klienta w przypadku stron umożliwiających rezerwację usług turystycznych oraz sklepów internetowych. Poprawność w wyświetlaniu strony w nieznacznym stopniu wpływa na wzrost zaufania, przy czym nie zauważono istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi kategoriami.

W powyższym badaniu podjęto próbę ustalenia, czy istnieje zróżnicowanie we wpływie czynników budujących zaufanie wśród klientów o różnej charakterystyce. Badanie wykazało, że silna marka przyczynia się bardziej do budowy zaufania wśród klientów lepiej wyedukowanych. Wynikać to może z faktu, że klienci lepiej wyedukowani i lepiej sytuowani, poświęcają mniej czasu na podejmowanie decyzji, kierując się kryterium marki. W ogóle wśród badanych największy wpływ na budowę zaufania miały wypracowana marka oraz porady<sup>13</sup>. Autorzy badania zaznaczają również, że nawigacja, sposób prezentacji treści, porady i marka w większym stopniu wpływają na budowę zaufania niż polityka prywatności wraz z bezpieczeństwem strony.

<sup>13</sup> Na podstawie: Y. Bart, V. Shankar, F. Sultan, G.L. Urban, *Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study*, „Journal of Marketing”, Vol. 69, October 2005.

Schlosser i in. zbadali, które z wymiarów zaufania (zdolność, uczynność, uczciwość) przyczyniają się do zaistnienia intencji zakupowych przy odmiennych motywach korzystania ze strony internetowej. Wyróżnili dwa typy użytkowników sklepów internetowych: poszukujących (*searchers*) oraz oglądających (*browsers*). Poszukujący kierują się celem pozyskania informacji o produkcie, a ich sposób poruszania się po stronie internetowej jest podporządkowany temu celowi. Oglądający poruszają się po stronie w sposób przypadkowy, kierując się bardziej potrzebą chwili niż ustalonym celem. Cenią sobie bardziej ogólne wrażenia i doznania. Zgodnie z wynikami badań, największy wpływ na intencje zakupowe poszukujących miało przekonanie o zdolności firmy do właściwej realizacji zamówienia. Zamieszczenie na stronie internetowej informacji o zapewnieniu prywatności oraz bezpieczeństwa zwiększa przekonanie poszukujących o uczynności i uczciwości firmy, niemniej jednak nie przyczynia się do wzrostu intencji zakupowych. W przypadku oglądających wymiarem zaufania, który przyczynia się do zwiększenia intencji zakupowych, jest uczynność, a nie jak wśród poszukujących zdolność<sup>14</sup>.

W procesie budowy zaufania do strony internetowej odgrywają rolę również inne, niewspominane dotąd elementy. Wang i in. wykazali, że takie elementy jak wyróżnienia przyznane stronie przez niezależne instytucje oraz informacje o bezpieczeństwie użytkowników, przyczyniają się do wzrostu zaufania klientów do strony internetowej. Informacje o polityce prywatności oraz symbole firm zapewniających bezpieczeństwo (np. Verisign) zwiększają chęć klientów do przekazywania firmie informacji wrażliwych. Z kolei wyróżnienia przyznane stronie przez niezależne instytucje przyczyniały się do tego, że była ona przez klientów chętniej dodawana do zbioru stron ulubionych<sup>15</sup>.

---

## METHODS OF CUSTOMER TRUST BUILDING IN THE INTERNET

---

Development of customer relationship in the internet is determined by higher level of customer perceived risk. Hence, there is a great need to signalize company's credibility and, thus, to build customer trust. The paper presents classification of customer risks and methods of customer trust building in the internet.

---

<sup>14</sup> A.E Schlosser, T.B. White, S.M. Lloyd, *Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions*, „Journal of Marketing”, Vol. 70, April 2006.

<sup>15</sup> S. Wang, S.E. Beaty, W. Foxx, *Signaling the Trustworthiness of Small Online Retailers*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, Winter 2004.

**Doc. dr Urszula Kłosiewicz-Górecka**

**Dr Bożena Słomińska**

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur

---

## **FORMY INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW A BUDOWA ZAUFANIA Z KLIENTAMI BIZNESOWYMI ORAZ KONSUMENTAMI**

---

Celem niniejszego opracowania jest spojrzenie na dokonujące się na rynku procesy integracji przez pryzmat zwiększenia szans zintegrowanych przedsiębiorstw na budowę zaufania z klientami biznesowymi i konsumentami. Szczególna uwaga zostanie poświęcona systemowi franszyzy. Wychodząc od oryginalności i wyjątkowości pomysłu, na którym oparta jest koncepcja fransyzowa, autorki przedstawią szanse i zagrożenia wynikające ze współpracy fransyzowej dla dawcy i biorcy systemu oraz budowy lojalności nabywców.

### **CZYNNIKI DETERMINUJĄCE KREOWANIE ZAUFANIA PARTNERÓW BIZNESOWYCH W KANAŁACH DYSTRYBUCJI**

---

Jest wiele czynników w otoczeniu firm handlowych, które skłaniają poszczególne przedsiębiorstwa do podejmowania działań zmierzających do kreowania zaufania partnerów biznesowych, a także budowy lojalności konsumentów. W sferze handlu do ważniejszych należą:

- procesy globalizacji, które sprawiają, że konkurencja, nawet na lokalnych rynkach, staje się bardzo agresywna;

- procesy koncentracji i integracji, które w sferze handlu są bardzo silne i już doprowadziły do asymetrii w relacji producent–handel, gdzie producent jest słabszą stroną w kontaktach z sieciami handlowymi;
- duża dynamika zdarzeń na rynku, ograniczająca możliwości prognozowania przez firmy rozwoju sytuacji na rynku, zwiększając niepewność w działaniu firmy. Poszczególnym przedsiębiorstwom coraz trudniej jest wykorzystywać nadarzające się okazje (szanse) i unikać zagrożeń oraz mieć zdolność do pokonywania sytuacji kryzysowych;
- obserwowany od pewnego okresu spadek aktywności gospodarki, a ostatnio kryzys finansowy, zwiększający ryzyko realizowania przedsięwzięć biznesowych;
- nasilające się działania promocyjne, w tym z udziałem mediów, co paradoksalnie „zaciemnia obraz rynku”;
- szybko zmieniające się potrzeby i preferencje konsumentów oraz ich silna dywersyfikacja, sprawiające, że coraz trudniej jest zadowolić klienta.

Przedstawione czynniki sprawiają, że w warunkach turbulentnego otoczenia oraz niepewności wzrasta potrzeba stabilności i przewidywalności warunków działania. Wzrasta potrzeba zaufania. Zaczęto bowiem dostrzegać, że brak poczucia odpowiedzialności wobec partnerów i klientów, niechęć czy lekceważenie ich pozycji obracają się przeciwko firmie, a nawet prowadzą do obniżenia zysków. Warto podkreślić, że kryzys finansowy spowodował spadek zaufania ludzi do biznesu. Aż 53% spośród 73 tys. osób ankietowanych w 2009 roku przez organizację Transparency International uważa, że firmy uciekają się do łapówek, by wpływać na politykę. W 2004 roku takiego zdania było 45% respondentów. Na uwagę przy tym zasługuje fakt, iż ludzie pragną aktywnie wspierać uczciwy biznes. Połowa respondentów zadeklarowała w tegorocznym badaniu, że gotowa jest więcej zapłacić za produkty i usługi firm funkcjonujących z poszanowaniem zasad etyki w biznesie. Polska znalazła się wśród 10 państw, gdzie ten odsetek był najniższy i wynosił mniej niż 30%<sup>1</sup>.

Sfera usług, w tym handel, jest dziedziną biznesu potencjalnie predestynowaną do kreowania relacji partnerskich z otoczeniem, opartych na zaufaniu, z poszanowaniem kompetencji partnerów i prezentowaniem nieustannej gotowości do poszukiwania rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez partnerów rynkowych. Wydaje się bowiem, że handel, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego i dobrobytu społeczeństw poprzez aktywizowanie przedsiębiorców na lokalnych rynkach oraz tworzenie miejsc pracy, a także szybkie reakcje na zmieniające się

<sup>1</sup> <http://wiadomosci.onet.pl/1983222>



potrzeby konsumentów, ma szersze możliwości niż firmy produkcyjne, do funkcjonowania, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR)<sup>2</sup>. Co więcej, może to korzystnie wpływać na wizerunek firmy i odgrywać dużą rolę w procesie konkurencyjności, szczególnie na rynku artykułów żywnościowych.

## FORMY DZIAŁANIA FIRM A BUDOWA ZAUFANIA Z PARTNERAMI BIZNESOWYMI

---

Wyrażanie przez menedżerów potrzeby zaufania i partnerstwa w biznesie nie zmienia faktu, iż firmy funkcjonujące w kanałach dystrybucji kierują się przede wszystkim własnym interesem<sup>3</sup>. Chociaż znakomita większość firm deklaruje, że współpracujące z nimi przedsiębiorstwa traktowane są jak partnerzy biznesowi, to jednak jednocześnie akceptują one przetrzymywanie ryzyka handlowego i minimalizację swoich kosztów przez przenoszenie ich na partnera biznesowego. Wysoki odsetek przedstawicieli firm wskazuje też, że wielu informacji rynkowych nie udostępnia swoim partnerom biznesowym z obawy przed takim jej wykorzystaniem, które okaże się niekorzystne dla nadawcy informacji<sup>4</sup>. Można to uznać za ostrożność i rozwagę w prowadzeniu firmy, skądinąd zalecane podczas szkoleń menedżerów. Niezależnie od przedstawionych zjawisk, w praktyce gospodarczej podejmowane są próby zacieśniania współpracy z partnerami biznesowymi, gdyż zaufanie w biznesie jest obecnie istotnym atutem na drodze do sukcesów firmy. Zdobywanie go i podnoszenie na coraz wyższy poziom to ważny obowiązek ludzi biznesu.

Szczególnie korzystne warunki do budowania zaufania partnerów pojawiają się w różnych formach przedsiębiorstw zintegrowanych, takich jak: stowarzyszenia, grupy zakupowe, franszyza. Sprzyjają one:

- wyzwoleniu, a następnie utrwaleniu w „mentalności” podmiotów gospodarczych, objętych systemami współdziałania, tendencji do utrzymywania trwałości powiązań, nawet wówczas, gdy zasady postępowania wynikające z mechanizmu rynkowego, podpowiadają konkurencyjne zachowania. Mechanizmy integracyjne ograniczają bowiem wpływ konkurencji jako tradycyjnego czynnika motywacji takich zmian;

<sup>2</sup> J. Zientek-Varga, *CSR – dobra droga do sukcesu*, „Fresh & Cool Market” 2009, nr 6, s. 16.

<sup>3</sup> U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2008, s. 175.

<sup>4</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Informacja w budowaniu pozycji rynkowej małej i średniej firmy*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2005, s. 53.

- ograniczaniu pośredników handlowych w obrocie na rzecz rozwoju powiązań bezpośrednich między producentami i firmami handlowymi mającymi bezpośredni kontakt z ostatecznymi nabywcami;
- względnej stabilizacji cen towarów i usług wewnątrz wielopodmiotowych zgrupowań podmiotów oraz standaryzacji w zakresie przedmiotu obrotu i technologii sprzedaży, doprowadzając do wyrównywania poziomu jakości świadczonych usług,
- integracji systemów ewidencji i kontroli zakupów, sprzedaży, zapasów w ramach podmiotów objętych współdziałaniem, co sprzyja komunikacji pomiędzy nimi.

Przedstawiciele firm handlowych wyrażają przekonanie, że wspólnie ustalone cele, znajomość wzajemnych oczekiwań i obustronna wymiana informacji rynkowych sprzyjają współpracy między partnerami biznesowymi i skutkują dla obu grup firm korzystniejszymi warunkami funkcjonowania. Powstające zaufanie staje się ważną przesłanką wzajemnego zobowiązania partnerów do utrzymania ciągłości relacji i wspomaga realizację wspólnych celów przedsiębiorstw według zasady *win/win*, gdyż<sup>5</sup>:

- pozwala zredukować ryzyko związane z oportunistycznym zachowaniem partnera biznesowego,
- zwiększa przekonanie, że interesy długoterminowe są przedkładane nad dążenia partnera do osiągnięcia zysków krótkoterminowych,
- pozwala redukować koszty transakcji w ramach partnerskiej wymiany.

W rezultacie poszczególne systemy integracji, w tym kapitałowej, stwarzając szanse na uzyskiwanie na konkurencyjnym rynku korzyści wynikających ze wspólnego działania, sprzyjają budowaniu zaufania między partnerami.

Obserwacja praktyki gospodarczej pozwala wnioskować, że w początkowym okresie współpracy partnerów dobra komunikacja wpływa na budowanie zaufania między nimi. Natomiast w okresie dłuższej współpracy, to raczej większe zaufanie przyczynia się do lepszej wymiany informacji, a w efekcie do osiągania obustronnych korzyści. Najlepiej jest to widoczne w przypadku tzw. kluczowych partnerów. Wieloletnie kontakty partnerów biznesowych prowadzą do coraz bardziej pogłębionego i sprawnego przepływu między nimi informacji strategicznych, co skutkuje większą zdolnością dostosowawczą obu grup firm do otoczenia rynkowego. W tabeli 1 przedstawiono działania, które opisują przyjazne nastawienie firmy do partnerów biznesowych.

<sup>5</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Informacja w budowaniu...*, s. 58.

**Tabela 1.** Działania, które wskazują na przyjazne nastawienie firmy do partnerów biznesowych

Działania, które wskazują na przyjazne nastawienie dostawców towarów do firm handlowych	Działania, które wskazują na przyjazne nastawienie firmy handlowej do dostawców towarów
<ul style="list-style-type: none"> <li>● preferencyjne warunki dostaw towarów</li> <li>● wymiana informacji strategicznych dla rozwoju firmy</li> <li>● wspólne ustalanie celów dystrybucyjnych i promocyjnych</li> <li>● wspólny merchandising</li> <li>● zaproszenia na integracyjne spotkania biznesowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wymiana informacji strategicznych dla rozwoju firmy</li> <li>● akceptacja marek</li> <li>● kontakty osobiste z pracownikami dostawcy</li> <li>● wspólne ustalanie celów dystrybucyjnych i promocyjnych</li> <li>● przekazywanie konsumentowi pozytywnych informacji o dostawcy i jego produktach</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## FRANSZYZA JAKO FORMA DYSTRYBUCJI SPRZYJAJĄCA BUDOWIE ZAUFANIA POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWAMI A PARTNERAMI BIZNESOWYMI I KONSUMENTAMI

Istotą franszyzy jest wyjątkowość i oryginalność pomysłu, na którym opiera swoje funkcjonowanie firma określana jako franszyzodawca. Pomysł ten z reguły:

- wyróżnia jego biznes na rynku,
- jest wypróbowany w praktyce, opatentowany, a firma ma określoną renomę i popularność na rynku. Przedsiębiorstwo funkcjonuje pod znaną marką, którą dobrze identyfikują zarówno inne firmy funkcjonujące na rynku, w tym partnerzy biznesowi, jak i konsumenci.

Franszyza jako koncepcja biznesu oparta jest na zaufaniu, które znajduje też formalne potwierdzenie. Franszyzodawca, chcąc zdobyć nowe rynki, przekazuje pomysł na biznes i całą swoją wiedzę w tym zakresie innym firmom. Udostępnia korzystanie z koncepcji działania, określonych procedur i kontaktów biznesowych, dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, szkoli i udziela pomocy w prowadzeniu biznesu według zaoferowanego oryginalnego i sprawdzającego się na rynku pomysłu. Natomiast biorca pomysłu w zamian angażuje własny kapitał i zobowiązuje się do lojalności wobec franszyzodawcy (zachowanie tajemnicy,

uiszczanie opłat na rzecz franszyzodawcy, działania zmierzające do wzmocnienia firmy na rynku). Obie zatem strony łączy wspólny interes i chociaż występuje w tym związku podmiot nadrzędny (franszyzodawca) i podporządkowany (franszyzobiorca), to forma, w jakiej one współpracują, wydaje się stwarzać korzystniejsze warunki do budowania zaufania partnerów niż inne formy współdziałania przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji. Przemawia za tym istnienie klarownych zasad współdziałania w postaci zapisanych w umowie szczegółowych obowiązków i ograniczeń obu stron<sup>6</sup>. Podstawą funkcjonowania firm w systemie franszyzy jest „pakiet franszyzy”, który składa się z elementów „wiążących obie grupy firm, tj. znak towarowy (zasady i warunki korzystania z niego), know how (praktyczna wiedza dotycząca prowadzenia biznesu) i podręcznik operacyjny (zawiera opis zasad i procedur, według których należy prowadzić biznes)<sup>7</sup>. Jednak aby zaufanie firm współpracujących w ramach franszyzy stało się faktem i mogło być ważnym elementem rozwoju tych przedsiębiorstw, konieczne jest spełnienie wielu warunków. Prezentuje je tabela 2.

Praktyka gospodarcza wskazuje, że system franszyzy, aczkolwiek generalnie sprzyja budowie zaufania partnerów biznesowych i rozwojowi poszczególnych firm, to jednak nie wyklucza pojawiania się punktów krytycznych, które ograniczają zaufanie partnerów systemu franszyzowego

**Tabela 2.** Warunki, które powinny być spełnione, aby dobre relacje z partnerami biznesowymi mogły sprzyjać rozwojowi systemu franszyzy na rynku

Warunki sprzyjające rozwojowi franszyzy
<ul style="list-style-type: none"> <li>● udział firm o dobrej kondycji ekonomicznej</li> <li>● koncepcja systemu powinna być sprawdzona w praktyce gospodarczej pod względem ekonomicznym, a firma powinna mieć utrwalony wizerunek i pozycję na rynku</li> <li>● firma powinna oferować na rynku produkt (rzeczowy bądź usługę) oryginalny, innowacyjny wykazujący wzrostową tendencję sprzedaży</li> <li>● dawca systemu powinien wyraźnie określić warunki, jakie biorca systemu powinien spełniać (określenie profilu biorecy)</li> <li>● organizacja systemu powinna być jasno i precyzyjnie sformułowana</li> <li>● powinna być klarownie zarysowana marketingowa strategia rozwoju systemu z określoną rolą biorecy</li> <li>● procedury kontrolne w systemie powinny być wystandaryzowane</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> B. Pokorska, *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2000, s. 13–22.

<sup>7</sup> J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 188.

**Tabela 3.** Punkty krytyczne, które ograniczają zaufanie partnerów systemu franszysowego i osłabiają cały system, przedstawione z punktu widzenia franszysodawcy i franszysobiorcy

Punkty krytyczne z punktu widzenia franszysodawcy	Punkty krytyczne z punktu widzenia franszysobiorcy
<ul style="list-style-type: none"> <li>● franszysobiorcy, którzy odnieśli sukces, działając w ramach systemu stworzonego przez franszysodawcę, chcą się od niego uniezależnić</li> <li>● franszysobiorca może preferować własne zyski kosztem franszysodawcy</li> <li>● franszysodawca może mieć trudności z wyegzekwowaniem od franszysobiorców wystandaryzowanych działań</li> <li>● brak zrozumienia istoty franszysy ze strony franszysobiorców</li> <li>● brak lojalności franszysobiorców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● narzucanie asortymentu i cen detalicznych przez franszysodawcę</li> <li>● franszysodawca może preferować własne zyski kosztem franszysobiorców</li> <li>● uznanie kontroli przez franszysobiorcę jako nadmiernej rozbudowanej</li> <li>● zastrzeżenia ze strony franszysobiorców w zakresie zarządzania siecią (nierówne traktowanie partnerów)</li> <li>● zastrzeżenia dotyczące warunków umów z dostawcami (zbyt słabe)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

i osłabiają cały system. W tabeli 3 zaprezentowano je z punktu widzenia franszysowego i franszysobiorcy.

Obecnie w sferze handlu pojawiają się różne systemy franszysowe, z których tylko niektóre mają szansę na rozwój. Na polskim rynku generalnie nie sprawdzili się tzw. **miękkie systemy franszysy**, oparte jedynie na wspólnym logo i zakupie produktów zintegrowanych w systemie firm, dające franszysobiorcom spory zakres swobody.

W warunkach silnej konkurencji lepiej sprawdzają się tzw. **twarde systemy franszysy**, zakładające (zgodnie z ideą franszysy) silną integrację partnerów sieci i oferowanie uczestnikom szerszego zakresu usług. System taki nie stwarza zachęt dla biorców systemu do nielojalności wobec franszysodawcy<sup>8</sup>. W systemie twardej franszysy system komputerowy u biorcy jest na stałe połączony z serwerem dawcy systemu i nie ma możliwości wprowadzenia żadnego produktu, z którego dostawcą czy producentem nie byłaby podpisana umowa. Nie oznacza to, że biorca w twardej franszysy pozbawiony jest możliwości wyboru dostawcy, bowiem dawca systemu podpisuje umowy z dwoma dostawcami w każdej kategorii produktów, a nawet z trzema. Daje to detaliście możliwość wyboru i korzystania z ewentualnych promocji organizowanych przez

<sup>8</sup> P. Kapuściński, *Franszysa im twardsza, tym lepsza*, „Wiadomości Handlowe” 2009, nr 2.

różne hurtownie. Jest też możliwość współpracy biocy nawet z małym dostawcą (oferującym produkty lokalne) pod warunkiem, że dostawca podpisze umowę z dawcą systemu. W ten sposób dawca kontroluje cały system, a biocy systemu nie narzuca się asortymentu i poziomu cen z jednoczesnym pozostawieniem u franszyzobiorcy ryzyka związanego ze sprzedażą produktów.

Twardy system franszyzy daje możliwość wynegocjowania korzystnych cen produktów dzięki dużej skali zakupów, przy zachowaniu zasady elastyczności, pozwalającej na dostosowanie oferty do lokalnych warunków działania. Dla biocy systemu oznacza to możliwość rozwijania własnej aktywności i przedsiębiorczości bez szkody dla systemu, a nawet dla jego wzmocnienia, gdyż partnerzy razem działają na rzecz wzmocnienia marki firmy i wspólnie czerpią z tego korzyści<sup>9</sup>.

Marka w systemie franszyzy silnie sprzyja budowie zaufania nie tylko pomiędzy partnerami, ale także pomiędzy przedsiębiorstwami a konsumentami, stanowiąc cenny element komunikacji pomiędzy nimi. Pomaga zbudować określone obrazy, przekonania, postawy, a nawet emocje, których skutkiem jest lojalność klienta, którego charakteryzuje:

- fakt, że przy wyborze produktu/usługi cena nie jest dla niego najważniejszym kryterium,
- chęć zakupu nowości bez sprawdzenia podobnych produktów oferowanych przez konkurencję,
- bezinteresowna rekomendacja usług przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie w doskonalenie usług oferowanych przez firmę, co sprzyja budowie zaufania do firmy.

W zakres tego rodzaju działań wchodzi między innymi kontakty przedsiębiorstw handlowych z uczestnikami programów lojalnościowych. Oddziaływanie na sferę racjonalną i emocjonalną uczestników tych programów za pośrednictwem różnego rodzaju komunikatów pozwala nie tylko kreować wśród nich zaufanie do firmy i sprzedawanych marek, lecz także informować otoczenie konsumentckie o prowadzonej przez nią społecznie odpowiedzialnej działalności. Stosowanie przez franszyzodawców takich instrumentów jak: wydawanie czasopism czy biuletynów firmowych, tworzenie konsumentckich serwisów internetowych, czy też organizacja *marketing events*, staje się doskonałą platformą do budowy zaufania i wzmocnienia reputacji całej sieci.

Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji zintegrowanych firm detalicznych z konsumentami przedstawiono w tabeli 4.

Drogą do budowania trwałych długookresowych relacji, zarówno z klientami biznesowymi, jak i ostatecznymi nabywcami towarów i usług, jest zastosowanie nowoczesnej technologii, która ma moc zdolną zmienić

<sup>9</sup> Twardy system franszyzy wdrażają w Polsce Rabat Pomorze w Sieci 34 i eLDe, Rabat Detal z Katowic, Grupa Emperia w Milei.

**Tabela 4.** Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji zintegrowanych firm detalicznych z konsumentami

Korzyści mierzalne	Korzyści niemierzalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>● większe przychody ze sprzedaży</li> <li>● wyższe marże</li> <li>● wyższa skuteczność działań marketingowych</li> <li>● lepsze wykorzystanie zasobów firmy</li> <li>● lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w kluczowych klientach firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● większa satysfakcja konsumentów</li> <li>● wzrost lojalności klientów</li> <li>● zadowolenie pracowników firm funkcjonujących w systemie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

oblicze doznań klienta i sukcesu firmy. Rozwój nowoczesnych systemów informatycznych, pozwalających zintegrowanym firmom na gromadzenie dużej ilości danych o klientach i na wykorzystywanie tych informacji do ich poznania, będzie prawdopodobnie sprzyjać spełnianiu oczekiwań klientów, a to z kolei budowie wizerunku firmy i marek.

## PRZYKŁADY BUDOWY ZAUFANIA Z PARTNERAMI BIZNESOWYMI I KONSUMENTAMI

Przykłady budowy zaufania z partnerami biznesowymi i konsumentami wpisują się w działania określane jako społeczna odpowiedzialność biznesu (SOB). Z badań wynika, że w sferze handlu w Polsce angażuje się w budowanie dobrych relacji z klientami, partnerami biznesowymi, pracownikami, w ochronę środowiska naturalnego i rozwój lokalnych społeczności niewielka grupa przedsiębiorstw, szczególnie dużych i silnych ekonomicznie sieci handlowych. Wysoko w Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2009 roku, przygotowanym przez firmę doradczą PricewaterhouseCoopers, znalazło się Tesco Polska, firma Jeronimo Martins Dystrybucja, Metro Group<sup>10</sup>. Wymienione sieci handlowe wpisują SOB do swoich strategii rozwoju, choć w praktyce ich działania podyktowane są często względami wyłącznie merkantylnymi (budowa wizerunku firmy, przyjaznego klimatu wokół przedsiębiorstwa), a w kontaktach biznesowych można spotkać nieuczciwe praktyki wobec partnerów biznesowych, będące źródłem konfliktów między krajowymi

<sup>10</sup> J. Zientek-Varga, *CSR...*, s. 17.

producentami a zagranicznymi sieciami handlowymi<sup>11</sup>. Niżej przedstawiamy takie przykłady działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, które można zaliczyć do dobrych praktyk.

Firma Jeronimo Martins Dystrybucja opiera swoją działalność biznesową w zakresie SOB w kilku obszarach: zaufanego pracodawcy, sieci handlowej godnej zaufania klientów i dostawców, godnego zaufania członka lokalnej społeczności, obrońcy środowiska naturalnego. Praktyczna realizacja tych zasad przyjęła formę różnych akcji. Jako firma godna zaufania klientów i partnerów biznesowych sieć „Biedronka”:

- wprowadza etykiety z oznaczeniem wartości odżywczej produktów tzw. GDA, plakaty „Biedronka – gwarancja jakości”, informujące o jakości oferowanych klientowi produktów,
- przez kampanie reklamowe promuje najlepsze polskie produkty.

Natomiast w celu podtrzymania korzystnych relacji z partnerami handlowymi sieć Biedronka organizuje imprezy „Spotkania z Partnerami Handlowymi”. Z kolei w zakres działalności tzw. godnego zaufania członka społeczności wpisują się takie akcje jak: „Dar serca”, „Biedronka z pomocą dla dzieci w Laskach”, „Dzień Chorego”, kampania społeczna „Alkohol – nieletnim wstęp wzbroniony”.

Metro Group oraz Tesco w ramach projektów dla lokalnych społeczności, prowadzą działania edukacyjne, np. „Metro Edu”, „Tesco dla szkół”. Pomagają domom dziecka, szkołom, hospicjom, organizują festyny produktów regionalnych, promują aktywność fizyczną (maratony, turnieje piłkarskie), prowadzą kampanie informacyjne propagujące zdrowy styl życia. Odpowiedzialność ekologiczną realizują sieci handlowe przez wewnętrzne systemy zarządzania środowiskowego i przyjęcie dobrowolnych samoregulacji (zużycie wody, energii), tworzenie systemu segregacji odpadów. Wprowadzają m.in. torby wielorazowego użytku (Biedronka, Tesco), stosują alternatywne środki transportu i nowoczesny system logistyczny, wydają materiały zachęcające do postaw proekologicznych.

## WNIOSKI

---

W warunkach kryzysu finansowego zaufanie partnerów biznesowych i lojalność konsumentów zyskują na znaczeniu. Rośnie świadomość wśród menedżerów, że jakość kontaktów firmy z otoczeniem ma wpływ na skuteczność działania firmy. Rośnie też akceptacja dla procesów integracji firm, w tym w systemie twardego franszyzy, sprzyjających budowie zaufania z partnerami biznesowymi oraz konsumentami. Ważne w tym procesie są kompetencje, które, aby stały się atutem, powinny być zauważone przez partnerów, docenione i dostępne dla nich. Warunkiem

<sup>11</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Informacja w budowaniu...*, s. 179–180.



powodzenia podejmowanych przedsięwzięć kreowania zaufania i lojalności klientów jest traktowanie ich w kategoriach strategicznych dla firmy, co oznacza wiązanie z długofalowym planem jej rozwoju. Budowa partnerstwa i zaufania wpisuje się w praktyczną realizację społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednak w Polsce jest to dopiero sam początek działań.

---

### FORMS OF INTEGRATION OF ENTERPRISES AND BUILDING CONFIDENCE WITH BUSINESS CUSTOMERS AND CONSUMERS

---

An objective of this paper is to analyze the integration processes as an opportunity for integrated enterprises to build trust of their business customers and consumers. A particular attention is paid here to the franchising system. Taking as a starting point the originality and uniqueness of the idea, on which franchising is based, the authors undertake an attempt to determine the opportunities provided by this form of integration to create loyalty between the business partners and consumers. Relations of the activities undertaken in this area with business' social responsibilities are investigated. The authors analyze examples of good practices applied by the retail chains operating in the Polish market.

**Dr inż. Joanna Praska-Kruszyńska**

Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego  
Politechnika Łódzka

---

## **DIALOG SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO Z SEKTOREM ORGANIZACJI NON PROFIT**

---

W Polsce w 1989 roku rozpoczęła się transformacja systemowa. Oprócz wielu zjawisk pozytywnych, tj. przywrócenia gospodarki rynkowej, demokracji oraz zmian w sferze kultury i świadomości społecznej, spowodowała również wystąpienie zjawisk negatywnych. Są to m.in. rozwarstwienie dochodów ludności i pogłębienie różnic społecznych oraz pauperyzacja dużej grupy Polaków.

Stanowi to wielki, ekonomiczny i moralny problem. Zagroza stabilizacji społeczno-ekonomicznego systemu, rodzi różne patologie społeczne i prowadzi do marginalizacji licznych grup ludności. Sprzyja rozprzestrzenianiu się zachowań dewiacyjnych (takich jak: alkoholizm, narkomania, samobójstwa), aspołecznych i antyspołecznych (przemoc w rodzinie, szkole, rozboje, kradzieże) i innym czynom przestępczym.

W demokratycznym państwie takie problemy powinny znaleźć rozwiązanie w ramach polityki społecznej. W Polsce od 1989 roku maleją wydatki na usługi społeczne z budżetu państwa i wzrasta udział samorządu terytorialnego w ich finansowaniu<sup>1</sup>.

Wraz z przywróceniem prawa obywateli do zrzeszania się coraz większą rolę w świadczeniu usług społecznych odgrywają organizacje pozarządowe. To zagadnienie jest interesujące z różnych względów. Do działalności publicznej realizowanej przez rząd włącza się prywatny kapitał w formie tworzonych stowarzyszeń, fundacji, instytucji dobroczynnych, towarzystw filantropijnych, klubów zawodowych i politycznych oraz ochotniczej, społecznej pracy wolontariuszy. Jednakże – wobec skali

---

<sup>1</sup> J. Praska-Kruszyńska, *Integrated system of the marketing communication in the non profit organizations*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 5.

potrzeb i możliwości – skuteczne realizowanie zadań polityki społecznej wymaga partnerstwa pomiędzy instytucjami sektora publicznego, organizacjami społecznymi oraz biznesem. Podstawą partnerstwa jest prowadzenie dialogu między wszystkimi uczestnikami rynku.

Celem opracowania jest ukazanie samorządu terytorialnego i sektora organizacji non profit jako podmiotów dialogu, pokazanie jego procedury oraz przedstawienie rodzajów relacji, jakie występują pomiędzy tymi podmiotami.

## SAMORZĄD TERYTORIALNY

Jednym z podmiotów dialogu jest samorząd terytorialny<sup>2</sup>. Jest to wyodrębniony w strukturze państwa związek lokalnej zbiorowości, który powstał na mocy prawa i powoływany został do samodzielnego wykonywania zadań administracji publicznej. Posiada środki materialne, które umożliwiają realizację nałożonych na niego zadań<sup>3</sup>. Istotą wyodrębnienia samorządu jest więź terytorialna<sup>4</sup>. Samorząd terytorialny jest instytucją społeczną, w której wybrani przez społeczeństwo przedstawiciele dysponują uprawnieniami do podejmowania decyzji i działań. Działania te mają na celu zaspokojenie potrzeb ludności zamieszkałej na określonym terytorium. Samorząd posiada własną organizację, ustaloną w przepisach prawnych (pozostaje ona pod kontrolą tej grupy społecznej, która go wybrała). Organizacja samorządu zbudowana jest na zasadzie decentralizacji (działa na podstawie prawa i pozostaje tylko pod nadzorem organów państwowych). Organy samorządu terytorialnego wchodzą w skład jednolitego aparatu administracyjnego jako całości państwowej, jednakże nie są jego organami<sup>5</sup>.

Do zadań realizowanych przez samorząd terytorialny można zaliczyć<sup>6</sup>: zadania zlecone<sup>7</sup> – przekazane przez ustawy i wykonywane na podstawie

<sup>2</sup> Ustawa z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym i o samorządzie województwa oraz ustawa z dnia 24 lipca 1998 roku o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa podzieliła samorząd terytorialny zgodnie z modelem trójszczeblowym. Gmina to jednostka podstawowa, powiat pośrednia, a województwo najwyższa. za: Z. Ofiarski, M. Mokrzyć, B. Rutkowski, *Reforma samorządu terytorialnego*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra 1999, s. 26.

<sup>3</sup> E. Ochendowski, *Prawo administracyjne – część ogólna*, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 1996, s. 207.

<sup>4</sup> Z. Leoński, *Ustrój i zadania samorządu terytorialnego*, w: S. Wykretowicz (red.), *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004, s. 114.

<sup>5</sup> T. Rabska, w: J. Starościak (red.), *System prawa administracyjnego*, Ossolineum 1977, s. 349–350.

<sup>6</sup> Z. Leoński, op. cit., s. 24.

<sup>7</sup> Art. 8 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142 poz. 11591).

porozumień oraz zadania własne<sup>8</sup> (wykonane przez gminę samodzielnie, bez ingerencji organów państwowych), podzielone na obowiązkowe i dobrowolne (realizowane ze środków własnych). Zadania zlecone jako państwowe podlegają ściślejszemu nadzorowi i kontroli.

Lista zadań własnych obejmuje między innymi współpracę z organizacjami pozarządowymi.

## SEKTOR ORGANIZACJI NON PROFIT

---

Kolejnym partnerem dialogu jest sektor organizacji pozarządowych. Jego rozwój zapoczątkowany został na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. W tym okresie transformacja systemowa zmieniła organizację i strukturę gospodarki narodowej. Wprowadzono szereg zmian systemowych i legislacyjnych, dotyczących kształtowania się mechanizmów rynkowych, wolności gospodarowania, zamówień rządowych, reform: samorządowej, administracyjnej, polityki socjalnej, edukacyjnej, kulturalnej itp. Kolejnym krokiem było uwolnienie odpowiednich regulacji prawnych i stworzenie możliwości rozwoju niepublicznych placówek świadczących usługi społeczne. Przełamany został monopol państwa w zaspokajaniu potrzeb społecznych. Po upływie 32 lat (1952–1984) społeczeństwo znów mogło zrzęcać się w organizacje niezależne.

Przez ostatnie 15 lat tworzyła się w Polsce nowa grupa organizacji – świadczących usługi społeczne. Ich pozycja jest mniej znacząca niż w krajach Unii Europejskiej, gdzie wskaźniki udziału sektora non profit w gospodarce są siedmiokrotnie<sup>9</sup> wyższe niż w Polsce. Jest to skutek systemu totalitarnego, który drastycznie ograniczył możliwość powstawania i rozwoju organizacji społecznych przez pozbawienie ich roli pełnoprawnych podmiotów polityki społecznej. Współczesny kształt sektora non profit w Polsce jest w znacznym stopniu rezultatem zgromadzonych przez stulecia doświadczeń kulturowych i instytucjonalnych oraz efektem przełomu transformacyjnego i załamania się socjalistycznego państwa opiekuńczego. W Polsce, w odróżnieniu od innych państw członkowskich UE, od zakończenia II wojny światowej do przeobrażeń ustrojowych 1989–1990 organizacje społeczne odgrywały nieznaczną rolę w życiu publicznym (jednak działające dziś organizacje mają swoje korzenie w działalności stowarzyszeń i fundacji w okresie zaborów, II Rzeczypospolitej i pierwszych lat powojennych).

Kryzys polityki państwa i ograniczenie funduszy na zaspokajanie potrzeb społeczeństwa spowodowały wprowadzenie reform w zakresie

---

<sup>8</sup> Art. 7 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. Nr 142 poz. 11591).

<sup>9</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L.M. Salomon, *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2000, s. 4.

polityki społecznej. Opierają się one na założeniach, że decyzje podejmowane na niższym szczeblu są bardziej trafne i skuteczne, ze względu na bliskość problemu, a rozwój samorządności sprzyja zachęcaniu społeczeństwa do współodpowiedzialności za rozwiązywanie problemów lokalnych. Kolejnym założeniem jest to, że rozwój konkurencji na rynku usług społecznych wpływa na poprawę jakości i efektywności pracy. Zakłada się, że funkcjonowanie na rynku organizacji świadczących usługi społeczne (organizacje non profit) powoduje lepsze wykorzystanie środków publicznych.

## ORGANIZACJE NON PROFIT

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych organizacja non profit to osoba prawna lub jednostka nieposiadająca osobowości prawnej, niebędąca jednostką sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i niedziałająca w celu osiągnięcia zysku<sup>10</sup>. Z prawnego punktu widzenia instytucje non profit działają w Polsce w formie stowarzyszeń (najbardziej zbliżone do standardów międzynarodowych), fundacji (których działalność została zawieszona w roku 1952 i reaktywowana w 1984)<sup>11</sup>, związków i innych organizacji, np.: organizacje pracodawców, partie polityczne, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, branżowe, jednostki kościołów i związków wyznaniowych i inne świeckie organizacje społeczne<sup>12</sup>. Są niezwykle zróżnicowane pod względem wielkości, stopnia zinstytucjonalizowania, celów, zakresu działalności itp.

W literaturze<sup>13</sup> można spotkać również inne definicje organizacji należących do trzeciego sektora – według jednej z nich są to wszystkie organizacje zarejestrowane w sądach lub innych organach rejestrowych administracji rządowej, działające na mocy odrębnych przepisów<sup>14</sup>.

Organizacje non profit odpowiadają na zapotrzebowanie na dobra i usługi, których nie może dostarczyć ani rynek, ani sektor

<sup>10</sup> Ustawa o finansach publicznych z dnia 19.12.1998. Dz.U. Nr 155, poz. 1014 późniejszymi zmianami oraz ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie skierowany do sejmu 15.02.2002. Dz.U. Nr 1223, poz. 776 z późniejszymi zmianami.

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 89.20.104 z późniejszymi zmianami; Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach, Dz.U. 91.46.203 z późniejszymi zmianami.

<sup>12</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L.M. Salomon, op. cit.

<sup>13</sup> Inne definicje sektora organizacji non profit można znaleźć w: A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 48; P. Gliński, *Współpraca organizacji pozarządowych z innymi sektorami*, za: G. Skąpska (red.), *Opiekuńczość czy solidarność? Obywatelskie formy współpracy z władzami lokalnymi oraz pomocy społecznej*, Fundacja „Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji”, Kraków 1998, s. 56; P. Pawliszak, *Dyskursywne poszukiwania tożsamości i dróg rozwoju trzeciego sektora*, „Studia Socjologiczne” 2003, nr 4/171, s. 114–115.

<sup>14</sup> *Miejsce dla każdego. O sektorze pozarządowym w Polsce*. Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1996, s. 66, [www.ngo.gov.pl](http://www.ngo.gov.pl).

publiczny<sup>15</sup>. W odróżnieniu od „organizacji rynkowych, dla których zysk jest istotnym warunkiem równowagi funkcjonalnej i niezbędnym środkiem do zapewnienia przetrwania i rozwoju na rynku, instytucją non profit nazywana jest organizacja, dla której zysk nie jest podstawowym celem”<sup>16</sup>. Jej cechy charakterystyczne zostały następująco określone w przyjętej międzynarodowej definicji<sup>17</sup>: wyrazista i trwała struktura organizacyjna, strukturalna niezależność od władz publicznych, niezarobkowy charakter, samorządność i dobrowolność. Ponadto wyróżniają się one: spontanicznością, innowacyjnością, kreatywnością, elastycznością w działaniu, zaangażowaniem i skłonnością do poświęceń osób pracujących w organizacjach, dobrym rozpoznaniem potrzeb i problemów społecznych, umiejętnością rozwiązywania problemów społecznych, stosunkowo niskimi kosztami funkcjonowania (koncentracja na rozwiązaniu problemu, nie zaś na osiągnięciu zysku), zaspokajaniem potrzeb społecznych (usługi społeczne), finansowaniem działalności zarówno ze środków prywatnych, jak i publicznych.

Organizacje realizują wszelkie cele społeczne, które zapisane są w statutach poszczególnych instytucji. Nie można jednak bezwzględnie ich określić. Są one wielowarstwowe i odpowiadają niejednorodnej strukturze zbiorowości konsumentów. Podporządkowane są preferencjom i potrzebom użytkowników (np. zaspokajanie potrzeb, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka).

Duże znaczenie przypisywane jest obecnie funkcji edukacyjnej aktywności pozarządowej, która wykracza nawet poza kształtowanie postaw i umiejętności obywatelskich. Peter Drucker<sup>18</sup> określa je jako szerokie zmiany kulturowe i świadomościowe, rozwijanie sfery poznawczej i intelektualnych kompetencji osób, na które organizacje te oddziałują. Zmiany te wpływają na zwiększenie kapitału ludzkiego, a tym samym na wzrost gospodarczy państwa.

## DIALOG JAKO PODSTAWA RELACJI BUDOWANIA ZAUFANIA SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO Z SEKTOREM ORGANIZACJI NON PROFIT

---

Zarówno samorzady terytorialne, jak i organizacje pozarządowe w celu skutecznej realizacji swoich celów i funkcji powinny prowadzić ze sobą

<sup>15</sup> Usługi oferowane przez trzeci sektor są substytutowe w stosunku do sektora prywatnego i państwowego, stanowią dla nich konkurencję.

<sup>16</sup> Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy CidOP BORDO, Warszawa 1994, s. 3.

<sup>17</sup> E. Leś, S. Nałęcz, J.J. Wygnański, S. Toepler, L. M. Salomon, op. cit., s. 6.

<sup>18</sup> P. Glišński, *Współpraca organizacji pozarządowych z innymi sektorami*, za: G. Skąpska (red.), *Opiekuńczość czy solidarność? Obywatelskie formy współpracy...*, s. 52.

dialog. Jest to – zgodnie z definicją *Encyklopedii Powszechnej PWN* – rozmowa dwóch lub większej liczby osób składająca się z następujących po sobie replik powiązanych przedmiotem rozmowy i sytuacją, w której są wypowiedzane<sup>19</sup>. W wyniku takiego dialogu tworzą się pomiędzy podmiotami relacje, które można zdefiniować jako związek (zależność) między podmiotami – partnerami na rynku<sup>20</sup>.

Badania<sup>21</sup> prowadzone w tych sektorach wykazały, że dialog prowadzony pomiędzy organizacjami non profit a samorządem terytorialnym można podzielić na pięć etapów:

- **pierwsze wrażenie** – prezentacja, poznanie, przedstawienie własnej oferty, sprawdzenie wiarygodności partnera,
- **inicjacja** – powiadomienie o możliwość współpracy, rozpoczęcie współpracy polegające na złożeniu oferty,
- **współpraca** – podpisanie umowy, przekazanie środków, realizacja projektu, kontrola realizacji zadania,
- **zakończenie zadania** – zakończenie zadania, złożenie sprawozdania, kontrola sprawozdawczości zadania,
- **kontynuacja współpracy** – utrzymywanie kontaktu, przekazywanie informacji o działalności, nowych projektach, pomysłach, możliwości ponownej współpracy.

Etapy te następują po sobie sekwencyjnie, a sekwencje powtarzają się cyklicznie.

Adaptując klasyfikację E. Gummessona dla rynku *for profit*, możemy wyróżnić cztery główne rodzaje relacji<sup>22</sup> samorządu z organizacją non profit:

- **klasyczne relacje rynkowe** – dwustronne: organizacja–samorząd terytorialny i trójstronne: organizacja–samorząd terytorialny–inny uczestnik rynku (podmiot rządowy, biznesowy lub inna organizacja pozarządowa) oraz wszystkie relacje zachodzące między uczestnikami,
- **specyficzne relacje rynkowe** – ciągła forma współpracy organizacji uczestniczącej w realizacji celów samorządu, która może polegać na realizacji kolejnych projektów,

<sup>19</sup> *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, PWN, Warszawa 1995, s. 72

<sup>20</sup> M. Rydel, C. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

<sup>21</sup> J. Praska-Kruszyńska, *Badania wstępne projektu pt.: Dialog samorządu terytorialnego z sektorem organizacji non profit na podstawie doświadczeń wybranych państw Unii Europejskiej – wnioski dla Polski realizowanego w latach 2007–2009* – materiał źródłowy.

<sup>22</sup> Opracowanie własne na podstawie: E. Gummesson, *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 3ORs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2000, s. 19–23; za: M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria I praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 83.

- **megarelacje** – to zjawiska występujące na poziomie całej gospodarki, społeczeństwa, mające wpływ na funkcjonowanie samorządu i organizacji,
- **nanorelacje** – relacje wewnątrz organizacji, między działami, pracownikami.

Dialog samorządu z organizacjami non profit, pomimo ścisłej zależności od otoczenia, można rozpatrywać na poziomie specyficznych relacji rynkowych. Badania<sup>23</sup> wykazały, że w ramach relacji między samorządem terytorialnym a organizacją pozarządową można wyróżnić pięć typów relacji różniących się zaawansowaniem w działaniach lojalnościowych<sup>24</sup>. Typy te przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Etapy relacji w działaniach lojalnościowych

<b>Relacja podstawowa</b>
przekazywanie informacji o możliwości współpracy, przystąpienie organizacji do konkursu ofert, podpisanie umowy o przyznanie dotacji do realizacji projektu
<b>Relacja reaktywna</b>
ewentualne doradztwo w przypadku problemów w realizacji projektów, aktywna obserwacja realizacji projektu, oferowanie organizacjom uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez samorządy
<b>Relacja odpowiedzialna</b>
sprawozdania z realizacji projektu, zbieranie informacji zwrotnej na temat projektu od jego bezpośrednich beneficjentów
<b>Relacja proaktywna</b>
wymiana informacji, sugestii i form możliwości współpracy, cykliczne spotkania, szkolenia, dyskusje na temat np.: zmieniającego się otoczenia w celu realizacji celów zarówno samorządu terytorialnego jak i organizacji non profit
<b>Relacja partnerska</b>
stała forma dialogu oparta na komunikacji dwustronnej, wspólne poszukiwanie nowych możliwych obszarów współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Mitreęga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 83–84.

<sup>23</sup> J. Praska-Kruszyńska *Badania wstępne projektu...*

<sup>24</sup> Opracowanie własne na podstawie: M. Mitreęga, *Marketing relacji...*, s. 83–84.



Badania wskazują, że relacje samorządu terytorialnego z sektorem organizacji non profit odbywają się na poziomie relacji odpowiedzialnej. Organizacje przygotowują sprawozdania z realizacji projektów, w swoich sprawozdaniach często zamieszczają opinie bezpośrednich beneficjentów na temat projektu. Rozliczenie projektu jest akceptowane przez samorządy. Zdecydowanie w dialogu tym brakuje wymiany informacji i sugestii na temat form możliwości współpracy. Spotkania z sektorem organizacji non profit są sporadyczne, a ich tematem jest zazwyczaj przekazanie informacji na temat wysokości środków przyznanych na realizację poszczególnych bloków zadaniowych. Nie istnieją szkolenia czy dyskusje na temat np.: zmieniającego się otoczenia w celu realizacji zadań zarówno samorządu terytorialnego, jak i organizacji non profit.

Przechodzenie podmiotów do kolejnych poziomów zacieśniania kontaktów samorządu z organizacją pozarządową, a tym samym budowania kolejnych etapów relacji, jest procesem długotrwałym, wymaga stosowania zaawansowanych narzędzi marketingu, a szczególnie komunikacji marketingowej. Działania te wykraczają poza klasyczne pojmowanie marketingu i teorii 4P<sup>25</sup>. Wymagają stworzenia nowego, rozbudowanego systemu zarządzania marketingiem u obydwu partnerów dialogu, obejmującego swoim zasięgiem większość decyzji podejmowanych w ich codziennej działalności. Konieczne staje się zastosowanie w praktyce jednego z najnowszych w literaturze przedmiotu podejść do marketingu – marketingu relacji.

---

## THE DIALOGUE OF LOCAL GOVERNMENT AND THE NON-PROFIT SECTOR

---

Development of the non-profit sector in Poland started as a result of a political system transformation. Performing tasks of the social policy requires partnership among public sector bodies, social organizations and the business. A base for such a partnership is a dialogue between all market participants. The article focuses on the dialogue of local government and the non-profit sector. Author presents types of the relations between them and notices that in order to strengthen contacts and hence upgrade to next stages of the relations, relationship marketing should be implemented.

---

<sup>25</sup> S. Wilmańska-Sosnowska, *Marketing – kształtowanie i rozwój idei skutecznego działania na rynku*, w: K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing – przelom wieków. Paradigmaty, zastosowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 107–111.

**Dr Agnieszka Smalec**

Katedra Marketingu Usług  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński

---

## **ROLA KOMUNIKACJI INTERNETOWEJ W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

---

### **WPROWADZENIE**

---

Kryzys zdarza się prawie w każdej gospodarce cyklicznie co kilka, kilkanaście lat. Najczęściej konsumenci w warunkach niepewności, jak pokazują przeszłe wydarzenia, ograniczają swoje wydatki, jednak te cięcia są nierówne. Wydatki na niektóre, a nawet większość produktów, są zmniejszane, np. na posiłki spożywane poza domem, odzież, zaś na inne – wzrastają, np. na doksztalcanie, ubezpieczenie, tańsze formy rozrywki. Można określić różne typy zachowań w zależności od fazy kryzysu, czyli:

- I faza kryzysu – większa kontrola zachcianek i spontanicznych zachowań, pewne ograniczenia wydatków na produkty z kategorii „przyjemność i komfort”,
- II faza kryzysu – zastępowanie droższych produktów tańszymi, zwłaszcza w przypadku produktów nisko angażujących, podstawowych,
- III faza kryzysu – ograniczanie, kupowanie mniejszej liczby produktów, zwłaszcza wysoko angażujących, ograniczanie wydatków z kategorii „konieczność”,
- dalsze fazy – nasilanie się kupowania produktów o roli kompensacyjnej<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> B. Frątczak, *Konsumenci w gorszych czasach*, „Marketing w Praktyce” 2009, maj, s. 84.

Formy komunikacji dotarcia do konsumentów w warunkach niepewności muszą również być modyfikowane. Konsumenty stają się ostrożniejsi, odkładają na później większe zakupy, unikają ryzyka, luksusowej konsumpcji, gdyż nie wypada afiszować się zbytnią, rozrzutną konsumpcją. Oczekują również więcej dokładniejszych informacji. Poszukują jednak drobnych przyjemności, czasem jako rekompensaty, czy dla polepszenia samopoczucia. Należy pamiętać o tym, że zachowania konsumentów zmieniają się dużo wolniej niż nastroje i zazwyczaj dopiero bezpośrednie doświadczenia powodują zmiany w zachowaniach. Przedsiębiorstwa muszą się zastanowić, jak kreować swoją ofertę i komunikację, wychodząc naprzeciw zmieniającym się nastrojom konsumenckim. Aby skuteczniej dotrzeć do odbiorców, szczególnie w warunkach niepewności, warto sięgnąć po nowe formy komunikacji, takie jak eventy, *guerrilla marketing*, czy też komunikacja przez wykorzystanie internetu.

## INTERNET – ROLA I FORMY KOMUNIKACJI

---

Komunikowanie wywodzi się z łacińskiego słowa *communis* (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć itp. J. Engel, M. Warshaw i T. Kinnear zdefiniowali komunikację jako „transakcję między dwoma lub więcej stronami, polegającą na wzajemnym przekazywaniu treści, za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu”<sup>2</sup>. Dla większości podmiotów problemem nie jest kwestia, czy komunikować, ale co powiedzieć, komu i jak często<sup>3</sup>.

Nowocześnie rozumiana komunikacja marketingowa jest dialogiem podmiotu z otoczeniem rynkowym. Powinna przyczyniać się do rozwiązywania i utrzymywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku. Na zarządzanie komunikacją składają się następujące elementy<sup>4</sup>:

- rozpoznanie, co stanowi przewagę konkurencyjną danego podmiotu i jakie cechy należy przede wszystkim komunikować otoczeniu,
- rozpoznanie, kto powinien być głównym odbiorcą komunikatów,
- planowanie działań komunikacji marketingowej,
- nadzór nad procesem komunikacji,
- kontrola skutków i korygowanie planów komunikacji.

Jednym z kanałów komunikacyjnych jest internet. Jest to stosunkowo nowy sposób dotarcia do klienta przez obraz, grafikę, tekst i dźwięk. Proces komunikacji w internecie stanowi przełamanie dotychczasowego

<sup>2</sup> Szerzej: J.F. Engel, M.R. Warshaw, T.C. Kinnear, *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago 1998.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 573.

<sup>4</sup> M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, ODiDK Sp. z o.o., Gdańsk 2001, s. 20.

schematu działania, gdzie występuje jeden nadawca i na ogół bezosobowy odbiorca komunikatu. Pozwala na wysoką indywidualizację przekazu tak, aby dostosować i skierować go do pojedynczego odbiorcy. Internet wymusza aktywne poszukiwanie informacji, funkcjonuje 24 godziny na dobę, przez cały rok, docierając jednocześnie do wielu użytkowników na całym świecie. Internet stanowi dla przedsiębiorstwa niewątpliwie źródło wielu korzyści, takich jak wzrost zainteresowania firmą, jej ofertą, pozyskanie nowatorskich rozwiązań, testowanie nowych pomysłów. Umożliwia nie tylko zindywidualizowanie treści przekazu, ale także czasu, w którym dociera on do odbiorcy. Komunikacja w internecie cechuje się także hipermedialnością, która oznacza kombinację połączenia hipertekstu z zasadami multimediiów. Dzięki temu medium można badać rynek, co umożliwi lepsze zaspokojenie potrzeb odbiorców i efektywniejszą z nim komunikację. Dynamiczna komunikacja, możliwość prowadzenia dialogu umożliwi budowanie więzi z produktem, marką, firmą i ustalenie ceny akceptowanej przez obie strony. Internet pozwala także na szybką i efektywną wymianę informacji z innymi działami, m.in. lepszą koordynację dostawy produktu do klienta, szybszy przepływ informacji do działu handlowego.

Komunikacja to proces polegający na wzajemnym przekazywaniu treści<sup>5</sup>. Odbiorca informacji staje się jednocześnie nadawcą kolejnych treści. W komunikacji bardzo istotna jest treść oraz relacje między rozmówcami. Internet umożliwia dostęp do olbrzymich zasobów informacyjnych, co może być też czasem utrudnieniem ze względu na ich zbyt dużą ilość. Wszelkie dane wskazują na to, że internet jest najszybciej rozwijającym się medium na świecie. Do najczęściej wymienianych jego wad można zaliczyć m.in. ograniczoność dostępu (np. z powodu niedorozwoju sieci łączy komunikacyjnych czy też ograniczeń sprzętowych), niechęć konsumentów do płacenia za dostęp do informacji, niską jakość niektórych oferowanych stron WWW, trudność w badaniu i precyzyjnym określaniu zachowań internautów<sup>6</sup>. Istotne znaczenie w komunikacji w sieci mają z pewnością strony internetowe WWW oraz poczta elektroniczna (e-mail).

W przypadku niektórych firm internet traktowany jest jednak wyłącznie jako jednostronny mechanizm informacyjny. Przekaz informacji następuje przez tradycyjny serwis WWW, na którego stronach podmioty zamieszczają przede wszystkim podstawowe informacje dotyczące firmy, oferty, adresy/telefony kontaktowe. Wizyta na stronie WWW jest świadomą decyzją konsumenta. Część podmiotów traktuje jednak witryny internetowe jak zwykle ulotki reklamowe, które przygotowuje się raz, a potem można o nich zapomnieć, dopóki nakład się nie wyczerpie. Niestety w tym przypadku niezbędną jest ich stała aktualizacja,

<sup>5</sup> J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>6</sup> T. Smoleń, *Wady internetowego marketingu*, „Marketing w Praktyce” 1997, nr 4, s. 50–52.

tym bardziej, że informacje na stronie WWW można aktualizować, gdy zachodzi taka potrzeba. Serwis WWW jest bowiem jakby wizytówką dostępną wszędzie i dla każdego. Przez internet można również wykorzystywać wiele wersji językowych serwisu umożliwiających dotarcie do klientów na całym świecie. Bardzo istotna jest dynamika witryn WWW. Potencjalny odbiorca musi zauważać, że dana strona „żyje”, gdyż ma wtedy świadomość, że stroną ktoś się zajmuje i że informacje na niej zawarte są aktualne.

Niektóre podmioty publikują własną elektroniczną gazetkę lub czasopismo. Często wykorzystują również mailing. Szczególne znaczenie w internetowej komunikacji ma poczta elektroniczna, której adres umieszczony na stronie WWW należącej do danego podmiotu umożliwia otrzymanie informacji zwrotnej od użytkowników. Ogromną popularność poczty elektronicznej zapewniają jej następujące cechy<sup>7</sup>:

- szybkość komunikacji,
- prosta obsługa,
- natychmiastowe sprzężenie zwrotne,
- mały koszt przesyłki,
- powszechność,
- możliwość przesyłania różnego typu danych,
- możliwość powielania informacji.

W ten sposób można pozyskać cenne źródło informacji o potrzebach i oczekiwaniach konsumenta. Zbliżoną formą jest wysyłka wiadomości pocztą elektroniczną (*direct mail*). Ważne jest tu stworzenie odpowiedniej listy odbiorców i sprzedanie usługi korzystania z niej firmom chcącym przekazać pocztą wiadomości o swoich produktach. *Direct mail* jest elektroniczną wersją katalogów wysyłkowych. Można za jego pomocą także przysyłać życzenia klientom, informować ich o ważnych dla firmy wydarzeniach, przysyłać zaproszenia, zapraszać do konkursów, loterii itp. Niestety można spotkać się również ze spamem, czyli listem mającym charakter reklamowy, rozesłanym do wszystkich (lub znacznej części) odbiorców, których adresy zostały zdobyte w inny sposób niż zwrotny kontakt od zainteresowanego klienta (np. wszyscy z grup dyskusyjnych). Jest to przesłanie informacji o danym produkcie do grupy użytkowników nimi niezainteresowanych<sup>8</sup>.

Część z podmiotów tworzy także tzw. serwisy eventowe i produktowe, służące przekazywaniu informacji o podjętym przedsięwzięciu lub prezentacji produktu. Dodatkowo uruchamiają forum bądź zakładki z odpowiedziami na najczęściej występujące problemy. Przez internet

<sup>7</sup> T. Maciejowski, *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 85.

<sup>8</sup> Szerzej: *Obroń się przed spamem!*, Przegląd programów antyspamowych, „Internet Standard” 2001, nr 5.

podmioty mogą zatem w różny sposób komunikować się z audytorium docelowym. Może to być komunikacja wymagająca aktywności od klienta (*pull*), a także taka, w której firma sama kieruje przekazem (*push*). Ponadto można wyodrębnić formy komunikacji internetowej, w których następuje indywidualny dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem oraz komunikację masową.

## FORMY KOMUNIKACJI INTERNETOWEJ ISTOTNE W SYTUACJI NIEPEWNOŚCI

---

W warunkach niepewności komunikacja firmy z klientami powinna przebiegać raczej na zasadzie partnerstwa, współtworzenia, aby konsument nie czuł się naciągany na produkty, na które go nie stać. Znana jest wypowiedź szefa P&G A.G. Lafley wygłoszona na forum Amerykańskiego Stowarzyszenia Reklamodawców: „Musimy nauczyć się wycofywać w cień i przestać myśleć o markach z naszego punktu widzenia, punktu widzenia producenta, punktu widzenia branży. Ponieważ w dosłownym znaczeniu konsumenci zaczynają przejmować nasze marki i pomagają nam w definiowaniu wartości marki, rozwijać wartości marki, a także uczestniczą w naszej komunikacji marek”<sup>9</sup>. Zatem bardzo ważne staje się angażowanie konsumentów w budowanie marek produktów i wizerunku firmy.

Sposobem komunikacji przez internet jest m.in. IRC (Internet Relay Chat), który pozwala internautom na prowadzenie „rozmowy” online w formie pisemnej. W wymianie zdań może uczestniczyć nieograniczona liczba uczestników irc-u (chatu). Każdy użytkownik może komunikować się ze wszystkimi rozmówcami lub tylko wybranymi. W internecie funkcjonuje wiele grup tematycznych, obejmujących swym zainteresowaniem różnorodne dziedziny. Przedsiębiorstwo może również utworzyć własny kanał tematyczny i zachęcać do wymiany informacji pomiędzy zainteresowanymi uczestnikami, poznając ich opinie na dany temat lub umożliwiając wymianę informacji na linii firma–klient. Zbliżoną do IRC formułą komunikacji są fora dyskusyjne, na których także internauci dzielą się opiniami na dany temat, ale wymiana zdań nie odbywa się w czasie rzeczywistym. Każdy użytkownik może komentować wypowiedzi już istniejące na forum lub dodawać nowe tematy.

W internecie często wykorzystuje się marketing szeptany, przydatny szczególnie w sytuacjach niepewności. Czasem na forach, portalach można odnaleźć wypowiedzi osób, które piszą w imieniu danej firmy,

---

<sup>9</sup> P. Gotkowski, *Szeptanie w komunikacji marketingowej*, „Marketing w Praktyce” 2009, kwiecień, s. 35.

nie ujawniając tego faktu lub wręcz podszywają się pod konsumentów. Niestety są to często działania nieetyczne i nie zawsze mają coś wspólnego z marketingiem szeptanym. Zaczęto jednak doceniać fakt, że to sami konsumenci są bardzo dobrym i często najważniejszym źródłem informacji i opinii o produktach. Wynika to z tego, że bardziej wierzy się rekomendacjom znajomych, ludzi podobnych do nas samych, niż opiniom dostarczanym przez producentów. Wtedy wykorzystuje się marketing szeptany, w którym komunikaty tworzone są i przekazywane przez samych konsumentów. Jeśli dana marka tworzy jakieś doświadczenie, historię, to staje się dobrym tematem do rozmowy, konsument w sposób naturalny opowiada o tym. W sytuacji odwrotnej jest podobnie – gdy konsument poczuł się oszukany, chce ostrzec innych przed zakupem danego produktu. W przypadku komunikacji szeptanej, która jest inicjowana przez przedsiębiorstwo, rola firmy ma polegać tylko na dostarczaniu powodów do rozmowy, ale nie na jej sterowaniu. Przebieg rozmowy bowiem mają kontrolować konsumenci, wtedy wiarygodność takiego przekazu jest o wiele większa. Przedsiębiorstwa w komunikację szeptaną włączają się również w taki sposób, iż do akcji testowania produktów i mówienia innym o swoich doświadczeniach angażuje się osoby, które zgłosiły się dobrowolnie, są zainteresowane akcją i nie są wynagradzane (otrzymują tylko produkt i materiały z nim związane). Firmy nie sugerują jednak, co uczestnicy takich akcji mają mówić, nie nakazują też polecenia produktów. Nie mogą przygotowywać scenariusza rozmów. Uczestnicy mają najczęściej obowiązek ujawniania faktu udziału w takim programie. Obowiązuje jednak swoboda wypowiedzi. Rola korzystających z otrzymanego produktu nie ma polegać na sprzedawaniu, namawianiu do zakupów, ale na przekazywaniu informacji o swoim doświadczeniu z marką.

Bardzo istotnymi formami komunikacji są także serwisy społecznościowe, skupiające zainteresowanych odpowiednią tematyką. Jednymi z najbardziej znanych są zagraniczne serwisy MySpace lub Facebook, albo polskie Grono.net lub Nasza-klasa. Serwisy tego typu z jednej strony umożliwiają wymianę poglądów, a z drugiej nawiązywanie nowych znajomości lub odnajdywanie dawnych znajomych. Społeczności te wykorzystują również przedsiębiorstwa tworząc pewne grupy lub wchodząc do istniejących, np. mBank. Posiadanie społeczności internetowej emocjonalnie związanej z daną marką to istotna szansa. Firmy mogą uzyskać wiele cennych informacji od konsumentów, którzy wymieniają się opiniami z innymi członkami, podają nowe rozwiązania. Można wtedy lepiej zrozumieć klienta i jego oczekiwania, zaś zaangażowany klient staje się często ambasadorem marki, choć zawiedziony może wywołać odwrotny skutek.

Inną stosunkowo nową formą komunikacji, która może być wykorzystywana w warunkach niepewności, jest Second Life. Jak twierdzi

Mirosław Filipiak<sup>10</sup>, w grach jest coraz więcej marketingu, bo są one coraz ważniejszą częścią popkultury. Second Life to sieciowa gra komputerowa. Jednakże jej twórcy nazywają ją „wirtualnym, trójwymiarowym, alternatywnym światem, całkowicie kreowanym przez uczestników, którzy wiodą tytułowe drugie życie”<sup>11</sup>. Niemal wszystkie aspekty „realnej” codzienności, włącznie z zastosowaniem praw ekonomii, zostały przeniesione do świata wirtualnego. Na początek należy stworzyć swoje własne alter ego, czyli tzw. awatar – internauta może być, kim tylko chce. Wirtualne postacie korzystają z takich samych rozrywek, jakie istnieją w prawdziwym świecie, chodzą do pubów i dyskotek, mają przyjaciół, zawierają małżeństwa i rozwodzą się, a dzięki specjalnemu oprogramowaniu mogą nawet uprawiać cyberseks. Wirtualni obywatele lub, jak się ich zwykle nazywa, rezydenci mogą mieć również różne profesje. Wszystko leży w geście twórcy awatara<sup>12</sup>. Po wykupieniu abonamentu można nabywać wyspy, budować domy, ale również zająć się własnym awatarem: zrobić tatuaż, kupić mu samochód, a nawet wysłać do psychoanalityka. Wszystkie te oraz inne wygody można „sobie” zapewnić za linden dolary, czyli za miejscową walutę, którą również można zarobić. Second Life jest więc kopią współczesnego świata wraz ze wszystkimi jego „wadami”. W SL możliwe jest zastosowanie wielu form komunikacji, takich jak<sup>13</sup>:

- bezpośrednia ekspozycja marki przez tworzenie siedziby reklamodawcy,
- oznakowanie danego terenu (bannery, telebimy, budki informacyjne, balony sponsorskie, neon na wirtualnym budynku),
- ogłoszenia w wirtualnej gazecie,
- *event marketing* (możliwe jest przygotowanie awatarów reklamodawcy, które uczestniczą w poszczególnych wydarzeniach),
- sampling towarów i usług,
- prowadzenie wirtualnej sprzedaży.

Coraz więcej firm zdało sobie sprawę, że wirtualny świat zamieszany przez przedstawicieli ponad 100 krajów, stanowi doskonałą przestrzeń promocyjną z niemalże nieograniczonym dostępem. Otwierają zatem wirtualne filie, których głównym, ale nie zawsze jawnym, zadaniem jest testowanie opinii i zachowań konsumentkich jeszcze przed wprowadzeniem produktu na realny rynek. Marketingowy potencjał SL tkwi w tym, iż firmy oferują uczestnikom możliwość współprojektowania

<sup>10</sup> Medioznawca ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, autor książki *Wirtualny plac zabaw*.

<sup>11</sup> <http://secondlife.com/whatis/>

<sup>12</sup> M. Kuź, *Nowy, wspaniały, wirtualny ja*, „Polityka” 2006, nr 32, s. 7.

<sup>13</sup> M. Cyran, M. Piotrowski, *Budowanie marki w Second Life*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 11, s. 34–35.



nowych produktów. Second Life m.in. ułatwia budowanie i podkreślanie wizerunku firmy innowacyjnej, nowoczesnej i otwartej na nowe rozwiązania; umożliwia uzyskanie informacji zwrotnej na temat swoich produktów, testerów, pozwala dotrzeć do „hard userów”, liderów opinii. Przykładowo, aby wypromować swój nowy zapach, Calvin Klein zaczął dystrybuować wirtualne zapachy, które powodują, że bąbelki zapachowe zaczynają tańczyć dookoła wesołych i zakochanych rezydentów. Opinie graczy SL wpływają także na wygląd ubrań sieci odzieżowej American Apparel, która latem 2006 roku otworzyła tam wirtualny sklep. Awatary mogą kupić za linden dolary ubrania z najnowszej kolekcji, sami gracze muszą natomiast czekać na nowości o sezon dłużej, aż firma uwzględni w produkcji uwagi wirtualnych klientów. Dodatkową zachętą do odwiedzania wirtualnego sklepu jest fakt, iż każdy zakup w SL firma premiowała 15% rabatem na prawdziwe ubrania<sup>14</sup>. W Second Life istnieje także możliwość wizualizacji nieruchomości, które można w rzeczywistości kupić, oraz trójwymiarowej turystyki (powstawanie w SL wirtualnych miast). Bardzo ważny jest zatem pomysł, gdyż piękny budynek postawiony w wirtualnym świecie nie wystarczy. Społeczności internetowe trzeba pobudzać, umiejętnie moderować, gdyż bardzo szybko mogą zmienić one swoje miejsce.

Jednym ze sposobów oddziaływania na klienta jest umożliwienie wysyłania ze strony firmowej kartek z życzeniami do bliskich. Odwiedzający wybiera kartkę i wysyła ją do bliskiej osoby, która poinformowana o tym, za pomocą poczty e-mail odwiedza stronę firmową i „odbiera” otrzymaną kartkę. Opcję taką udostępniają m.in. serwisy Coca-Coli, Hallmark, portale Onet, Wirtualna Polska, Interia. Wysyłanie życzeń ze stron WWW wzmacnia wizerunek firmy i generuje powtórne wizyty na stronę.

Technologią komunikacji opartą na internecie, najczęściej o charakterze „jeden do jednego” są tzw. komunikatory. W Polsce najbardziej popularne komunikatory to Gadu-Gadu, Tlen oraz Skype. Oprócz przesyłania wiadomości tekstowych, umożliwiają one m.in. przesyłanie plików takich jak zdjęcia, piosenki w formacie mp3 lub dokumenty programu Microsoft Word, jak również korzystanie z kamer internetowych i taniej lub darmowej telefonii komputerowej. Za ich pomocą można także zwoływać kilkusobowe konferencje – komunikator internetowy zachowuje się wówczas jak czat, na którym kilku użytkowników może pisać jednocześnie w jednym oknie programu. Zaletą jest możliwość wysyłania za jego pomocą także krótkich wiadomości tekstowych (Short Message System, SMS) pod wskazany numer telefonu komórkowego<sup>15</sup>, co umożliwia szybki i tani sposób porozumiewania się w kontaktach pomiędzy przedsiębiorcami (B2B) i firmami a klientami (B2C).

<sup>14</sup> M. Rabij, *Awatary sukcesu*, „Newsweek Polska” 2007, nr 24, s. 52.

<sup>15</sup> A. Bajdak, *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003, s. 30–31.

Bardzo popularne stają się także internetowe wideo, np. YouTube, którego formy stale ewoluują. Potencjał tej formy dostrzegli marketerzy, którzy inspirowali prace nad innowacyjnymi formami prezentacji swoich produktów i promocji swoich marek. Przykładowo, Samsung w jednej ze swoich najnowszych kreacji wykorzystał tradycyjny hipertekst, łącząc ze sobą w interaktywnej fabule zestaw kilku lekcji w formie publikowanych na YouTube filmów. Funkcjonalność pozwalającą na personalizację przekazu wideo wykorzystano w kreacji promującej składankę piosenek Boba Dylana. Na stworzonej specjalnie stronie użytkownik może przygotować własną wideokartkę, którą wysyła się e-mailem do znajomych<sup>16</sup>. Publikowane do tej pory w formie hipertekstowej artykuły w prasie internetowej zyskują formę multimedialną. Multimedia stosowane w e-promocji dodają dynamiki i świeżości. Klip wideo staje się wypowiedzią, a w niektórych przypadkach zastępuje nawet tradycyjny, tekstowy komentarz. Przykładem takiego wykorzystania może być firma GlaxoSmithKline, która w czasie castingu wybrała kobietę zmotywowaną, aby rzucić palenie. Bohaterka akcji na stronie internetowej [www.niquitin.pl](http://www.niquitin.pl) prowadziła wideoblog, opowiadając o swoich zmaganiach i próbach odejścia od nałogu, stosując jeden z produktów Nikotynowej Terapii Zastępczej marki NiQuitin. Obecnie jest już trzecia odsłona – świat po rzuceniu palenia<sup>17</sup>. Zastosowanie multimedialności w internecie w kontakcie z użytkownikami przekłada się na przejście od mechanizmów *push do pull* (to konsument decyduje o kontakcie z marką), czyli zwiększa się wartość dotarcia do danego użytkownika szczególnie w warunkach niepewności.

W sieci można także coraz częściej spotkać wirtualnych doradców, agentów i sprzedawców, którymi są tzw. boty, przybierające zazwyczaj ludzką postać komunikującą się z odbiorcą strony. Przykładowo, na stronach Ikei rolę wirtualnego doradcy odgrywa Ania, zaś w serwisie Getin Banku, już bardziej zaawansowany, bot Adam, z którym rozmowa stwarza wrażenie dialogu z prawdziwą osobą. Może to być duża atrakcja dla osoby odwiedzającej stronę. Boty ułatwiają odnajdywanie szukanych informacji. Nie należy jednak zapominać o komunikacji niewerbalnej stosowanej przez nie, która odgrywa istotną rolę.

Jak można zauważyć, obecnie istnieje możliwość wykorzystania wielu nowych form komunikacji internetowej, które są szczególnie przydatne w sytuacjach niepewności. Przedsiębiorstwa muszą wtedy przede wszystkim zadbać o wiarygodność swojego przekazu i nie narzucać swojej oferty. Najlepiej sprawdzają się formy, w których to konsument wypowiada się sam na temat danego produktu.

<sup>16</sup> Video jako nowa forma komunikacji, [http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29301,group2,Video\\_jako\\_nowa\\_forma\\_komunikacji?,tagi\\_Heureka\\_Think-a-Head\\_Poradnik](http://wiadomosci.mediarun.pl/news/29301,group2,Video_jako_nowa_forma_komunikacji?,tagi_Heureka_Think-a-Head_Poradnik)

<sup>17</sup> M. Maj, *Multimedia w e-marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2008, listopad, s. 57.

## ZAKOŃCZENIE

---

W czasie kryzysu ludzie różnie reagują. Z pewnością stają się ostrożniejsi w podejmowaniu decyzji, odczuwają poczucie lęku, stresu, umacnia się rola zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa, następuje często korzystanie z tego, co znane, wzrasta awersja do ryzyka, poszukuje się różnorodnych źródeł informacji, szczególnie od osób podobnych do siebie. Internet, jako coraz bardziej popularne medium, umożliwia powstawanie nowych form komunikacji i dotarcia do takiego konsumenta. Najbardziej skuteczne w sytuacji niepewności są najczęściej treści wypowiedane przez samych użytkowników. Warto angażować się w nowe formy, ale użytkowników internetu należy traktować jak partnerów. Prowadząc dialog z konsumentem w sieci, nie można ignorować jego pomysłów czy inicjatyw. Przedsiębiorstwa również w takich warunkach ograniczają niektóre działania i starają się pozyskać klienta niższymi kosztami, co umożliwia często internet.

---

### THE ROLE OF THE INTERNET COMMUNICATION IN THE UNCERTAINTY CONDITIONS

---

The article addresses the issue of utilisation of the new Internet communication tools in the communication between companies and Internet users in the situation of uncertainty. The content and relations between interlocutors are crucial in communication. Nowadays the Internet has become the essential means of communication, enabling access to enormous information resources. It makes it possible to show recipients one's strengths, furthermore it is the knowledge platform for many groups. One should remember, however, that particularly in critical situations, in uncertainty conditions the existing forms of communications may be insufficient. That is why it is recommended to use new forms, such as forums, second life or virtual communities.

**Dr Olgierd Witczak**

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

---

# WYKORZYSTANIE BADAŃ MARKETINGOWYCH PRZEZ ŚLĄSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W ZMNIEJSZANIU NIEPEWNOŚCI FUNKCJONOWANIA NA RYNKU

---

Prowadzenie badań marketingowych jest działaniem ukierunkowanym na zmniejszenie poziomu niepewności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Zakresy realizowanych badań powinny odzwierciedlać problemy i decyzje przedsiębiorstwa, a co za tym idzie prowadzić do ograniczania ryzyka niepowodzeń rynkowych. W okresie kryzysu gospodarczego gwałtownym zmianom ulegają zarówno uwarunkowania makro-, jak i mikroekonomiczne, zwłaszcza te, które bezpośrednio wpływają na decyzje podejmowane na rynku przez klientów. Oczywiście występuje duża zmienność zachowań wszystkich innych podmiotów rynkowych, co powinno jeszcze mocniej skłaniać przedsiębiorstwa do prowadzenia rozpoznań otoczenia. Czy zatem badania marketingowe są postrzegane przez menedżerów jako skuteczny element niwelowania niepewności funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku w dobie szybkich i niekorzystnych zmian rynkowych?

Odpowiedzi m.in. na to pytanie poszukiwał zespół Katedry Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach w projekcie badawczym pn. *Wykorzystanie badań marketingowych w przedsiębiorstwach województwa śląskiego*. Głównym celem projektu było określenie sposobu postrzegania i poziomu wykorzystania badań marketingowych w przedsiębiorstwach

prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa śląskiego. W procesie gromadzenia informacji wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego. Dobór firm do próby był dobozem nielosowym, kwotowym (według wielkości firmy). W próbie znalazły się przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę (centralę) na terenie województwa śląskiego, które zatrudniały powyżej 10 pracowników. Przedsiębiorstwa wybrano z listy 687 podmiotów, którą stworzono na podstawie informacji pochodzących z badań wtórnych (spisy firm, strony WWW, informatory branżowe itp.). Następnie zgromadzone dane teleadresowe zostały zweryfikowane w trakcie wywiadu telefonicznego, podczas którego potwierdzono również chęć przystąpienia przedsiębiorstw do badań. Badania terenowe przeprowadzono w okresie 5–16 stycznia 2009 roku na próbie 384 przedsiębiorstw. Rozkład badanej próby prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka badanych przedsiębiorstw (w %)

Wyszczególnienie	Próba ogółem
Wielkość przedsiębiorstwa	
10–49 zatrudnionych	62,0
50–250 zatrudnionych	27,0
powyżej 250 zatrudnionych	11,0
Dominujący profil działalności	
Handel	27,0
Produkcja	26,0
Usługi	47,0
Data rozpoczęcia działalności	
przed 1990 rokiem	29,0
w latach 1990–2000	46,0
po 2000 roku	25,0
Główny rynek zbytu oferowanych produktów/usług	
region (województwo śląskie)	46,0
cały kraj	37,0
obszar Unii Europejskiej	9,0
rynek międzynarodowy	8,0

Źródło: wyniki badań.

Postrzeganie badań marketingowych zbadano za pomocą pytania otwartego, w którym respondent samodzielnie wskazywał skojarzenia związane z tym terminem. Uzyskane odpowiedzi miały pozwolić na identyfikację obszaru znaczeniowego przypisywanego do badań marketingowych przez menedżerów. Spodziewano się pozyskać informacje, które wskazywałyby na posiadaną wiedzę menedżerów na temat badań marketingowych, jak również pozwoliłyby zidentyfikować postawy i opinie wobec badań marketingowych. W procesie kategoryzacji wyróżniono następujące wspólne obszary skojarzeń związanych z badaniami marketingowymi:

- gromadzenie informacji (o rynku);
- metody i techniki badań;
- identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów;
- badanie instrumentów marketingu mix;
- działanie bezużyteczne, bezcelowe, nic niewnoszące dla funkcjonowania firmy;
- zwiększanie efektywności prowadzonej działalności gospodarczej;
- identyfikacja problemów w firmie (proces zarządzania, personel sprzedażowy);
- badanie poziomu satysfakcji klientów;
- wykorzystanie zgromadzonych informacji w procesie segmentacji rynku;
- analiza konkurencji;
- pozyskanie informacji przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek;
- postrzeganie marki oferowanych produktów/usług;
- wysokie koszty realizacji.

Respondenci, poszukując skojarzeń z terminem „badania marketingowe”, najczęściej wskazywali na informację, proces jej pozyskiwania, a przede wszystkim jej źródło, czyli rynek. Równie często wśród wskazywanych przez respondentów odpowiedzi pojawiały się konkretne metody i techniki badań, w tym najbardziej rozpowszechnione: ankieta oraz wywiad. Z pozostałych metod pojawiła się jeszcze tylko obserwacja i to stosunkowo rzadko.

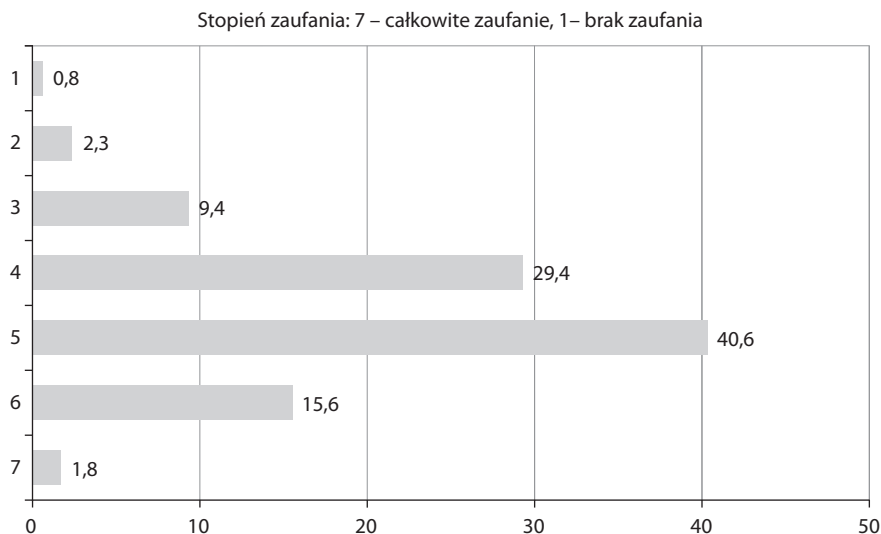
Kolejna najliczniejsza grupa uzyskanych odpowiedzi związana jest ze zbiorem, który mógłby zostać nazwany „klient”. Respondenci często wskazywali w swoich wypowiedziach na identyfikację potrzeb i oczekiwań klientów, badanie poziomu ich satysfakcji, czy realizowanie procesu segmentacji na podstawie prowadzonych badań marketingowych. Z podmiotowego punktu widzenia rynku to właśnie klienci byli najczęściej wskazywaną grupą. Stosunkowo rzadko respondenci wskazywali na konkurencję, kooperantów (dostawców) czy wewnątrz przedsiębiorstwa (pracowników). Pojawiło się również kilka wskazań dotyczących instrumentarium marketingu mix. Badania marketingowe są kojarzone również

z eksploracją problemów związanych z produktem/usługą, np. procesem wprowadzenia produktu na rynek czy postrzegania oferowanych marek.

Warto również wspomnieć o dwóch grupach skojarzeń związanych z badaniami marketingowymi, które mają ewidentnie negatywny charakter. Dotyczy to skojarzeń związanych z wysokimi kosztami realizacji badań oraz brakiem przekonania co do słuszności ich prowadzenia. Negatywne opinie badanych menedżerów wynikają z wątpliwości, co do użyteczności gromadzonych informacji w procesie prowadzenia badań marketingowych. W badanej próbie pojawiły się również nieliczne komentarze menedżerów, którzy mówili o tym, iż środki przeznaczane na badania marketingowe nie przynoszą jakichkolwiek korzyści, są marnowaniem pieniędzy przedsiębiorstwa.

Niemniej jednak patrząc na poziom zaufania menedżerów wobec badań marketingowych (rys. 1), mierzony na siedmiopunktowej skali, okazuje się, że jest on w badanej próbie na stosunkowo wysokim poziomie – średnia 4,61. Aż 56% menedżerów wybrało na skali wartość większą niż 5, a tylko co dziesiąty respondent wskazywał na wartości mniejsze od 4. Mimo to w badanej próbie 384 przedsiębiorstw tylko 37,5% (144) kiedykolwiek w przeszłości zrealizowało badania marketingowe.

Niechęć do realizacji badań marketingowych ujawniła się w przypadku mniej niż 3% badanych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę fakt, że aż 62% badanej próby stanowiły małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników), należy ocenić, iż skojarzenia związane z badaniami marketingowymi respondentów są ewidentnie pozytywne. To przecież małe firmy



**Rysunek 1.** Poziom zaufania menedżerów do wyników badań realizowanych przez agencje badań marketingowych (w %)

Źródło: badania własne.

**Tabela 2.** Częstotliwość korzystania przez przedsiębiorstwa z usług agencji badawczej w okresie 2007–2008 (w%)

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych pracowników		
	10–49	50–250	powyżej 250
1 raz	9,3	13,6	6,8
2 razy	2,5	4,9	25,0
3 razy	1,7	2,9	2,3
4 razy lub więcej	0,8	0,0	4,5
Przedsiębiorstwo nie korzystało z usług agencji badań rynku	85,7	78,6	61,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne.

są podmiotami, które z uwagi na ograniczenia personalne i kapitałowe najrzadziej korzystają z badań marketingowych (zob. tab. 2).

W latach 2007–2008 tylko 19% (73) z badanych przedsiębiorstw skorzystało z usług profesjonalnej agencji badawczej. Ujawniła się łatwa do przewidzenia prawidłowość – im większe przedsiębiorstwo, tym większa częstotliwość prowadzenia badań marketingowych. Blisko 40% badanych dużych przedsiębiorstw skorzystało w tym okresie przynajmniej raz z usług agencji badań rynkowych, natomiast wśród małych przedsiębiorstw wskaźnik ten był na poziomie niecałych 15% (zob. tab. 2).

W opinii badanych niski poziom zainteresowania ofertą agencji badawczych wynika przede wszystkim z braku zapotrzebowania przedsiębiorstw na tego typu usługi, czyli brak potrzeb badania rynku (73%). A jeśli już takie potrzeby się pojawiają, to duża grupa przedsiębiorstw realizuje badania marketingowe przy wykorzystaniu własnego personelu.

Kolejną często powtarzaną przez respondentów przyczyną są wysokie koszty związane z tego typu usługami. Poza tym niewielka grupa badanych menedżerów, powołując się na barierę w postaci specyfiki branży, stwierdza, iż wyniki badań marketingowych nie wniosłyby nic do prowadzonej przez nich działalności. Badani menedżerowie są przekonani o tym, że doskonale znają swoich partnerów biznesowych i prowadzenie badań nie jest celowe ani użyteczne. Posiadane przez przedsiębiorstwo informacje o rynku są pełne i wystarczające do podejmowania trafnych decyzji.

Natomiast, jeśli już przedsiębiorstwo podejmie decyzję o prowadzeniu badań marketingowych, to bez względu na wielkość badanego przedsiębiorstwa, menedżerowie są zgodni co do tego, że najlepszym rozwiązaniem jest powierzenie projektu badawczego profesjonalnej agencji badawczej (tab. 3).

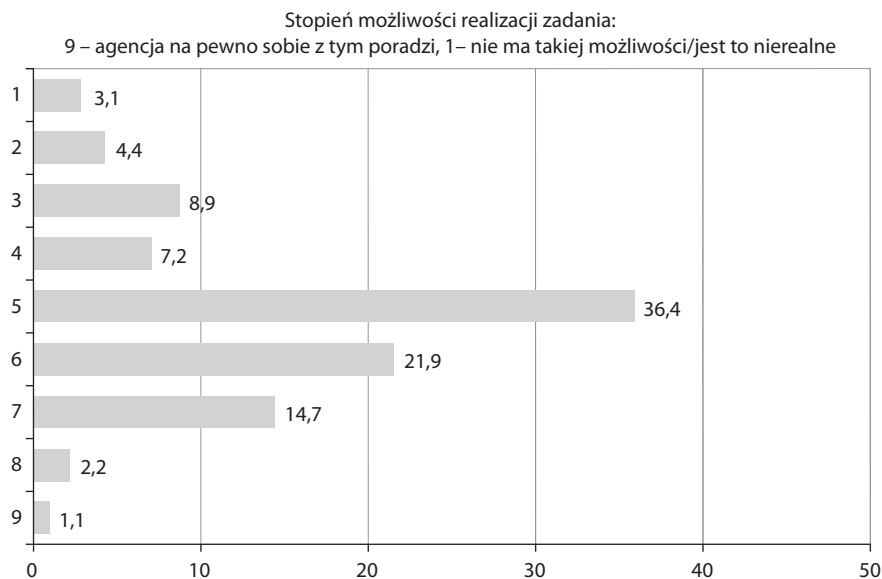


**Tabela 3.** Opinie menedżerów wobec konieczności powierzenia realizacji badań marketingowych wyspecjalizowanym agencjom badawczym

Wyszczególnienie	Wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych pracowników (%)		
	10–49	50–250	powyżej 250
nie zgadzam się	18,1	19,4	23,3
nie mam zdania	11,4	9,7	9,3
zgadzam się	70,5	70,9	67,4
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: badania własne.

W opinii menedżerów agencje badań mają umiejętności w obszarze prawidłowego zdefiniowania i opisanie problemu decyzyjnego, który znajdzie odzwierciedlenie w wyborze odpowiedniej metody i techniki badań, co w konsekwencji pozwoli zgromadzić informacje umożliwiające podjęcie odpowiednich decyzji zarządczych. Postawy menedżerów wobec potencjału agencji badań do prawidłowej operacjonalizacji problemu decyzyjnego przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2.** Opinie menedżerów odnośnie do umiejętności agencji badań marketingowych przełożenia problemu decyzyjnego przedsiębiorstwa na zgromadzone informacje w ramach realizowanych badań (w %)

Źródło: badania własne.

Duża grupa badanych (39,9%) prezentuje pogląd, iż agencje badań marketingowych są w stanie poradzić sobie z przekształceniem problemów zarządczych na konkretny projekt badawczy, który dostarczy użytecznych informacji menedżerom. Co interesujące, a czego można było oczekiwać, menedżerowie małych przedsiębiorstw zgłaszają wątpliwości częściej niż zarządzający w dużych przedsiębiorstwach, czy aby agencja badań marketingowych jest w stanie poradzić sobie z problemem pozyskania użytecznych informacji dla przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, małe przedsiębiorstwa rzadziej, jeśli w ogóle, miały kontakty lub korzystały z oferty agencji badań, stąd brak jakichkolwiek doświadczeń. Po drugie, poziom specjalistycznej wiedzy marketingowej w małych przedsiębiorstwach jest mniejszy niż w dużych organizacjach.

Poszukując odpowiedzi na pytanie odnośnie do kryteriów wyboru agencji badań marketingowych, okazuje się, że różnice w znaczeniu pomiędzy poszczególnymi czynnikami są niewielkie (tab. 4). Zresztą jest to specyfika rynku *business-to-business*, na którym partnerzy wybierają ofertę na podstawie wielu kryteriów, stąd niewielkie różnice pomiędzy nimi. Niemniej jednak wśród czterech najważniejszych kryteriów wyboru agencji badawczej znalazły się:

- terminowość realizacji zleceń;
- doświadczenie w realizacji badań w danej branży;
- konkurencyjna cena;
- pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy z agencją.

**Tabela 4.** Kryteria oceny agencji badań marketingowych wykorzystywane przez badanych menedżerów (w %)

Wyszczególnienie	Nie	Trudno powiedzieć	Tak
Terminowość realizacji zleceń	3,7	6,5	89,8
Doświadczenie w realizacji badań w danej branży	3,9	9,0	87,1
Konkurencyjna cena	8,2	7,9	83,9
Pozytywne doświadczenia z dotychczasowej współpracy z agencją	4,7	12,1	83,2
Szerokość oferty – różnorodność oferowanych metod i technik badań marketingowych	7,9	12,7	79,4
Opinia znajomych menedżerów	8,2	14	77,8
Renoma – długość istnienia na rynku	13	18,8	68,2
Lista referencyjna agencji – portfolio	15,4	24,3	60,3

Źródło: badania własne.

**Tabela 5.** Zakres przedmiotowy badań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Popularność danego zakresu wśród przedsiębiorstw realizujących badania marketingowe (w%)
badania satysfakcji konsumentów/ kontrahentów	79,2
badanie dotyczące wizerunku firmy/ produktu	66,0
badania dotyczące poziomu znajomości marki	35,4
testy nowych produktów	34,0
testy reklam	25,7
badania segmentacyjne	24,3

Źródło: badania własne.

Przedsiębiorstwa korzystające z badań marketingowych najczęściej decydują się na badania dotyczące pomiaru poziomu satysfakcji konsumentów/kontrahentów oraz identyfikację wizerunku przedsiębiorstwa/produktu (tab. 5). Poza tym menedżerowie wymienili również takie zakresy przedmiotowe jak:

- analiza konkurencji;
- badanie popytu (szacowanie wielkości, potencjału rynku);
- identyfikacja niezaspokojonych potrzeb nabywców;
- postrzegana i oczekiwana jakość oferty i obsługi;
- mierzenie efektywności pracy pracowników.

Z perspektywy wielkości badanej próby (384 przedsiębiorstwa) zakres przedmiotowy, zresztą podmiotowy również, realizowanych badań jest bardzo ograniczony. Wskazane przez przedsiębiorstwa zakresy nie pokrywają nawet wszystkich instrumentów marketingu mix w swej klasycznej postaci 4P, prawie całkowicie pomijając większość uwarunkowań mikro- i makroekonomicznych, determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Gdzie w takim razie należałoby szukać przyczyn skromnego i ograniczonego korzystania z badań marketingowych przez przedsiębiorstwa? To przecież dostęp do konkretnej informacji (wyników badań) pozwala firmie ograniczać ryzyko podejmowanych decyzji rynkowych. Przyczyn można szukać w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, wśród których należy wspomnieć m.in. o:

- nieuświadomionej potrzebie realizacji badań marketingowych wśród menedżerów;
- barierach wewnątrzorganizacyjnych przedsiębiorstwa;
- obowiązkach względem partnera – agencji badawczej;
- wątpliwościach, czy wyniki badań będą miały przełożenie na konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa;
- zwiększających się oczekiwnościach przedsiębiorstw wobec agencji badawczych, które wraz z wynikami badań powinny dostarczać usług z zakresu konsultingu.

Z uwagi na skromną, ale dynamicznie zwiększającą się wiedzę menedżerów z zakresu marketingu, a zwłaszcza badań marketingowych, istnieje jeszcze istotny problem związany z przekonaniem niektórych menedżerów do poszukiwania informacji w bardziej usystematyzowany i sformalizowany sposób, jak to ma miejsce w ramach realizacji profesjonalnego projektu badawczego. W dalszym ciągu pokutuje w polskiej rzeczywistości gospodarczej pogląd, iż to przecież menedżerowie i zatrudniony personel najlepiej się znają na branży, w której od lat funkcjonuje. Nawet wówczas, kiedy brakuje niezbędnych do podjęcia decyzji informacji, zazwyczaj lepiej jest się oprzeć na menedżerskiej intuicji, niż prowadzić badania. W niektórych przedsiębiorstwach prowadzenie badań marketingowych jest nawet traktowane jako podważenie kompetencji menedżerskich zarządu. Często jest również tak, iż właściciel kapitału postrzega zarząd jako grupę osób mających zawsze kompletne i aktualne informacje o branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo i pozyskiwanie dodatkowych informacji jest zbędne.

W ramach ograniczeń wewnątrzorganizacyjnych zdarzają się również przypadki, kiedy realizacja projektu badawczego jest blokowana przez określoną komórkę, departament przedsiębiorstwa w obawie o negatywne oceny związane z efektywnością wykonywanej pracy. Problem ten często występuje w sytuacji, kiedy to dział handlowy, czy sprzedaży jest oceniany przez podmiot zewnętrzny (agencję) w ramach realizowanych badań bezpośrednich.

Kolejną przyczyną niskiej efektywności badań marketingowych, występująca w przypadku nowopowstałych agencji, albo firm, w których prowadzenie badań marketingowych nie jest kluczową specjalizacją (np. agencje reklamowe, firmy konsultingowe), jest zazwyczaj niewystarczające rozpoznanie problemu przedsiębiorstwa (zleceniodawcy), co zawsze prowadzi do wielu problemów, które w konsekwencji kończą się zgromadzeniem informacji niemających przełożenia na możliwość podjęcia konkretnych decyzji zarządczych.

Ewentualne wątpliwości, czy wyniki badań będą miały przełożenie na wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa rodzą się zazwyczaj w dwóch sytuacjach. Albo przedsiębiorstwo sięga po badania marketingowe po raz pierwszy i nie ma namacalnych dowodów z przeszłości na aplikacyjność

zgrupowanych w tym trybie informacji, albo realizowało kiedyś projekt badawczy (samodzielnie lub korzystając z usług zewnętrznych), który zakończył się w opinii menedżera porażką lub co najwyżej połowicznym sukcesem. Za porażkę przyjmuje się również sytuację, gdy zrealizowane badania bezpośrednio są tylko opracowaniem, które ma utwierdzać menedżera w już dawno podjętych decyzjach.

Ostatnim problemem wspomnianym na liście obszarów, które wpływają na niechęć menedżerów do szukania odpowiedzi na nurtujące ich pytania biznesowe w wynikach badań marketingowych należy upatrywać w sytuacji, gdy od agencji badań oczekuje się również pomocy dla zleceniodawcy w konsumpcji zgromadzonych informacji. Agencje badawcze zazwyczaj niechętnie uczestniczą w tym procesie, ponieważ nie chcą zamieniać odgrywanej roli badawcza na rolę menedżera. Badacz, pomimo dołożenia należytej staranności, nie ma tak bogatej perspektywy patrzenia na rynek danego przedsiębiorstwa jak menedżer. Poza tym badacz nie ma świadomości uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa, aby móc wygenerować trafny zakres aplikacyjności zgromadzonych danych.

Reasumując, niestety w dalszym ciągu wyniki badań marketingowych nie stanowią podstawy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach. Część uwarunkowań, które mają wpływ na taki stan rzeczy, ma oczywiście charakter obiektywny, np.: stosunkowo wysokie koszty prowadzenia badań z perspektywy małych przedsiębiorstw czy ciągle rozwijający się rynek agencji badawczych. Niemniej jednak wiele barier w wykorzystaniu badań marketingowych ma swoje źródło w braku dostatecznej wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Dobrze byłoby, gdyby korzystanie z wyników badań marketingowych stało się jedną z podstawowych umiejętności menedżerskich, która powinna objawiać się obniżaniem ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej.

---

## UTILIZATION OF MARKETING RESEARCH BY THE SILESIAN ENTERPRISES IN DECREASING UNCERTAINTY OF FUNCTIONING ON THE MARKET

---

Marketing research study should limit the level of uncertainty, faced by companies operating on the market. Ranges of implemented research studies should mirror decision problems of enterprises, and should result

in limiting risk of market failure. Big variability of behavior of all market subjects in times of economic crisis should oblige the managers to conduct more systematic marketing research. In January 2009 direct research study – *Utilization of marketing research in the enterprises of the Silesian Voivodeship* has been completed. The results of the research are the base for the formulation of an answer to the more general question, whether the results of marketing research are perceived by managers as strong element limiting uncertainty linked to market operations of a company. The following problems are addressed in this paper: the perception of marketing research and reliance on them in managerial decision making; managers' lack of confidence in marketing research and its implications, and marketing research providers' lack of skills to translate specific managerial problems into relevant research problems.

**Dr Lucyna Witek**

Katedra Marketingu

Politechnika Rzeszowska

---

# **MARKETING SPOŁECZNY JAKO NARZĘDZIE BUDOWY ZAUFANIA PRZEDSIĘBIORSTWA Z NABYWCAMI**

---

## **WPROWADZENIE**

---

W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania przedsiębiorstw problematyką społecznej odpowiedzialności. Jest to spowodowane działaniem w warunkach permanentnej konkurencji i zmianami w oczekiwaniach interesariuszy, którzy wymuszają poszukiwanie coraz bardziej efektywnych narzędzi. Jedną z koncepcji, która umożliwia realizację podstawowych celów oraz działań w środowisku społecznym, gospodarczym oraz przyrodniczym jest marketing społeczny, ściśle związany z realizacją w przedsiębiorstwach idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), uwzględniającej prawa człowieka, sprawy pracowników, zdrowie, bezpieczeństwo, złe praktyki w biznesie, zarządzanie środowiskiem naturalnym, sprawy konsumentów. Obecnie istnieje coraz większe zainteresowanie marketingiem społecznym nie tylko dużych, ale także małych i średnich firm.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka koncepcji marketingu społecznego i podjęcie próby odpowiedzi na pytania: „Czy nabywcy mają zaufanie do działań społecznie odpowiedzialnych firm?”, „Czy uwzględniają ten czynnik w decyzjach nabywczych oraz jakie działania powinny podjąć przedsiębiorstwa, aby marketing społeczny był skutecznym instrumentem budowania zaufania klientów?”.

## **ISTOTA MARKETINGU SPOŁECZNEGO I KORZYŚCI Z JEGO STOSOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH**

---

Koncepcja marketingu społecznego powstała w krajach wysokorozwiniętych w latach 60. XX wieku. Rozwój tej koncepcji stał się możliwy dzięki

zmianie sposobu postrzegania i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz rozumienia roli, jaką odgrywają w społeczeństwach różnych państw<sup>1</sup>. Podstawą marketingowej orientacji społecznej stało się uwzględnienie interesów trzeciego, po producencie i konsumencie, podmiotu wymiany, a mianowicie społeczeństwa. Nastąpiła „zmiana orientacji marketingu ze spojrzenia na jednostkowy interes firmy na odpowiedzialność za sprawy ogólnospołeczne”<sup>2</sup>.

Pionierami w zakresie próby zdefiniowania marketingu społecznego byli Ph. Kotler i G. Zaltman. Marketing społeczny został przez nich określony jako proces zarządczy, który składa się z kilku etapów: planowania projektów, ich wprowadzania oraz kontroli, których celem jest lepsze przyswojenie idei społecznych. Te działania zorientowane są na społeczeństwo, których zadaniem jest wywołanie zmiany zachowań dla dobra wszystkich<sup>3</sup>. H. Pringle i M. Thompson definiują marketing społeczny jako aktywność, przez którą firma z jakimś wizerunkiem, dobrem lub usługą buduje relacje lub związki partnerskie z przyczyną lub liczbą przyczyn dla dwustronnych korzyści<sup>4</sup>.

Do podstawowych korzyści dla przedsiębiorstwa należy zaliczyć budowanie znajomości marki i jej reputacji firmy, promocja sprzedaży, wzrost lojalności klientów. Jest to także skuteczny sposób na wyróżnienie się na rynku. Odgrywa pomocną rolę w osiąganiu nisz rynkowych. Pozwala także osiągnąć konkretne korzyści wymierne<sup>5</sup>. Do innych pożytków można dodatkowo zaliczyć<sup>6</sup>:

- wzrost kreatywności pracowników i zdolności organizacji do uczenia się;
- wzrost lojalności pracowników i przychylne postawy potencjalnych pracowników, co stwarza możliwość wyboru najlepszych;

<sup>1</sup> M. Bogunia-Borkowska, *Koncepcja marketingu społecznego*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 2, s. 9.

<sup>2</sup> J. Altkorn, *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 150.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, G. Zaltman, *Social marketing: an approach to planned social change*, „Journal of Marketing” 1971, No. 35, July, s. 6.

<sup>4</sup> H. Pringle, M. Thompson, *Brans soul: how cause related marketing builds brand*, John Wiley & Sons, New York 1999, R. Earle, *The Art of Cause Marketing NTC*, Lincolnwood 2000, cyt. za: G. Golik-Górecka, *Współczesny marketing społeczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 473, s. 170.

<sup>5</sup> Badania Economist Intelligence Unit z 2007 roku wykazały, że niemal połowa (46%) z blisko 200 przedstawicieli najwyższego kierownictwa firm działających w Wielkiej Brytanii objętych badaniem przyznaje, że tzw. programy zrównoważenia, oparte na koncepcji zrównoważenia trzech wymiarów obecności i działalności firmy: ekonomicznego, społecznego i ekologicznego, przyczyniły się do wzrostu wartości marki. Jednak tylko jeden na pięciu badanych (20%) uważa, że miały one także pozytywny wpływ na zysk organizacji.

<sup>6</sup> Por. M. Spychalski, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa w świetle wymogu ekonomicznej efektywności*, w: *Wspólna Europa – zrównoważony przedsiębiorstwa a relacja z interesariuszami*, H. Brdulak, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 551–552.



- łatwiejszy dostęp do kapitału dzięki przychylności inwestorów i instytucji finansowych;
- wzrost popytu na produkty, czego efektem jest wzrost obrotu;
- kształtowanie korzystnego wizerunku wpływającego na pozytywne postawy i opinie klientów wobec firmy i jej produktów.

Należy stwierdzić, że koncepcja marketingu społecznie zaangażowanego zyskuje coraz bardziej na popularności. Organizacje są zmuszone do budowy takich strategii i kształtowania instrumentów marketingu mix, opierając się na potrzebach społecznych, które pozwalają konsumentom na angażowanie się w działalność na rzecz społeczności, ściśle związanej z reputacją firmy w danym środowisku.

## RODZAJE DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH ZAANGAŻOWANYCH SPOŁECZNIE

---

Przedsiębiorstwa, aby zaspokoić oczekiwania otoczenia, najczęściej przygotowują swoje programy, które dotyczą najczęściej takich problemów społecznych jak: zanieczyszczenie środowiska, zagrożenia dla zdrowia, problemy dzieci, edukacji. W ramach marketingu społecznego w praktyce polskie firmy wybierają dwie ścieżki. Jedną z nich jest *Cause Related Marketing* (CRM). Jest to koncepcja łącząca cele wewnętrzne (tj. wzrost sprzedaży i generowanie zysku) z celami zewnętrznymi związanymi z próbą rozwiązywania i nagłaśniania ważnych problemów społecznych w Polsce. Przykładem może być akcja firmy Danone – „Podziel się posiłkiem”, Procter&Gamble – „Podaruj dzieciom słońce”, Shell – „Nareszcie w domu”<sup>7</sup>. D. Maison i N. Maliszewski definiują CRM jako prowadzone przez firmy komercyjne działania wykorzystujące pieniądze, techniki i strategie marketingowe w celu wspierania istotnych społecznie spraw, wzmacniające jednocześnie własny biznes firmy. Dzięki takim działaniom promują swój wizerunek w powiązaniu ze sprawą, o którą walczą<sup>8</sup>.

Druga forma marketingu społecznego to kampanie społeczne realizowane we współpracy z mediami oraz organizacjami pozarządowymi. Przykładem mogą być kampanie: PAH wsparta przez Aukcje24.pl, „Ekologiczne poproszę” przez Clar Chanel Poland. Przykładowo, firmy przygotowują programy z myślą o ochronie środowiska i zdrowia. Do takich programów można zaliczyć „Zasadę 1 za 1” (Barlinek i Żywiec Zdrój z Fundacją Nasza Ziemia), „Kampanię Wodną” (celem tego programu jest przekazanie całkowitego zysku ze sprzedaży butelek 0,33 l na budowę studni w Sudanie w celu zapewnienia mieszkańcom stałego

<sup>7</sup> Podejście stosowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

<sup>8</sup> *Propaganda...*, s. 22.

dostępu do wody pitnej). Problemy związane z edukacją znalazły odbicie w kampaniach „Tesco dla Szkół”, „1 euro to majątek” (współorganizowana przez IKEA i UNICEF), „Bo edukacja ma znacznie” (Jackpot i Cottonfield oraz SOS Wioski Dziecięce), „Akcja Edukacja” (Carrefour Polska i PAH)<sup>9</sup>.

Kampanie CRM są efektywne, czego dowodem mogą być działania firmy Avon, polegające na przeznaczaniu określonej części ceny z każdego produktu na cel charytatywny. Firma Avon od 1992 roku zgromadziła fundusz w wysokości 6,5 miliona funtów, który pozwolił na założenie centrum medycznego. Innym ciekawym przykładem działań jest program koncernu BP dotyczący pozyskiwania energii słonecznej, mający na celu zapobieganie ociepleniu klimatu. BP wykorzystał program w pozycjonowaniu swojej marki za pomocą podejścia *beyond petroleum* („więcej niż benzyna”), Toyota zaś wylansowała nowy model samochodu hybrydowego Prius, który przyczynił się do umocnienia pozytywnego wizerunku marki oraz do utrzymania przez nią pozycji lidera w sektorze motoryzacyjnym.

## WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA A CRM

---

Firmy coraz częściej dostrzegają, że zaangażowanie społeczne ma znaczenie dla poszczególnych grup interesu i wpływa na ich reputację. Według raportu Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) z 2004 roku oraz badania z 2007 roku przeprowadzonego w ramach regionalnego projektu finansowanego przez Komisję Europejską i UNDP programy z zakresu zaangażowania społecznego są wykorzystywane do budowania zaufania nabywców oraz tworzenia pozytywnego wizerunku wśród społeczności lokalnej, w której znajduje się firma. Większość polskich menedżerów widzi w działalności prospołecznej element działań promocyjnych (74%). Pozostałe motywy, jak chęć polepszenia relacji ze społecznością lokalną, poczucie obowiązku, mają mniejsze znaczenie. Firmy dbające o swój wizerunek, a więc przestrzegające zasad etycznych i społecznych, uzyskują na rynku coraz większą wartość. Według Ph. Kotlera prospołeczny charakter działań jest jedną z bardziej stabilnych form wyróżniania się na rynku, a w przyszłości prospołeczny wizerunek stanie się jednym z najistotniejszych sposobów budowania preferencji klientów<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> B. Kokoszka, *Polska praktyka CRM*, w: <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/921-polska-praktyka-crm> (10.06.2009).

<sup>10</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec niepewności w działalności firmy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2005, nr 10, s. 37.

Spóecznie odpowiedzialne zachowania firm są narzdzeniem budowy dobrego wizerunku w otoczeniu. Jednak przy dopasowaniu spóecznej odpowiedzialności do wizerunku należy wzic pod uwagę charakter branży i wielkośc firmy. Charakter branży wskazuje na obszar dziaan zaangazowanych spóecznie, na którym powinna firma skoncentrowa marketingowy wysiłek. Przykładowo, w przypadku przemysłu paliwowego firmy powinny zwrócić największą uwagę na środowisko naturalne, ponieważ konsumenci będą najbardziej oczekiwać dziaan właśnie w tym zakresie. Brytyjskie badania dowiodły, że w przypadku dużych firm zaangazowanie spóeczne wpływa pozytywnie na ich postrzeganie<sup>11</sup>. Działania spóeczne dużych firm są bardziej widoczne ni małych, co jednak nie oznacza, że małe firmy nie powinny podejmować dziaan w zakresie CRM<sup>12</sup>.

Odbiór dziaan CRM zależy od poziomu wykształcenia konsumentów. Im większą wiedz mają oni na temat procesów ekonomicznych i spóecznych, tym bardziej bd oczekiwać zmian w działaniach firm na rzecz zrównowaonego rozwoju. Wówczas brak podejmowania dziaan będzie narażać firmy na utrat reputacji i może prowadzić do rezygnacji z jej oferty.

W długim okresie spóeczna odpowiedzialnośc przyczynia się do kreowania wizerunku firmy przyjaznej, etycznej, „firmy z ludzką twarzą”, co pociąga za sobą większe zaufanie do organizacji, a to zaufanie procentuje podczas dokonywania wyboru produktów<sup>13</sup>.

Aby przedsiębiorstwa chętnie angażowały się w problemy spóeczne, musi to być dla nich opłacalne. Nie może dochodzić do sytuacji, tak jak w przypadku firmy Philip Morris, który w 1999 roku wyda na działalnośc charytatywną 75 milionów dol., następnie 100 milionów dol. na kampani promocyjną informującą o tym fakcie. Nie może być również tak, że firmy zainteresowane są bardziej nagasnianiem dziaan ni osiąganiem celu spóecznego.

## ZAUFANIE KONSUMENTÓW WOBEC CRM

---

Analiza wyników badań w ciągu ostatnich kilkunastu lat pozwala stwierdzić, że rośnie zainteresowanie konsumentów programami przedsiębiorstw opierających się na koncepcji spóecznej odpowiedzialności

<sup>11</sup> S. Brammer, S. Pavelin, *Corporate reputation and social performance: the importance of fit*, „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43, No. 3, s. 445–453.

<sup>12</sup> Por. E. Głuszec, *CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 5(1205), s. 199–202.

<sup>13</sup> M. Koszembar-Wilk, *Spóeczna odpowiedzialnośc przedsiębiorstw – hipoteka spóeczna?* w: J. Mucha (red.), *Kultura i gospodarka. Ku antropologii życia gospodarczego w Polsce*, Śląskie Wydawnictwo Naukowe, Tychy 2007, s. 145.

i wpływa ono na kształtowanie ich zachowań rynkowych<sup>14</sup>. Przykładowo, badania E.L. Daugerty wskazują, że podczas wyboru towarów prawie trzy czwarte brytyjskich konsumentów (70%) kieruje się oceną społecznego zaangażowania firmy. Ponad połowa badanych twierdzi, że nie dokona zakupu produktów firmy, która nie czuje się odpowiedzialna za sprawy społeczne<sup>15</sup>. W Stanach Zjednoczonych ta tendencja jest silniejsza, bo aż 80% konsumentów skłania się do zakupu produktów firm postrzeganych jako odpowiedzialne<sup>16</sup>. W Polsce z badań Instytutu Spraw Publicznych z 2004 roku wynika, że ponad dwie trzecie ankietowanych (68%) deklaruje, iż zdarzyło im się wybrać firmę, ponieważ część ze sprzedaży była przeznaczona na cel dobroczynny.

Jednak konsumenci nie mają zbyt dużego zaufania do firm i ich działań związanych z realizacją koncepcji CRS. Badania Fundacji Komunikacji Społecznej (FKS) z 2003 roku pokazują, że według badanych przedsiębiorstwa angażują się w mniejszym stopniu w sprawy społeczne, niż inne podmioty i instytucje pozarządowe (uczelnie, media, organizacje ekologiczne i charytatywne). Duża grupa konsumentów (80%) uważa, że przedsiębiorstwa tylko mówią o działaniach na rzecz społeczeństwa, ale niewiele ich podejmuje w tym zakresie. Według badanych główne powody, dla których firmy podejmują tego typu działania, to względy promocyjne i chęć budowania pozytywnego wizerunku. Ocena społecznego zaangażowania przedsiębiorstw różni się znacznie w zależności od branży. Firmy farmaceutyczne, spożywcze i kosmetyczne są oceniane najlepiej. Natomiast producenci papierosów i napojów alkoholowych plasują się w rankingu firm odpowiedzialnych społecznie na najniższych pozycjach.

Jedną z miar zaufania nabywców do działań zaangażowanych społecznie jest gotowość do płacenia wyższej ceny za produkty przyjazne dla środowiska i takie, do których wytworzenia nie wykorzystywano pracy dzieci. Z powyższych badań FKS wynika, że prawie 70% Polaków byłoby skłonnych zapłacić więcej za takie produkty. Ponad połowa

<sup>14</sup> G. Berens, C.M van Riel, G.H. van Bruggen, *Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 2005, Vol. 69, July, s. 18–35; D.R. Lichtenstein, M.E. Drumwright, B.M. Braig, *The Effects of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate Supported Non Profits*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 1968, October, s. 16–32; S. Sen, C.B. Bhattacharya: *Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reaction to Corporate Social Responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, May, Vol. 38, s. 225–244; T.J. Brown, P.A. Dacin, *Corporate Associations and Consumer Product Responses*, „Journal of Marketing” 1997, Vol. 61, s. 68–84; cyt. za: D. Oczachowski, *Społeczna odpowiedzialność organizacji – warunki efektywnego wykorzystania w marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2007, nr 473, s. 123–124.

<sup>15</sup> E.L. Daugherty, *Public relations and social responsibility*, w: R.L. Heath (red.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, London 2001, s. 393.

<sup>16</sup> I. Maignan, *Consumer's Perceptions of Corporate Social Responsibilities: a Cross-Cultural Comparison*, „Journal of Business Ethics” 2001, March.

ankietowanych zadeklarowała, że nie kupiłaby produktu firmy, o której wiadomo, że jest społecznie nieodpowiedzialna. Ponad jedna trzecia zrezygnowała lub jest skłonna zrezygnować z kupowania produktu tej firmy w przyszłości. Należy pamiętać, że te postawy mają charakter deklaracyjny i należy je interpretować z dużą ostrożnością, ale są one charakterystyczne dla dojrzałych konsumentów.

W Polsce barierą prospołecznych zachowań konsumentów jest brak wiedzy. Potwierdzają to badania, z których wynika, że osoby, które w podejmowaniu decyzji o zakupie nie kierowały się oceną społecznej odpowiedzialności deklarowały, że nie wypływa to z ich obojętności, ale z braku informacji o tego typu działaniach<sup>17</sup>. Kanadyjskie badania przeprowadzone przez R. Trudel i J. Cotte w 2008 roku pokazują, że badani konsumenci są w stanie zapłacić więcej za etycznie wyprodukowane produkty, przy założeniu, że o tym zostali wyraźnie i dobrze poinformowani.<sup>18</sup>

Według badania FKS największym zaufaniem cieszą się informacje weryfikowane przez zewnętrzne, niezależne podmioty. Materiałom dostarczanym bezpośrednio przez firmy (bez weryfikacji) zaufałyby mniej niż połowa Polaków. Kampanie reklamowe nie cieszą się zbyt dużym zaufaniem, uznano je jako mniej przydatne, o niskiej wiarygodności<sup>19</sup>.

Ważnym instrumentem budowy zaufania z nabywcami jest raportowanie społeczne. Raportowanie umożliwia dialog z otoczeniem, ukazując wymierne rezultaty jej zaangażowania, daje możliwość porównania z innymi firmami, może być także elementem kompleksowej komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy. Zwiększa się stopień przejrzystości, co pozytywnie wpływa na zaufanie i wizerunek firmy.

Innym narzędziem o podobnej roli jest znakowanie społeczne. Jest to proces umieszczania oznakowań informujących konsumentów, że w procesie produkcji uwzględniono zasady odpowiedzialności społecznej. Przykładem takiego skutecznego oznaczenia może być znak Fairtrade, o czym świadczą wyniki badania przeprowadzone przez Fairtrade Labelling Organizations International wśród 14,5 tys. konsumentów w 15 krajach w 2008 roku. Połowa ankietowanych spotkała się ze znakiem Fairtrade, a 91% z nich ufa marce. Duża grupa konsumentów (72%) uważa, że niezależna certyfikacja jest najlepszym sposobem na potwierdzenie etyczności produktu. Wyniki badania mają swoje odzwierciedlenie w sprzedaży produktów Fairtrade, która w 2008 roku (w porównaniu z 2007 rokiem) wzrosła o 10% w USA, 24% w Austrii, 40% w Danii, 57%

<sup>17</sup> K. Szydźńska, *Prospołeczna firma*, „Marketing w Praktyce”, w: <http://marketing.org.pl/index.php/act=9/comment=1> (25.09.2008).

<sup>18</sup> Raport zamieszczony jest na stronie internetowej: <http://www.ivey.uwo.ca/media/2008/press/080110.htm> (01.07.2009).

<sup>19</sup> Raport zamieszczony jest na stronie internetowej: [http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacjedo2008/2003\\_Raport\\_badania\\_FKS.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacjedo2008/2003_Raport_badania_FKS.pdf)

w Finlandii, 22% we Francji, 43% w Wielkiej Brytanii i 75% w Szwecji. Należy zaznaczyć, że sprzedaż produktów Fairtrade nie spadła pomimo światowego kryzysu ekonomicznego<sup>20</sup>.

## SKUTECZNOŚĆ MARKETINGU SPOŁECZNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH

---

Marketing społeczny w przedsiębiorstwach niejednokrotnie poddawany jest krytyce, ponieważ występuje pogląd, że leży on w kompetencji organizacji non profit. Do najbardziej znanych jego przeciwników należy ekonomista M. Friedman, który wielokrotnie wypowiadał się negatywnie o jakimkolwiek działaniu firm na rzecz społeczeństwa i środowiska. Uważał, że przedsiębiorstwa istnieją tylko po to, aby osiągnąć zysk. Także T. Levitt obawiał się, że przyjęcie społecznej odpowiedzialności w biznesie stanie się dominującym czynnikiem, co nie jest pozytywne ani dla firmy, ani dla społeczeństwa<sup>21</sup>.

Wiele firm ze względu na szkodliwą działalność i krytykę w mediach stosuje pseudospołeczne działania marketingowe w celu naprawy reputacji, np. chwalać się, że przekazuje duże sumy na cel społeczny. Działania społeczne często wykorzystywane są niestety jako osłona działań szkodliwych społecznie. Problem dotyczy zwłaszcza branży chemicznej, paliwowej czy hipermarketów.

Konsumenci upatrują w działaniach związanych z zaangażowaniem społecznym przedsiębiorstw „przykrywkę” dla ich korzyści. Badania FOB z 2006 roku pokazały, że według badanych firmy podejmują działania prospołeczne, ponieważ im się to opłaca (51,3%). Inne motywy to, że: kierujący firmą są uczciwymi ludźmi (22,6%), społeczeństwo tego oczekuje (12,8%). Najbardziej negatywnie oceniają sprzedaż produktów połączonej z przeznaczeniem części zysku na cele społeczne. Ankietowani sądzą, że firma bierze udział w takiej akcji, żeby jednak bardziej osiągnąć korzyści własne (64,4%) niż dla społeczeństwa (43,6%)<sup>22</sup>. Należy pamiętać, że w przypadku, gdy wysiłek marketingowy będzie postrzegany jako działanie mające na celu wyłącznie poprawę wizerunku firmy na rynku lub jako sposób generowania zysku, ucierpi reputacja firmy. Istotną kwestią jest także, aby program CRM był spójny z filozofią i kluczowymi zasadami firmy. Aby CRM był skuteczny, ważny jest dobór partnera do programu, jego reputacja oraz zidentyfikowanie jego odbiorców. Program CRM musi być oparty na prostej, logicznej, czytelnej i jasnej formule dla odbiorców.

---

<sup>20</sup> Fairtrade coraz popularniejszy w: <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/1167-fairtrade-coraz-popularniejszy> (17.06.2009).

<sup>21</sup> T. Levitt, *The dangers of social responsibility*, „Harvard Business Review” 1958, Vol. 36, No. 5, s. 41–50.

<sup>22</sup> D. Maison, *Odpowiedzialny biznes to przede wszystkim uczciwe postępowanie*, w: [http://www.fob.org.pl/cms\\_a/upload/file](http://www.fob.org.pl/cms_a/upload/file) (30.05.2009).

Kolejnym argumentem przeciwko realizacji marketingu społecznie zaangażowanego jest fakt, że wymaga on ponoszenia wysokich nakładów. Według wielu badaczy koncepcja CRM nie jest najlepsza dla wszystkich firm. Przykładowo, badania Xueming Luo i C.B. Bhattacharya wskazują, że tylko organizacjom o wysokim potencjale i przejawiającym się zarówno w postrzeganej jakości produktu, jak i możliwościach innowacyjnych opłaca się marketing społeczny. Natomiast firmy o słabym wewnętrznym potencjale mogą stracić na wydatkach na CRM. Wydatki takie mogą być odbierane przez konsumentów jako sposób na pozbycie się zapasów produktów o niskiej jakości<sup>23</sup>.

Działaniem nieefektywnym jest angażowanie się przedsiębiorstw w sprawy społeczne doraźnie i jednorazowo. Aby marketing społeczny zaczął przynosić korzyści (również wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa), musi zająć stałe miejsce w budżecie firmy. Korzystnym działaniem dla przedsiębiorstwa jest realizowanie własnego programu CRM, a nie przyłączanie się do programów realizowanych przez inne przedsiębiorstwa. Jest to działanie tańsze, ale poszczególne grupy nie identyfikują albo słabo identyfikują prospołeczne działania firmy. Warto także zwrócić uwagę, aby skupić na jednej dziedzinie; angażowanie się w wiele dziedzin powoduje słabą identyfikację obszaru społecznego. Firmy nie mogą tylko dawać obietnic i chwalić się społeczną odpowiedzialnością, jeżeli nie ma to pokrycia w działaniach<sup>24</sup>. Bowiem gdy zostanie to odkryte, z pewnością nie wpłynie pozytywnie na reputację takiej firmy. Marketing społeczny powinien być prowadzony przez przedsiębiorstwa w sposób wiarygodny, przemyślany i systemowy, a nie powinien mieć charakteru działań przypadkowych, wykorzystywanych w sytuacjach kryzysowych w celu podreperowania wizerunku.

## ZAKOŃCZENIE

---

Zainteresowanie konsumentów i firm koncepcją społecznej odpowiedzialności rośnie, co znajduje odzwierciedlenie w działaniach marketingowych, gdzie w najbliższych latach należy spodziewać się wzmocnienia akcentu społecznego. Menedżerowie mają coraz większą świadomość, że jest to narzędzie, które przyczynia się do pozyskania grup lojalnych

<sup>23</sup> Xueming Luo i C.B. Bhattacharya, *Corporate Social Reasonability*, „Customer Satisfaction and Market Value”, „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70, October, s. 3, cyt. za: D. Oczachowski, *Społeczna odpowiedzialność...*, s. 128 (badanie przeprowadzono wśród 113 amerykańskich korporacji, których średnia wartość wyniosła 48 mld dolarów).

<sup>24</sup> W celu weryfikacji proekologicznych deklaracji firm w reklamach czyli eliminacji zjawiska *greenwashing* powstał *Greenwashing Index*. Monitoruje on reklamy pod kątem ich twierdzeń dotyczących środowiska. Wśród pierwszych firm, poddanych ocenie przez konsumentów znalazły się m.in. BP, Chevron, Honda, Shell i Toyota.

klientów i w konsekwencji dalszego rozwoju firm oraz zdobycia przewagi konkurencyjnej nie tylko na rynku krajowym, lecz także międzynarodowym. Opinie dotyczące wykorzystania marketingu społecznego w przedsiębiorstwach są zróżnicowane. Pomimo wielu zagrożeń, marketing społeczny przynosi ogromne korzyści. Ważną zatem kwestią jest dopracowanie metod podnoszenia jego skuteczności.

---

### CAUSE RELATED MARKETING AS A TOOL OF TRUST BUILDING IN COMPANY- CONSUMERS RELATIONSHIPS

---

In this paper the concept of the social marketing and its role in acquiring consumer trust are discussed. A particular attention of this study is placed on the attitude of consumer towards CRM. The key determinants of CRM application's efficiency are analyzed, too.



## **Rozdział 12**

Efekty budowy zaufania  
pomiędzy uczestnikami rynku

**Dr Katarzyna Majchrzak**

Katedra Marketingu  
Szkoła Główna Handlowa

---

## REPUTACJA JAKO PODSTAWA RELACJI PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLIENTAMI

---

### WSTĘP

---

W bestsellerowej książce *48 Praw Władzy* Roberta Greena podkreśla się, że tak wiele zależy od reputacji, iż należy jej strzec za wszelką cenę. Co więcej, zdaniem autora, reputacja stanowi kamień węgielny władzy, a jej utrata przyczynia się do wzrostu podatności na ataki ze wszystkich stron<sup>1</sup>. Współczesne przedsiębiorstwa są coraz bardziej zainteresowane posiadaniem dobrej reputacji, gdyż coraz lepiej rozumieją, iż stanowi ona podstawę do budowy i utrzymania relacji z interesariuszami, stając się tym samym źródłem przewagi konkurencyjnej. Niestety, pomimo wrażliwości na temat roli reputacji we współczesnym świecie, ciągle jeszcze wiele firm zaczyna myśleć o niej dopiero w sytuacji kryzysowej.

### REPUTACJA KORPORACYJNA I POJĘCIA Z NIĄ ZWIĄZANE

---

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą tożsamości, wizerunku i reputacji korporacyjnej, należy stwierdzić, iż istnieje w tym względzie wieloznaczność i nieprecyzyjność terminologiczna. Dodatkowo sytuację

---

<sup>1</sup> R. Green, *48 praw władzy. Potęga władzy i manipulacji*, Jacek Santorski & Co. Agencja Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 8.

utrudnia fakt, iż w stosunku do pojęć „wizerunek korporacyjny” i „reputacja korporacyjna” istnieją dwa różne podejścia<sup>2</sup>. Pierwsze z nich zakłada, że są to terminy synonimiczne, które mogą być używane zamiennie, a niektórzy badacze nawet całkowicie wyłączają wizerunek korporacyjny ze swojej terminologii. Pogląd ten reprezentowany jest m.in. przez: Abratta<sup>3</sup> oraz Alvessona<sup>4</sup>. Drugie podejście, tzw. zróżnicowanego myślenia, utrzymuje, że wizerunek korporacyjny oraz reputacja korporacyjna to dwa niezależne pojęcia. Jednakże według tego podejścia można wyodrębnić trzy poglądy, w zależności od tego, jak jest postrzegana relacja pomiędzy nimi. W pierwszym przypadku autorzy tacy jak Brown oraz Cox<sup>5</sup> uważają, że wizerunek i reputacja to różne pojęcia, ale nie odnoszą się one do relacji pomiędzy tymi terminami. Podkreślają jednak słabość pojęcia wizerunek związaną z faktem, że może on być efektem manipulacji. W drugim przypadku, autorzy tacy jak: Gotsi i Wilson<sup>6</sup> oraz Barich i Kotler<sup>7</sup> uważają, że reputacja wpływa na wizerunek. Ich zdaniem wizerunek reprezentuje sumę przekonań, postaw oraz wrażeń, które osoba lub grupa ma na temat przedmiotu oraz że reputacja korporacyjna, jako zmienna, wraz z poziomem świadomości społecznej określa wizerunek korporacyjny. Z kolei trzecia grupa autorów uważa, że to wizerunek wpływa na reputację. Dowling<sup>8</sup> oraz Fombrun<sup>9</sup> podkreślają, że reputacja korporacyjna jest migawką, która przedstawia różne wizerunki korporacji posiadane przez wszystkich jej członków. Według G. Dowlinga reputacja jest wynikiem stopnia dopasowania oraz uporządkowania pomiędzy dwoma kluczowymi elementami: w co wierzą i jakie mają odczucia w stosunku do organizacji różne grupy interesariuszy oraz co osobiście lub zbiorowo cenią. Z kolei C. Fombrun uznaje, że reputacja korporacyjna to ocena zdolności firmy do wypełniania oczekiwań interesariuszy dokonana przez nich samych<sup>10</sup>. Innymi

<sup>2</sup> M. Gotsi, A. M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications” 2001, No. 1, Vol. 6, s. 24.

<sup>3</sup> R. Abratt, *A new approach to the corporate image management process*, „Journal of Marketing Management” 1989, No. 1, s. 63–76.

<sup>4</sup> M. Alvesson, *The business concept as a symbol*, „International Studies of Management and Organization” 1998, No. 3, Vol. 28, s. 86–108.

<sup>5</sup> T.J. Brown, E.L. Cox, *Corporate associations in marketing and consumer research: a review*, „Corporate Reputation Review” 1997, No. 1,2, Vol. 1, s. 34–38.

<sup>6</sup> M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate reputation: seeking a definition*, „Corporate Communications” 2001, No. 1, Vol. 6, s. 27.

<sup>7</sup> H. Barich, P. Kotler, *A framework for marketing image management*, „Sloan Management Review” Winter 1991, s. 94–104.

<sup>8</sup> G. Dowling, *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*, Oxford University Press Oxford 2001.

<sup>9</sup> C.J. Fombrun, *Reputation – Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996, s. 72.

<sup>10</sup> C.J. Fombrun, C.B.M. Van Riel, *Fame and Fortune: How successful companies build winning reputations*, Upper Saddle River, 2003, NJ Prentice Hall, s. 4.

słowy, zdaniem tej grupy badaczy reputacja korporacyjna jest nagromadzeniem wizerunków korporacyjnych w czasie.

Fill i Markwick<sup>11</sup> formułują różnicę pomiędzy wizerunkiem korporacyjnym a reputacją korporacyjną w następujący sposób: „reputacja jest odzwierciedleniem nagromadzonych wpływów historycznych, wcześniej obserwowanych wskazówek tożsamości oraz możliwych doświadczeń. W konsekwencji, reputacja jest bardziej trwała niż wizerunek i może przedstawiać stosunkowo zgodny zapas dobrej woli i wsparcia w sprzyjających przypadkach (reputacje pozytywne) lub brak zaufania i unikanie w sytuacjach niepomysłnych (reputacje negatywne). Wizerunki mogą być zmieniane stosunkowo szybko, jako wynik zmian organizacyjnych lub programów komunikacji, podczas gdy reputacja wymaga pielęgnacji w czasie i konsekwencji w kreowaniu wizerunku”.

Podsumowując, należy więc stwierdzić, iż pomimo braku zgodności co do istoty samego pojęcia „reputacja korporacyjna” dominuje pogląd, iż reputacja to suma wartości, jakie różne grupy interesariuszy przydzielają danej korporacji, bazując na interpretacji komunikowanych przez nią wizerunków będących sumą wrażeń i oczekiwań wobec organizacji, która tworzy się w ich umysłach.

## WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA BUDOWY REPUTACJI KORPORACYJNEJ

Następujący w ostatnich latach szybki rozwój cywilizacyjny i gospodarczy pociąga za sobą całe spektrum różnorodnych przemian w działalności podmiotów rynkowych, które z jednej strony przyczyniają się do wzrostu znaczenia reputacji, a z drugiej do wzrostu ryzyka jej utraty. Przeobrażenia natury globalizacyjnej można dostrzec we wszystkich sferach życia gospodarczego. Powszechnie obserwowany jest wzrost konkurencji i zmiana zasad konkurowania. Jednocześnie następuje indywidualizacja preferencji i zachowań konsumentów, co jest wypadkową wzrostu lub dyferencjału dochodów, a także wzrostu liczby oferowanych produktów<sup>12</sup>.

Równocześnie obserwuje się wzrost homogeniczności produktów i usług oferowanych na różnych rynkach. Zjawisko to potęguje między innymi oplatający świat system fransyz. Ponadto zaostrzająca się konkurencja powoduje, iż w wielu krajach lokalni przedsiębiorcy imitują usługi czy produkty bardziej renomowanych zagranicznych korporacji. W przypadku, gdy różnica pomiędzy tym produktami jest nieznaczną, wówczas to reputacja staje się mocnym i cichym źródłem różnicowania.

<sup>11</sup> C. Fill, N. Markwick, *Towards a framework for managing corporate identity*, „European Journal of Marketing” 1997, No. 5, Vol. 31.

<sup>12</sup> R. Nowacki, *Komunikacja marketingowa a sukces rynkowy firmy w dobie globalizacji*, w: T. Goban-Klas (red.), *Komunikacja marketingowa, kształtowanie społeczeństwa konsumpcyjnego*, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2006, s. 219.

Ponadto postępujące nieprawdopodobne przyspieszenie przepływu informacji oraz łatwość dostępu do mediów wywierają ogromny wpływ na kształtowanie opinii publicznej oraz życie codzienne rozwiniętych społeczeństw. Według danych comScore Inc.<sup>13</sup> liczba użytkowników internetu powyżej 15. roku życia przekroczyła w grudniu 2008 roku miliard osób na całym świecie (z czego ponad 41% w Azji, Australii i Oceanii, 28% w Europie, 18,4% w Ameryce Północnej, 7,4% w Ameryce Łacińskiej i Południowej, a 4,8% w Afryce i krajach Bliskiego Wschodu). Rozwój technologii i sieci internetowej pozwala na coraz łatwiejsze, szybsze i bardziej skuteczne zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji. Równolegle obserwuje się spadek skuteczności tradycyjnych kampanii marketingowych z wykorzystaniem telewizji, radia czy billboardów, wynikający z natłoku przekazów reklamowych i chaosu reklamowego. W tych warunkach coraz większego znaczenia nabierają działania z wykorzystaniem różnorodnych instrumentów PR, gdyż skuteczniej wpływają na percepcję opinii publicznej, kierując konsumentów, inwestorów i potencjalnych pracowników ku firmom o dobrej sławie.

Ponadto kompleksowość, dynamika i niepewność otoczenia zmieniającego swoje granice oznacza dla przedsiębiorstw nie tylko konieczność sprostania nowym oczekiwaniom interesariuszy, ale również zwiększa ich ryzyko funkcjonowania. W tych warunkach znacznie łatwiej są w stanie funkcjonować firmy o ugruntowanej opinii. Głośne skandale korporacyjne z udziałem takich firm jak Enron, Vivendi, Arthur Andersen, Global Crossings, Merrill Lynch czy Worldcom przyczyniają się do wzrostu świadomości społeczeństw w zakresie odpowiedzialności biznesu i popychają regulacje w zakresie ładu korporacyjnego w nowym kierunku. Kryzysowi odpowiedzialności towarzyszy intensywny rozwój organizacji pozarządowych, organizacji związkowych, organizacji przeciwnych zasadom ekonomicznego liberalizmu oraz licznych ruchów społecznych zainteresowanych zagadnieniami zrównoważonego rozwoju, praw człowieka czy przeciwdziałaniu korupcji (np. liczba organizacji pozarządowych akredytowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych wzrosła z kilkuset na początku 1980 roku do ponad 4000 obecnie). Organizacje te podejmują różnorodne działania, które mają na celu mobilizować korporacje do funkcjonowania w otoczeniu w sposób jak najmniej dla niego uciążliwy. W tym celu wykorzystują dostępny wachlarz różnorodnych taktyk, zarówno o charakterze konfrontacyjnym, jak i współpracującym, takich jak m.in.: publikowanie i potępienie złych praktyk, bojkot konsumencki polegający na wezwaniu do powszechnego zaprzestania kupowania jakiegoś produktu czy prawny aktywizm polegający na oskarżaniu korporacji lub rządów za złe praktyki.

Z drugiej jednak strony, kształtujące się trendy przyczyniają się do wzrostu ryzyka utraty dobrej reputacji, które uznawane jest przez

<sup>13</sup> [www.comscore.com](http://www.comscore.com).

menedżerów na całym świecie za jedno z największych typów ryzyka biznesowego. Zarządzający obawiają się go bardziej niż innych rodzajów ryzyka, takich jak: ryzyko związane z funkcjonowaniem sieci IT, ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe, ryzyko finansowe, terroryzm, ryzyko walutowe, ryzyko wystąpienia katastrof naturalnych, ryzyko polityczne oraz ryzyko wystąpienia przestępstw<sup>14</sup>.

Globalizacja kreuje nowe wyzwania, takie jak: zarządzanie operacyjne na duże odległości, zrozumienie i zaakceptowanie odmiennych wartości kulturowych czy potrzeba tworzenia nowych modeli biznesowych dostosowanych do zmieniających się warunków. Funkcjonujące w wielu korporacjach hierarchiczne struktury organizacyjne promują często mniej doświadczonych menedżerów, którzy mierzą się z wielkimi wyzwaniami pojawiającymi się w procesie globalizacji. Popularny w ostatnich latach outsourcing negatywnie odbija się na lojalności pracowników przez nacisk na produktywność i korporacyjne usprawnienia. Ponadto ciągle wzrastające oczekiwania interesariuszy i dążenia firm do ich sprostania również narażają korporacje na ryzyka utraty dobrej reputacji. Takim oczekiwaniem ze strony konsumentów jest zapewnienie minimalnej jakości produktów. W społeczeństwie informacyjnym klienci stali się nie tylko bardziej wymagający, ale również mają coraz większą siłę oddziaływania na przedsiębiorstwa. Ponadto firmy narażone są na ryzyko utraty reputacji z powodu słabego zarządzania sytuacją kryzysową. Brak systemu monitorowania potencjalnych zagrożeń zazwyczaj prowadzi do ignorowania pierwszych sygnałów mającego nadejść kryzysu lub ich błędnej identyfikacji. Dodatkowo brak procedur postępowania w sytuacjach kryzysowych może pogłębiać skutki kryzysu. Wpływ poszczególnych czynników na ryzyko utraty reputacji przez firmę przedstawiono w tabeli 1.

Firmy nie mogą nie zauważać zmieniających się reguł funkcjonowania. Coraz bardziej narażone są również na ryzyko utraty reputacji z powodu nieprzestrzegania prawa, postępowania nieetyczne, naruszenia zasad bezpieczeństwa, nieodpowiednie zarządzanie problemami istotnymi dla społeczeństwa, naruszenia wobec środowiska naturalnego oraz strajki pracowników<sup>15</sup>.

Jeszcze większego znaczenia nabiera reputacja w czasach kryzysu. Firmy i branże mające problemy z reputacją są bardziej narażone na brak przychylności ze strony klientów, prawodawców, regulatorów oraz opinii publicznej. Menedżerowie są świadomi tego, jak poważne wyzwania stoją

<sup>14</sup> Badaniem objęto 269 menedżerów wyższego szczebla z 18 różnych sektorów gospodarki. Badanie prowadzono w 2005 i 2007 roku. Opracowanie na podstawie: *Reputation: Risk of Risks. An Economist Intelligence Unit, Executive Summary*, "The Economist" 2005, s. 5; *Best practice in risk management. A function comes of age. An Economist Intelligence Unit, Executive Summary*, „The Economist” 2007, s. 5.

<sup>15</sup> *Reputation: Risk of Risks. An Economist Intelligence Unit, Executive Summary*, 2005, s. 11.

**Tabela 1.** Wpływ poszczególnych czynników na ryzyko utraty reputacji przez firmę (% respondentów)

Czynnik ryzyka utraty reputacji	%
Reputacja staje się kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej w sytuacji, gdy produkty/usługi stają mniej zróżnicowane	59
Szybsze rozpowszechnianie się negatywnych informacji przez globalne media/kanały komunikacji	51
Wyższe standardy ładu korporacyjnego narzucone przez regulatora	43
Gotowość i zdolność klientów do zmiany dostawców większa niż kiedykolwiek do tej pory	39
Wzrastająca gotowość rządów do interweniowania w kwestie biznesowe dotyczące zagadnień istotnych dla społeczeństwa	33
Wzrastające koncentrowanie się klientów na zakupach u „etycznych” dostawców	26
Wzrastająca gotowość firm do zaspokajania oczekiwań różnych grup nacisku	24
Inne	19

Źródło: *Reputation: Risk of Risks. An Economist Intelligence Unit, Executive Summary*, 2005, s. 7.

obecnie przed nimi w zakresie reputacji. Według badań przeprowadzonych w marcu 2009 roku przez firmę konsultingową McKinsey wśród kadry zarządzającej na całym świecie, 85% ankietowanych wskazało, że w ciągu jednego roku publiczne zaufanie w biznesie spadło. Potwierdzają to również badania „Edelman Trust Barometr 2009”, z których wynika, że 62% ankietowanych menedżerów z ponad 20 krajów stwierdziło, iż zaufanie do korporacji jest niższe niż rok wcześniej<sup>16</sup>.

## ZROZUMIEĆ INTERESARIUSZY I ICH OBAWY

Kluczową kwestią dla procesu budowy reputacji korporacyjnej jest właściwe zrozumienie, jakie sprawy są istotne dla interesariuszy oraz do jakiego stopnia działalność firmy oraz jej produkty czy usługi mają wpływ na te zagadnienia. Tego typu analizy powinny stanowić punkt wyjścia dla obiektywnej oceny ryzyka utraty reputacji. Firma powinna również określić wysokość środków niezbędnych do ograniczenia do minimum

<sup>16</sup> S. Bonini, D. Court, A. Marchi, *Rebuilding corporate reputations*, June 2009, [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).

wystąpienia tego ryzyka, przez ocenę prawdopodobieństwa i kosztów wystąpienia tych zdarzeń.

Ponieważ reputacja bazuje na wykreowanym wizerunku, firmy muszą także wiedzieć, czy i w jakim stopniu spełniają oczekiwania swoich kluczowych interesariuszy. Odpowiedzi na to pytanie dostarcza analiza tej grupy, tzn. kim są, na ile są ważni dla organizacji oraz jaki wpływ wywierają bądź mogą wywierać na jej funkcjonowanie. Ten etap prac jest szczególnie istotny z punktu widzenia podejmowanych dalszych działań i powinien być prowadzony ze szczególną starannością. Jednakże nie wszystkie firmy badają, w jaki sposób są postrzegane w oczach różnych grup interesariuszy (klientów, regulatorów, mediów, rządów, organizacji pozarządowych itd.). Potwierdzają to badania Economist Intelligence Unit, z których wynika, iż firmy najczęściej mierzą swoje postrzeganie przez klientów. 60% respondentów wskazało, iż co najmniej raz na kwartał dokonuje tego rodzaju pomiaru, a 40% czyni to stale. Jedynie 4% ankietowanych stwierdziło, iż w ogóle nie prowadzi tego typu badań wśród klientów. Co najmniej cztery razy w roku bada swoje postrzeganie w oczach: regulatorów – 51% ankietowanych przedsiębiorstw, mediów – 42%, rządów – 36%, lokalnych organizacji – 24%, grup nacisku – 17% oraz międzynarodowych organizacji pozarządowych – 17%.

Popularna w przeszłości koncepcja koncentrowania się na najbardziej wpływowych interesariuszach, tj. konsumentach oraz akcjonariuszach i ignorowanie potrzeb pozostałych grup obecnie traci na znaczeniu. Wynika to między innymi z faktu umiędzynarodawiania życia społeczeństw i ponadgranicznego przepływu informacji. Sieć internetowa tworzy płaszczyznę porozumiewania niepodlegającą tradycyjnej kontroli. Równy dostęp do niej mają bowiem wszyscy interesariusze, a przez to ich możliwości wpływu są większe niż kiedykolwiek.

Każdy interesariusz ma swój własny zbiór miar i oczekiwań, według których ocenia zachowania firmy. Akcjonariusze i inwestorzy główny nacisk kładą na osiągnięcia finansowe, a dla pracowników ważne są gwarancje zatrudnienia, bezpieczeństwo w miejscu pracy, zaufanie czy możliwości rozwoju. Z kolei klienci zwracają głównie uwagę na jakość produktów i usług, optymalną relację wartości produktów i usług do ceny, czy ich powszechną dostępność. Charakterystyka finansowa firmy ma dla nich drugorzędne znaczenie.

Podjmując współpracę z interesariuszami, przedsiębiorstwa przyjmują zobowiązania, które często wykraczają poza wymogi wynikające z przepisów i konwencji, podnoszą standardy postępowania w zakresie ochrony środowiska, poszanowania podstawowych praw czy polityki informacyjnej, godząc w ten sposób interesy różnych interesariuszy. Prowadząc te działania, są również przekonane, że poprawiają własne postrzeganie w oczach otoczenia. Jednakże większość ekspertów i badaczy zagadnień reputacji podkreśla fakt, że we współczesnym świecie kluczem do sukcesu jest zrozumienie oczekiwań i obaw interesariuszy.



## WPLYW REPUTACJI NA BUDOWĘ RELACJI Z KLIENTAMI I INNYM INTERESARIUSZAMI

---

Badania naukowe potwierdzają, że posiadanie dobrej reputacji niesie za sobą liczne korzyści. Firmy o doskonałej reputacji zwracają na siebie większą uwagę konsumentów<sup>17</sup>, która z kolei przekłada się na wzrost i częstotliwość zakupów, jak również możliwość ustalania wyższych cen produktów<sup>18</sup>. Prowadzi to z jednej strony do uzyskania wyższych przychodów i/lub wzrostu udziału w rynku, a z drugiej do osiągnięcia niższych kosztów przez obniżenie kosztów kapitału<sup>19</sup>, kosztów dystrybucji oraz kosztów osobowych<sup>20</sup>.

Dobra reputacja może służyć do zasygnalizowania wyższej jakości i niezawodności produktów czy usług, poprawić efektywność działań marketingowych. Niektórzy badacze wskazują również, iż reputacja może wpływać na wzrost zaufania do obietnic handlowych składanych przez firmy<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwa wyróżniające się dobrą reputacją łatwiej wprowadzają na rynek nowe produkty.

Reputacja prowadzi również do ograniczania postrzeganego ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami zakupowymi klientów, co z kolei pozytywnie przekłada się na intencje zakupowe i ostatecznie przyspiesza podjęcie decyzji zakupowych<sup>22</sup>. Potwierdzają to między innymi badania *Reputacja 60 najbardziej widocznych korporacji amerykańskich* prowadzone przez Harris Interactive na reprezentatywnej grupie ponad 20 000 dorosłych obywateli Stanów Zjednoczonych. Badania te wskazują na istnienie zależności pomiędzy posiadaną przez firmę reputacją, a deklarowanymi przez konsumentów intencjami zakupowymi produktów lub usług takiej firmy. Im lepszą reputację ma firma, tym większe prawdopodobieństwo dokonania zakupów jej produktów. Prawdopodobieństwo to jest wyższe u firm produkujących dobra

<sup>17</sup> S. Caminiti, *The Payoff from a Good Reputation*, „Fortune” 1992, No. 3., Vol. 125, s. 49.

<sup>18</sup> C. Shapiro, *Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations*, „The Quarterly Journal of Economics” 1983, No. 4, Vol. 98, s. 678.

<sup>19</sup> R.P. Beatty, J.R. Ritter, *Investment Banking, Reputation, and Underpricing of Initial Public Offerings*, „Journal of Financial Economics” 1986, No. 1, 2, Vol. 15, s. 216 i nast.

<sup>20</sup> R. Nakra, M. Prema, *Corporate Reputation Management: CRM with a Strategic Twist*, „Public Relations Quarterly” 2000, No. 2, Vol. 45, s. 35.

<sup>21</sup> M.E. Goldberg, J. Hartwig, *The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness*, „Journal of Consumer Research” 1990, 17(2), s. 173.

<sup>22</sup> E. Yoon, H.J. Guffey, V. Kijewski, *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, „Journal of Business Research” 1993, Vol. 27(3), s. 215–228.

konsumpcyjne, a niższe u firm funkcjonujących w sektorze bankowych oraz naftowym<sup>23</sup>.

Dobra reputacja może również wpływać na wzrost zaufania konsumentów do już podjętych przez nich decyzji zakupowych. Redukuje ona bowiem pojawiający się dysonans pozakupowy i, co więcej, przekłada się na wzrost lojalności. Może również przekładać się na generowanie rekomendacji i możliwość ustalania wyższych cen<sup>24</sup>. Wskazują na to badania *2009 Global Reputation Pulse* prowadzone przez Reputation Institute na przełomie stycznia i lutego 2009 roku wśród 60 000 konsumentów z 25 krajów z całego świata. 7 z 10 ankietowanych osób stwierdziło, że będzie rekomendowało produkty/usługi firm, które mają bardzo dobrą reputację (pierwsze 20 korporacji o najwyższej reputacji), natomiast 4 z 10 respondentów odmówiło takiej rekomendacji dla produktów/usług firmy o wątpliwej reputacji (20 firm o najniższym wskaźniku reputacji)<sup>25</sup>.

Reputacja pozwala również firmie redukować koszty działalności. Dostawcy, banki, dystrybutorzy oraz inni partnerzy biznesowi skłonni są obniżyć swoje ceny renomowanym odbiorcom, ponieważ kooperacja z nimi jest bardziej stabilna, a także dlatego, że taka współpraca pozytywnie przekłada się na ich wizerunek, a w efekcie również na własną reputację.

Ponadto firmy cieszące się doskonałą reputacją mają większą zdolność do pozyskiwania kapitału, zdobywania dostępu do nowych rynków, przyciągania i utrzymywania utalentowanych kadr czy zmniejszenie fluktuacji kadr. Lepsze nastawienie pracowników, wzrost poczucia dumy i satysfakcji z pracy w firmie o dobrej reputacji, przekładają się bowiem na wzrost efektywności ich pracy. Od jej postrzegania zależy siła negocjacji firmy z lokalnymi władzami, dostawcami czy partnerami. Im bardziej jest ona pozytywna, tym wyższe możliwości negocjacyjne ma firma, i odwrotnie – im bardziej jest negatywna, tym mniejsze są jej zdolności perswazji.

Firmy o dobrej reputacji są bardziej odporne na ataki i kryzysy. Łatwiej jest im bowiem przetrwać podczas kryzysu, z racji wysokiej lojalności nabywców czy chociażby dzięki większej przychylności dla nich ze strony mediów.

W rezultacie reputacja przekłada się na osiągnięte przez firmy wyniki finansowe. Co więcej, pomiędzy reputacją i wynikami finansowymi zachodzi sprzężenie zwrotne, to znaczy, że nie tylko reputacja wpływa na wyniki finansowe, ale również – odwrotnie – osiągnięte w przeszłości

<sup>23</sup> *The 10th Annual RQ: Reputations of the 60 Most Visible Companies*, A Survey of the U.S. General Public, Harris Interactive, December 31, 2008 – February 2, 2009, s. 10.

<sup>24</sup> B.A. Lafferty, R.E. Goldsmith, *Corporate Credibility's Role in Consumers' Attitudes and Purchase Intentions When a High versus a Low Credibility Endorser is Used in the Ad*, „Journal of Business Research”, Vol. 44(2), 1999, s. 109 i nast.

<sup>25</sup> *2009 Global Reputation Pulse*, Reputation Institute, [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

przez firmę wyniki finansowe wpływają na jej reputację. W rezultacie dzięki osiąganym wyższym przychodom i niższym kosztom, przedsiębiorstwa o dobrej reputacji mają większe zdolności do generowania wyższych zysków, co przekłada się na postrzeganie reputacji jako ważnego elementu aktywów niematerialnych, mających wpływ na wartość przedsiębiorstwa.

## ZAKOŃCZENIE

---

Wzrastająca świadomość społeczna kształtuje oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstw, które daleko wykraczają poza wymogi prawne. Starając się dostosować do nowych zasad funkcjonowania, firmy muszą więc nie tylko przestrzegać podstawowych norm i postępować zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy, ale również wprowadzać kompleksowe rozwiązania, które mają zapewnić ich odbiór jako odpowiedzialnych podmiotów dbających o harmonijny rozwój otoczenia, w którym funkcjonują. Te działania stają się bowiem podstawą relacji ze współczesnymi interesariuszami.

---

### CORPORATE REPUTATION AS THE BASIS FOR RELATIONS WITH CLIENTS

---

Research confirms that good corporate reputation provides a number of benefits to companies. Companies with good reputation are successful in capturing their consumers' attention, which results in the increase of purchase frequency. They are also able to set premium prices for their products. This leads to achieving higher revenues and/or increased market share and, on the other hand, it helps them to achieve lower costs by reducing cost of capital, distribution and personnel. However, research shows that even though reputation is a source of competitive advantage, companies still do not pay enough attention to managing it.

**Dr Agata Niemczyk**  
**Dr Renata Seweryn**

Katedra Turystyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

# **LOJALNOŚĆ NIEMCÓW W PRZYJAZDACH TURYSTYCZNYCH DO KRAKOWA – MIT CZY RZECZYWISTOŚĆ**

---

## **WPROWADZENIE**

---

Załamanie gospodarcze i stan nasycenia rynku turystycznego oraz wynikająca stąd ostra konkurencja skłaniają podmioty funkcjonujące w turystyce do poszukiwania nowych form aktywnego oddziaływania na popyt. Jedną z nich jest budowanie związków z dotychczasowymi klientami w kategoriach długookresowych relacji opartych na lojalności. Podejście takie wydaje się być korzystne dla turystów, gdyż zakup produktu turystycznego (o niematerialnym charakterze) zawsze wiąże się z dużym ryzykiem. Gdy turyści wyjeżdżają po raz kolejny z tym samym biurem podróży lub do tej samej miejscowości (regionu) niepewność zostaje w znacznym stopniu ograniczona.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie potrzeby kreowania przez obszar recepcji turystycznej lojalności odwiedzających go gości, jako sposobu na konkutowanie na światowym rynku turystycznym w warunkach załamania gospodarczego 2008/2009. Tak sformułowany cel dał podstawę do wyjaśnienia kategorii lojalności jako determinanty wyboru miejsca docelowego podróży. Analizując zachowania Niemców

w zakresie lojalności turystycznej, właściwe było wzmiankowanie na temat Niemiec jako kraju emitującego największy ruch turystyczny – dowodząc tej tezy. Bazę empiryczną opracowania stanowiły wyniki badań ruchu turystycznego przeprowadzonych w Krakowie w latach 2003–2008. Wykorzystując stosowne miary, dokonano analizy lojalności Niemców w przyjazdach turystycznych do Krakowa przed i w czasie załamania gospodarczego na świecie.

## LOJALNOŚĆ JAKO DETERMINANTA WYBORU MIEJSCA DOCELOWEGO PODRÓŻY

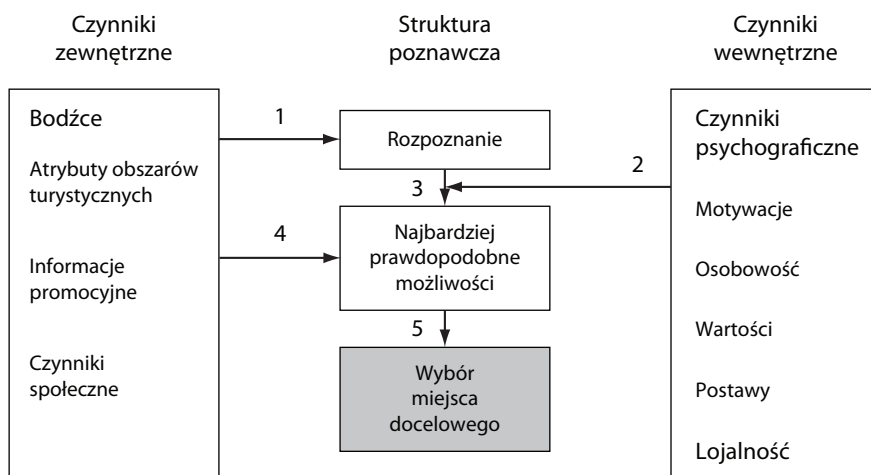
---

W procesie podejmowania decyzji o podróży turystycznej zapadają rozstrzygnięcia m.in. dotyczące tego: Czy w ogóle pojechać?, Dokąd się udać?, Kiedy pojechać?, Jak długo tam przebywać?, Jak zorganizować sobie pobyt (turystyka indywidualna czy zorganizowana)?, a każde z nich niesie za sobą konsekwencje dalszych wyborów. Spośród wyżej wymienionych najważniejsza w turystyce jest decyzja dotycząca wytypowania miejsca docelowego podróży. Rozwiązanie tego problemu wydaje być bardzo skomplikowane, gdyż przesądza o nim wiele czynników<sup>1</sup> (rys. 1). Wśród nich na szczególną uwagę, z punktu widzenia celowości opracowania, zasługuje lojalność.

Turysta, wybierając miejscowość, region, kraj na miejsce pobytu turystycznego, kieruje się w dużej mierze jego oryginalnością, ciekawością zobaczenia czegoś innego niż u siebie, chęcią przeżycia czegoś nowego, ale niekoniecznie w zupełnie nowym miejscu. Nic nie dzieje się dwa razy tak samo, stąd też podróże turystyczne do tego samego miejsca nie oznaczają tych samych wrażeń. Przeciwnie regiony turystyczne, zwłaszcza w obliczu załamania gospodarczego, wprowadzają coraz to nowe produkty turystyczne, aby tylko przyciągnąć nowych i nie zanudzić stałych odwiedzających. W marketingu turystycznym chodzi nie tyle o pozyskanie jednorazowego klienta, ile utrzymanie dotychczasowego. Podmioty turystyczne, w tym miejscowości, regiony, państwa winny zatem zabiegać o lojalnych klientów, którzy niosą ze sobą same korzyści dla podmiotu, w myśl zasady Pareto 80/20.

---

<sup>1</sup> Por. A. Decrop, *Tourists' decision-making and behavior process*, w: A. Pizam, Y. Mansfeld (red.), *Consumer behavior in travel and tourism*, The Haworth Hospitality Press, An Imprint of The Haworth Press, Inc. New York, London, Oxford 2000, s. 115; A. Niemczyk, R. Seweryn, *Promocja szeptana jako realne i potencjalne źródło informacji o obszarze recepcji turystycznej (na przykładzie Krakowa)*, w: A. Rapacz (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 50, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 135–136.



1. Odtwarzanie posiadanej wcześniej wiedzy (biernie lub/i przypadkowo zdobytej) o atrakcjach miejscowości, regionów i krajów turystycznych.
2. Stworzenie listy potencjalnych miejsc docelowych podróży.
3. Wstępna ocena i wybór najbardziej prawdopodobnych możliwości wyjazdu spośród wszystkich wcześniej znanych.
4. Formułowanie przekonań o najbardziej prawdopodobnych możliwościach wyjazdu w kontekście ich atrakcji, przez aktywne poszukiwanie informacji.
5. Wybór konkretnego miejsca docelowego podróży spośród najbardziej prawdopodobnych.

**Rysunek 1.** Model wyboru miejsca docelowego podróży według S. Uma i J. Cromptona

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Decrop, op. cit., s. 116; P. Zmysłony, *Proces wyboru przez klienta docelowego miejsca wypoczynku*, [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=697678](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=697678) (dostęp 10.2008).

Lojalność jest pojęciem złożonym, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. W literaturze z zakresu marketingu spotyka się wiele prób jego interpretacji. Opierając się na nich, można stwierdzić, że lojalność turysty wobec miejsca docelowego podróży oznacza jego przywiązanie do danego obszaru recepcji turystycznej, wyrażane stałym wyborem tego terenu i dobrą o nim opinią<sup>2</sup>. Innymi słowy, można stwierdzić, że lojalność turysty wobec miejsca docelowego podróży definiuje się jako stopień, w jakim turysta konsekwentnie utrzymuje pozytywną postawę w stosunku do tego miejsca i wykazuje chęć podróżowania w to miejsce, mimo istnienia bodźców zewnętrznych (por. rys. 1) przemawiających za wyborem innych obszarów recepcji turystycznej<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Opracowanie własne na podstawie: T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 153.

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie: S. Sudoła, J. Szymczak, M. Haffera (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 139.

Z dotychczasowych treści można wnioskować o istotnej roli lojalności w procesie wyboru miejsca docelowego podróży. Posiadanie przez dany obszar turystyczny lojalnych klientów wydaje się zasadne, a poszukiwanie ich wśród obywateli państw będących największymi emitentami ruchu turystycznego – umotywowane.

## NIEMCY – KRAJ EMITUJĄCY NAJWIĘKSZY RUCH TURYSTYCZNY

Niemcy to kraj bardzo zamożny<sup>4</sup> i jednocześnie bardzo oszczędny. Państwo to jest od lat największym europejskim rynkiem pod względem liczby wyjeżdżających za granicę turystów oraz liczby podróży zagranicznych co najmniej z jednym noclegiem<sup>5</sup>. W 2007 roku blisko 75% obywateli Niemiec odbyło co najmniej jedną podróż (tab. 1); 48,5 mln Niemców wyjechało na co najmniej pięciodniowy wypoczynek – aż 2/3 niemieckiej populacji. W tymże roku Niemcy wykonali aż 63 mln podróży trwających więcej niż 5 dni. Kiloński Instytut Forschungsgemeinschaft Urlaub Und Reisen e.V. podaje, że jeden wyjazd rocznie stał się dla Niemców standardem<sup>6</sup>.

**Tabela 1.** Dane niemieckiego rynku wyjazdowego w latach: 1997, 2002, 2006, 2007

Wyszczególnienie	Lata			
	1997	2002	2006	2007
Populacja ponad 14 lat (w mln)	63,3	64,3	65,1	64,8
Procent populacji, która wyjeżdża co najmniej raz do roku	74,3	75,3	74,7	74,8
Jeden wyjazd rocznie (w %)	56,0	57,7	56,3	58,3
Więcej niż jeden wyjazd rocznie (w %)	18,3	17,6	18,4	16,5
Liczba podróży na podróżującego	1,32	1,30	1,33	1,30
Liczna podróżujących ogółem (w mln)	47,0	48,4	48,6	48,5

Źródło: *Co lubią niemieccy turyści*, „Hospitality” 2008, nr 4, s. 26.

<sup>4</sup> Najwięcej na podróże zagraniczne wydają mieszkańcy krajów zamożnych, tj. państw, gdzie wolumen PKB jest wysoki. Uwzględniając liczbę ludności i poziom SSN *per capita*, nie dziwi fakt, że mieszkańcy Niemiec, ale również Wielkiej Brytanii i Francji wydają najwięcej na migracje turystyczne.

<sup>5</sup> Por. *Tourism in the European Union in 2003*, Statistics in focus – Industry, trade and services, Theme 4 – 12/2004, EUROSTAT.

<sup>6</sup> *Co lubią niemieccy turyści*, „Hospitality” 2008, nr 4, s. 25.

**Tabela 2.** Sposoby i formy wypoczynku niemieckich turystów w 2007 roku<sup>7</sup>

Preferowane sposoby wypoczynku	Procent wskazań	Aktywność w czasie urlopu	Procent wskazań
<i>All inclusive</i>	47	Bierny wypoczynek	55
Pobyty w naturze	36	<i>Shopping</i>	42
Turystyka miejska	34	Poznanie atrakcji natury	36
Wyjazdy rodzinne z dziećmi	33	Zwiedzanie zabytków	31
Wypoczynek aktywny	23	Turystyka piesza	30
Turystyka autokarowa (objazdówki)	23	Wypoczynek z dziećmi	23
Sporty zimowe	18	Turystyka rowerowa	13
Podróże statkiem	13	Parki rozrywki, dyskoteki	12
Turystyka zdrowotna/lecznicza/spa	11	Turystyka zdrowotna/lecznicza/spa	6
Podróże studyjne/edukacyjne	9	Sporty zimowe	6

Źródło: P. Geise, *Czas wolny i formy wypoczynku niemieckich turystów*, „Hospitality” 2008, nr 4, s. 20.

Przeciętny niemiecki turysta preferuje pobyty typu *all inclusive* (synonim masowej turystyki), a do tego wykazuje bierną aktywność podczas wyjazdu turystycznego. Ponadto daje się zauważyć duże zainteresowanie Niemców pobytami w naturze oraz turystyką miejską. Ta ostatnia pozwala na zaspokajanie wielu potrzeb, od klasycznego zwiedzania zabytków rozpoczynając, przez eventy, na zakupach w galeriach handlowych kończąc (tab. 2).

W Niemczech największą popularnością cieszy się turystyka krajowa (30% wyjazdów turystycznych); z kolei najważniejszymi zagranicznymi rynkami turystycznymi są: Hiszpania, Włochy, Chorwacja, Turcja i Bułgaria. Polska uplasowała się na 8. miejscu w rankingu najczęściej odwiedzanych destynacji zagranicznych w 2007 roku<sup>8</sup>. Niemcy to naród podróżników. Do tego stwierdzenia upoważnia realizowany przez nich styl życia. Turystyka stała się trwałym elementem niemieckiego modelu konsumpcji. Stała się potrzebą podstawową podróżników. W rezultacie nawet w okresie słabej koniunktury gospodarczej Niemcy nie zmieniają swoich priorytetów dotyczących podróżowania. „Niemcy zaoszczędzą raczej podczas wyjazdów, niż z nich zrezygnują. (...) Wakacyjny wyjazd

<sup>7</sup> Odpowiedzi nie sumują się do 100. Istniała możliwość wielokrotnego wyboru.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 28.



pozostaje dla Niemców niezwykle ważny, więc poświęcą go tylko w ostateczności”<sup>9</sup>.

Obecnie Polskę odwiedzają przeważnie starsi turyści z Niemiec. Są to osoby, które wizytują nasze wybrzeże, uzdrowiska i obiekty *spa & wellness*. Duży procent w segmencie turystycznym stanowią tzw. turyści sentymentalni. Te osoby korzystają zarówno z turystyki uzdrowiskowej, jak i turystyki kulturowej.

Według badań niemieckiego klubu automobilowego ADAC, Polska była w 2007 roku najkorzystniejszym cenowo krajem wśród 10 najpopularniejszych urlopowych destynacji Niemców. Z kolei niemiecki instytut badania opinii publicznej EMNID podaje (dane z maja 2008 roku), że ponad 20% Niemców w wieku powyżej 14 lat odwiedziło już Polskę kilkakrotnie (ok. 13 mln osób), 15% było przynajmniej raz (9,7 mln); 30% badanych podało, że jeszcze w Polsce nie byli, ale chcą ją odwiedzić (19,5 mln), ok. 32% twierdziło, że się wyjazdem do Polski nie interesują wcale (21,4 mln). Aż 50% mieszkańców Niemiec Wschodnich było już w Polsce wielokrotnie (dla porównania: 13% mieszkańców Niemiec Zachodnich)<sup>10</sup>.

W kontekście zarysowanych rozważań i biorąc pod uwagę fakt, że Niemcy to kraj o największej, spośród krajów europejskich, liczbie ludności podróżującej, posiadanie niemieckiego klienta lojalnego staje się korzystne dla każdego obszaru recepcji turystycznej. W Polsce szansę ma zwłaszcza Kraków, gdyż to właśnie on jest najbardziej rozpoznawalnym miastem (spośród miast i regionów polskich) wśród obywateli Niemiec (tab. 3).

**Tabela 3.** Rozpoznawalność *top of mind* i spontaniczna miast i regionów polskich wśród Niemców

Miasto/Region polski	Wskazanie (w%)
Kraków	71
Gdańsk, Trójmiasto	58
Mazury	49
Pomorze oraz małej i średniej wielkości miejscowości na Pomorzu	42
Wrocław	37
Warszawa	29
Karkonosze	14

Źródło: [http://www.pot.gov.pl/dokumenty/dane-i-wiedza/badania-i-analazy/rok-2008-1/strategia-na-lata-2008-2015/POT\\_strategia\\_ost.pdf/](http://www.pot.gov.pl/dokumenty/dane-i-wiedza/badania-i-analazy/rok-2008-1/strategia-na-lata-2008-2015/POT_strategia_ost.pdf/) (maj 2009).

<sup>9</sup> Niemcy: nie ma powodów do paniki, „Wiadomości Turystyczne” 2009, nr 7 (181).

<sup>10</sup> [http://www.pot.gov.pl/dokumenty/dane-i-wiedza/badania-i-analazy/rok-2008-1/strategia-na-lata-2008-2015/POT\\_strategia\\_ost.pdf/](http://www.pot.gov.pl/dokumenty/dane-i-wiedza/badania-i-analazy/rok-2008-1/strategia-na-lata-2008-2015/POT_strategia_ost.pdf/) (11.06.2009).

## NIEMIECCY TURYSŒCI W KRAKOWIE

Kraków – miasto, w którym tradycja w harmonijny sposób łączy się ze współczesnością, wymienione w 2006 roku jako jedno z pięciu najbardziej popularnych miast Europy<sup>11</sup>, w 2007 roku nazwane „najmodniejszego miasta świata”<sup>12</sup>, a w 2008 roku uznane za najbardziej atrakcyjne pod względem turystyki miasto Polski<sup>13</sup> – odwiedza z roku na rok coraz większa liczba gości<sup>14</sup>. Dowodzi tego analiza informacji pozyskanych z badań ankietowych przeprowadzonych w mieście<sup>15</sup> w II i III kwartałach lat 2003–2008<sup>16</sup>.

Dużą grupę odwiedzających Kraków (zob. rys. 2) tworzą przybysze z jednego z największych rynków turystycznych na świecie – Niemiec. Wspomniana wcześniej wysoka aktywność turystyczna obywateli tego kraju, a do tego korzystna prognoza ich wyjazdów pozwala mieć nadzieję na zintensyfikowany wybór Krakowa jako destynacji turystycznej. Przewidywania te uzasadnia również fakt, że, jak sugerowano

<sup>11</sup> *Kraków*, <http://www.gradnis.biz/poland/krakow.htm> (11.06.2009).

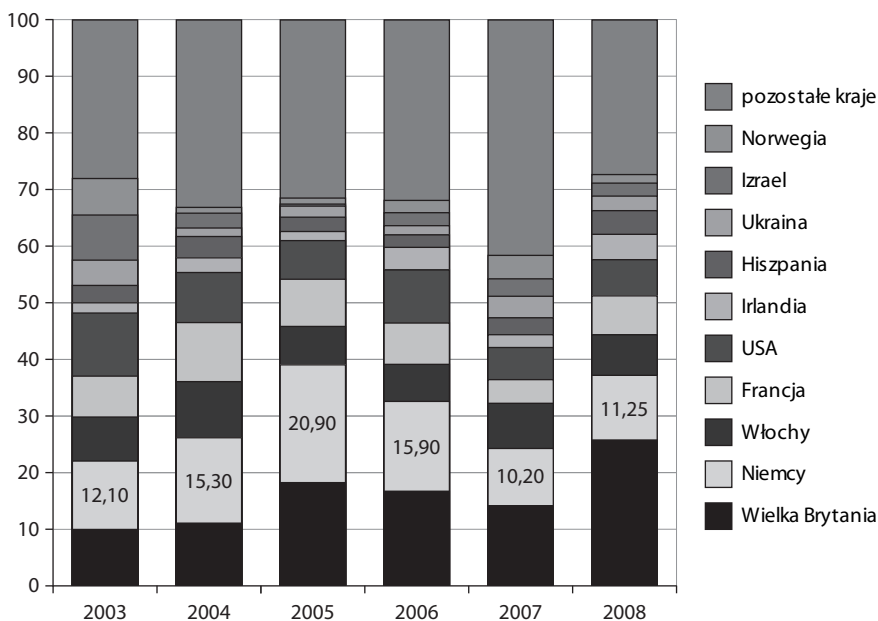
<sup>12</sup> Według amerykańskiej agencji internetowej Orbitz, wyznaczającej trendy w turystyce światowej. Szerzej: *Amerykianie polecają: Odwiedzajcie Kraków!*, <http://wyborcza.pl/1,75477,3805920.html> (11.06.2009).

<sup>13</sup> Według agencji Synovate, prowadzącej badania na zlecenie PART. Szerzej: *Małopolska i Kraków liderem pod względem atrakcyjności turystycznej* [http://www.turinfo.pl/p/ak\\_id,20298,,krakow,malopolska,gdansk,najatrakcyjniejszy\\_turystycznie\\_region\\_polski,agencja.html](http://www.turinfo.pl/p/ak_id,20298,,krakow,malopolska,gdansk,najatrakcyjniejszy_turystycznie_region_polski,agencja.html) (27.05.2009).

<sup>14</sup> Wyjątkiem w tym względzie był tylko rok 2008, kiedy to zanotowano spadek liczby odwiedzających – o 7,57%. Zob. *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w 2008 roku. Raport końcowy*, T. Grabiński, K. Borkowski, R. Seweryn, A. Wilkońska, L. Mazanek, MOT, Kraków 2008, s. 31, [http://www.bip.krakow.pl/?sub\\_dok\\_id=19949](http://www.bip.krakow.pl/?sub_dok_id=19949) (11.06.2009).

<sup>15</sup> Projekt finansowany z budżetu Miasta Krakowa, realizowany w latach 2003–2006 i w 2008 roku pod nadzorem Małopolskiej Organizacji Turystycznej, a w 2007 – przez IPSOS w Warszawie.

<sup>16</sup> W 2003 roku ankietą objęto 1743 osoby, w 2004 – 2952 osoby, w 2005 – 4023 osoby, w 2006 – 3242 osoby, w 2007 – 3022 osoby i w 2008 roku – 3285 osób. Szerzej na temat metodologii badań: *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w 2003 roku. Raport końcowy*, R. Seweryn, M. Pociecha, L. Mazanek, A. Wilkońska, M. Grzywa, pod kier. K. Borkowskiego, MOT, Kraków 2003, s. 3–6; *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w 2004 roku. Raport końcowy*, T. Grabiński, R. Seweryn, A. Gut-Mostowy, L. Mazanek, A. Wilkońska, pod kier. K. Borkowskiego, MOT, Kraków 2004, s. 4–5; *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w 2005 roku. Raport końcowy*, T. Grabiński, R. Seweryn, A. Gut-Mostowy, L. Mazanek, A. Wilkońska, J. Kobus, pod kier. K. Borkowskiego, MOT, Kraków 2005, s. 6–7; *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w roku 2006. Raport końcowy*, T. Grabiński, R. Seweryn, A. Gut-Mostowy, L. Mazanek, A. Wilkońska, pod kier. K. Borkowskiego, MOT, Kraków 2006, s. 4–6; *Ruch turystyczny w Krakowie w 2007 r. Raport z badań*, K. Michalak, Ł. Toruń, K. Woźniak, M. Pruchniewicz, pod kier. G. Synowskiego, IPSOS, Warszawa 2007, s. 11; *Badanie ruchu turystycznego w Krakowie w 2008 roku...*, *op. cit.*, s. 4–7, [http://www.bip.krakow.pl/?sub\\_dok\\_id=19949](http://www.bip.krakow.pl/?sub_dok_id=19949) (11.06.2009).



**Rysunek 2.** Struktura narodowa przyjazdów gości zagranicznych do Krakowa w latach 2003–2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań MOT i IPSOS.

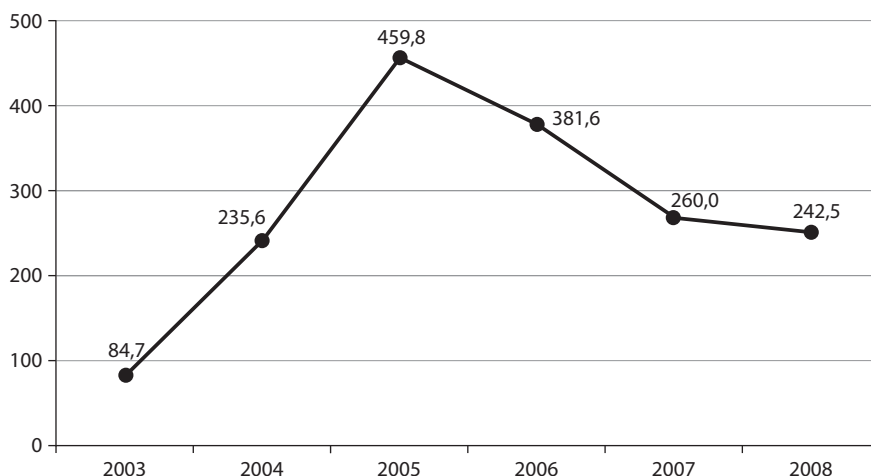
wcześniej, ważnym rodzajem peregrynacji Niemców jest turystyka miejska (34%). Ponadto, niemieccy turyści chcą podróżować szybko i wygodnie, a w miejscu pobytu najważniejszy jest dla nich luksus i bliskość atrakcji<sup>17</sup>. Kraków, z uwagi na swoje położenie, dogodne połączenia drogowe, kolejowe, a nade wszystko lotnicze oraz coraz lepiej rozwiniętą infrastrukturę turystyczną, jest i przypuszczalnie nadal będzie miastem przez nich często odwiedzany. Nie bez znaczenia pozostaje także liczna i stojąca na wysokim poziomie sieć krakowskich lokali gastronomicznych, w których, oprócz ciekawej oferty rozrywkowej<sup>18</sup>, serwowane są takie niemieckie przysmaki, jak: ziemniaki, wieprzowina, szynka, kielbasa czy piwo (jedno z niemieckich porzekadeł głosi, że „Nie samym chlebem żyje człowiek, ale chlebem z szynką i kielbasą”<sup>19</sup>).

Niemniej jednak liczba niemieckich gości odwiedzających Kraków, po gwałtownym wzroście w 2004 i 2005 roku (odpowiednio o 178,16%

<sup>17</sup> Według Reiseanalyse Aktuell w Hamburgu. Szerzej: J. Soliński, *Potęga turystyki za zachodnią granicą*, „Rynek Turystyczny” 2008, nr 3, s. 20–21.

<sup>18</sup> Szerzej: R. Seweryn, *Turystyka rozrywkowa w Krakowie i warunki jej rozwoju*, w: G. Golebski (red.), *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 96–101.

<sup>19</sup> K. Szczęsny, *Turyści z Niemiec*, „Rynek Turystyczny” 2007, nr 6, s. 26–27.



**Rysunek 3.** Szacunkowa liczba przyjazdów gości z Niemiec do Krakowa w latach 2003–2008 (w tysiącach)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań MOT i IPSOS.

i o 95,16%), wykazuje w ostatnim okresie tendencję spadkową (zob. rys. 3). W 2006 roku zmniejszenie wynosiło 17,01%, w 2007 roku – aż 31,87%, a w 2008 roku – 6,73%. W sumie w ostatnim badanym roku odwiedzających z Niemiec było już tylko o 2,93% więcej niż w roku 2004.

Sytuacja ta na pierwszy rzut oka może wydawać się bardzo niekorzystna dla miasta. Ponieważ jednak, w myśl starego kupieckiego powiedzenia, prawdziwym klientem nie jest ten, który kupuje, lecz ten, który nabywa po raz drugi, a potem wraca stale, należałoby przeanalizować lojalność Niemców wobec Krakowa. To dopiero pozwoli ostatecznie ocenić zaistniałe okoliczności.

## LOJALNOŚĆ NIEMIECKICH ODWIEDZAJĄCYCH WOBEC KRAKOWA

Jak wcześniej zauważono, termin „lojalność” nie jest jednoznacznie sprecyzowany<sup>20</sup>. Stąd też trudno jest dokonać pomiaru tego zjawiska. W literaturze można spotkać trzy podstawowe wskaźniki lojalności<sup>21</sup>:

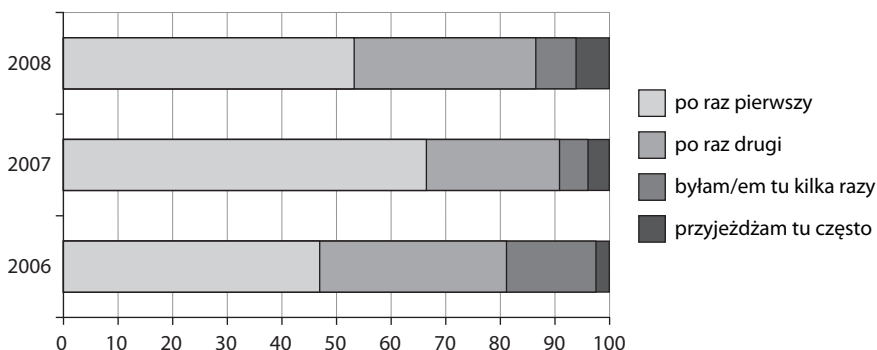
<sup>20</sup> Nie ulega jednak wątpliwości, że lojalność wynika z satysfakcji z pobytu w destynacji. Szerzej: R. Seweryn, *Satysfakcja turysty a jego lojalność wobec obszaru recepcji turystycznej (na podstawie wyników badań ruchu turystycznego w Krakowie)*, w: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Trendy. Działania*, PWE, Warszawa 2008, s. 524–530.

<sup>21</sup> Zob. T.O. Jones, W.E. Sasser, *Why Satisfied Customers Defect*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 6, s. 94; szerzej: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 266–267 i 270–271.

- stopień utrzymania klientów w ujęciu historycznym; bierze się tutaj pod uwagę pierwotne (rzeczywiste) zachowanie, które można opisać, opierając się na jednym z pięciu indeksów: ostatni zakup (*recently*), częstotliwość zakupów (*frequency*), ilość (*amount*), kontynuacja użytkowania (*retention*) oraz długotrwałość relacji (*longevity*);
- prawdopodobieństwo utrzymania klientów w przyszłości, wyznaczone na podstawie skłonności do ponownego zakupu, tj. na podstawie deklaracji kontynuowania wyboru danego produktu lub danego podmiotu;
- prawdopodobieństwo pozyskania nowych klientów, określane przez stopień rekomendacji, czyli zamiar polecenia organizacji innym i rozpowszechniania o niej pozytywnych opinii.

Stosując powyższe miary, dokonano analizy lojalności gości z Niemiec odwiedzających Kraków w okresie zmniejszania się ich liczby, tj. w latach 2006–2008.

I tak, jeśli chodzi o lojalność behawioralną, trzeba zauważyć, że większość z niemieckich gości (47–67%) przyjeżdża do Krakowa dopiero po raz pierwszy (zob. rys. 4), a więc w odniesieniu do nich nie można jeszcze mówić o lojalności. Druga połowa reprezentuje pierwszy stopień lojalności (stali nabywcy), ponieważ w dawnej stolicy Polski przebywali już wcześniej – dla ok.  $\frac{1}{4}$ – $\frac{1}{3}$  jest to powtórna wizyta, 6–16,65% odwiedziło już miasto kilka razy, a niewielki odsetek (ok. 2–5,5%) deklaruje nawet, że gości w grodzie Kraka często.

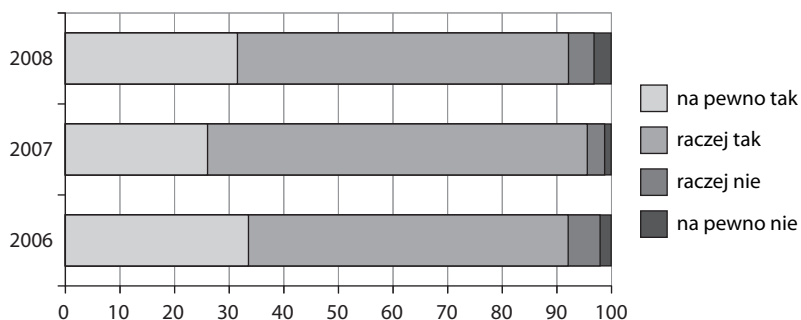


**Rysunek 4.** Częstotliwość wizyt w Krakowie gości z Niemiec w latach 2006–2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań MOT i IPSOS.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że z roku na rok wzrasta odsetek Niemców charakteryzujących się wobec Krakowa dużą wiernością, tj. przyjeżdżających tutaj często (2,04% w 2006, 3% w 2007 i 5,49% w 2008 roku).

Druga z miar – deklaracja ponownych odwiedzin grodu Kraka – pokazuje, że większość gości z Niemiec (ponad 57%) raczej przyjedzie do



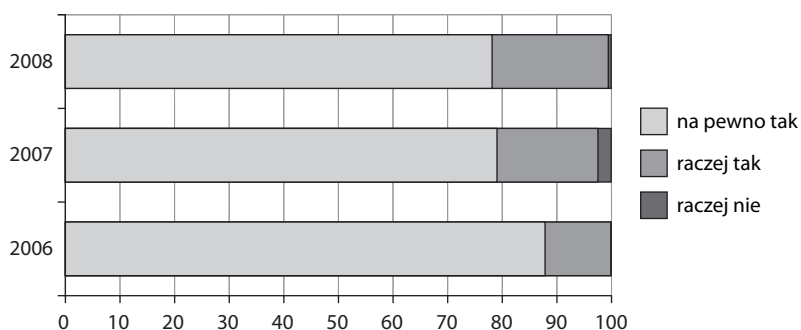
**Rysunek 5.** Deklaracje ponownych odwiedzin Krakowa przez gości niemieckich w latach 2006–2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań MOT i IPSOS.

miasta w przyszłości, a ok.  $\frac{1}{3}$  jest nawet tego pewna (por. rys. 5). Można ich zatem uznać za lojalnych w tradycyjnym tego słowa znaczeniu.

Tylko ok. 1–2,63% Niemców z pewnością do Krakowa już więcej nie zawita, a 3–7,29% ma jeszcze wątpliwości, lecz bardziej skłania się ku odpowiedzi „nie”. Takich odwiedzających lojalność wobec miasta raczej nie charakteryzuje.

Ostatnia z miar wskazuje na dużą lojalność emocjonalną gości z Niemiec wobec Krakowa – ok. 98% z nich ma zamiar polecić miasto swoim przyjaciołom i znajomym (por. rys. 6). Tylko ok. 2% odpowiada na to pytanie „raczej nie”.



**Rysunek 6.** Zamiar gości z Niemiec w zakresie rekomendacji Krakowa znajomym

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań MOT i IPSOS.

Wprawdzie zmniejsza się odsetek Niemców zamierzających na pewno rekomendować gród Kraka innym (88,92% w 2006, 79,00% w 2007 i 78,40% w 2008 roku), a zwiększeniu ulega udział takich, którzy raczej będą to czynić (odpowiednio 11,08%, 19,00% i 20,99%), ale nadal jest to tendencja na „tak”.

## PODSUMOWANIE

---

Przeprowadzone rozważania pozwalają stwierdzić, że mimo zmniejszającej się liczby gości z Niemiec w Krakowie, tych, którzy przyjeżdżają, charakteryzuje duża lojalność behawioralna i emocjonalna wobec miasta – wzrastający odsetek przyjeżdża tutaj często, ponad 91% deklaruje wierność wobec grodu Kraka w przyszłości i ok. 98% jest jego adwokatami. Można zatem, odpowiadając na pytanie zadane w tytule artykułu, stwierdzić, że zjawisko lojalności Niemców wobec Krakowa to rzeczywistość. Jednak, aby ją wzmocnić, odpowiednie organy administracji miasta, np. Biuro Marketingu Turystycznego, powinny podjąć wobec niemieckich turystów stosowane działania, zmierzające do dalszego kreowania ich lojalności. Da to argumenty do budowania przewagi Krakowa na współczesnym wysoce konkurencyjnym rynku. Poza tym, wśród celów strategicznych powinny znaleźć się działania prowadzące do zwiększenia atrakcyjności miasta dla młodego pokolenia Niemców, a tym samym budowania obrazu różnorodności aglomeracji. Pozwoli to miastu wejść na nowe rynki, tj. pozyskać nowych gości, którzy mogą stać się potencjalnymi lojalnymi klientami. A wszyscy wierni odwiedzający są niesłychanie cenni dla obszaru recepcji, choćby z tego względu, że ich utrzymanie jest łatwiejsze i tańsze (średnio pięć<sup>22</sup>, sześć<sup>23</sup> razy) niż zdobycie nowych. „Walka” Krakowa o lojalnego turystę niemieckiego nie jest nierealna. Według zapisów UNWTO skutkiem kryzysu gospodarczego w branży turystycznej będzie m.in.: zwiększenie ruchu turystycznego do destynacji bliżej położonych, ponowne podróże do miejsc już wizytowanych, podróże do miejsc oferujących wysoki poziom usług za niską cenę (*value for money*). Wszystkie te warunki spełnia Kraków.

---

### LOYALTY OF THE GERMAN TOURISTS IN KRAKOW – MYTH OR REALITY

---

The purpose of this paper is to analyse the influence of customer loyalty on destinations competitiveness on the global tourist market during the period of the economic downturn of 2008/2009. The category of loyalty as

---

<sup>22</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 75.

<sup>23</sup> J. Griffin, *Customer Loyalty. How to Earn It. How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 138.

a determinant of destination selection is analyzed here. The authors use the example of Germany, which is the country with the largest number of tourists in Europe. Tourist traffic in Krakow in the years 2003–2008 was analysed to build database. Using appropriate measures, the loyalty of German tourists coming to Krakow was analysed. The scores obtained before and during the economic downturn were examined.



**Dr Magdalena Stefańska**

Katedra Strategii Marketingowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH A KSZTAŁTOWANIE WIZERUNKU I PREFERENCJI ZAKUPOWYCH NABYWCÓW**

---

Polski handel detaliczny w ciągu ostatnich dwóch dekad zmienił swoje oblicze. Nastąpiły zmiany ilościowe oraz jakościowe, które przyczyniły się do poprawy zaopatrzenia i obsługi klientów. Otwierając swoje granice na napływ kapitału i nowych technologii, Polska włączyła się w procesy obserwowane w krajach wysokorozwiniętych. Takie zjawiska jak integracja przedsiębiorstw handlowych, koncentracja kapitałowa, powstawanie nowych kanałów dystrybucji są cechą polskiego handlu. Powyższe procesy przyczyniły się do wzrostu natężenia walki konkurencyjnej.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie na znaczenie koncepcji CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu dla budowania pozytywnego wizerunku, wykorzystania jej w procesie pozycjonowania i przekształcenia w czynnik decydujący o lojalności klientów względem placówek detalicznych. Przedmiotem teoretycznych rozważań są sklepy detaliczne, które budują swoją przewagę konkurencyjną, opierając się na określonych kryteriach pozycjonowania, przesądzających o wizerunku placówki. Szczególną uwagę zwrócono na koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest obecna w strategiach wielu przedsiębiorstw handlowych.

## POZYCJONOWANIE SKLEPÓW DETALICZNYCH

---

Klienci często pytani są o to, czym kierują się w wyborze miejsca dokonywania zakupów. Najczęściej pojawiają się takie odpowiedzi jak: odpowiedni asortyment, niskie ceny, dogodna lokalizacja, czy częste promocje. Są to zarazem elementy strategii, które mogą być powielane przez konkurencję. Ich szczególna kombinacja, tworząca określony wizerunek, powoduje jednak, że klient wybiera, wśród wielu podobnych sklepów ten, który jego zdaniem najlepiej spełni jego oczekiwania. Z perspektywy detalisty najważniejsze jest zatem właściwe pozycjonowanie placówek handlowych, czyli ukształtowanie oferty marketingowej w taki sposób, aby został wykreowany unikatowy *image*, zapewniający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozycjonowanie jest etapem w procesie formułowania strategii budowania silnego wizerunku, w którym w wyniku segmentacji i wyboru docelowego lub docelowych rynków działania określa się kryteria i sposób postrzegania przedsiębiorstwa i jego oferty. Oznacza to, iż należy ustalić, co jest ważne dla klienta w procesie zakupu, jakie warunki powinien spełniać sklep, asortyment w nim się znajdujący, jakie marki lub jakie produkty będą najbardziej odpowiednie, jaki będzie akceptowalny poziom cen, aranżacja sklepu, jego lokalizacja i wygląd, a także jakimi środkami komunikacji będzie informowane otoczenie itp. Każdy z wymienionych obszarów stanowi podstawę tworzenia wizerunku, jednak dopiero ich odpowiednia, spójna i wyrazista kombinacja, stanowi przesłankę wyboru sklepu. Taka placówka będzie częściej odwiedzana przez klientów, polecana znajomym, a klienci rzadziej będą rezygnować z zakupów w niej na rzecz innych sklepów. W rezultacie wyniki finansowe takiego sklepu powinny być bardziej satysfakcjonujące dla właścicieli.

Czynniki determinujące wizerunek placówki handlowej, stanowiły przedmiot badań poczynszy od lat 50. ubiegłego wieku, kiedy to P. Martineau zdefiniował po raz pierwszy osobowość sklepu oraz wskazał na elementy ją kształtujące, takie jak: symbole i kolorystyka, położenie i architektura, reklama i sprzedawcy<sup>1</sup>. W ciągu kolejnych dekad przedmiotem zainteresowania było przede wszystkim identyfikowanie elementów, które odpowiednio zarządzane tworzą jednolite wyobrażenie o danej placówce handlowej<sup>2</sup>. Powstanie nowych typów sklepów detalicznych, alternatywnych kanałów dystrybucji, oferowanie dodatkowych usług przyczyniły się do wzbogacenia listy determinant wizerunkotwórczych.

---

<sup>1</sup> A.C. Samli, *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, New York 1989, s. 177.

<sup>2</sup> J.D. Lindquist, na podstawie analizy 19 opublikowanych wyników badań, wskazał na takie czynniki budujące wizerunek jak: asortyment, usługi, klienci, fizyczny wygląd placówki, udogodnienia, promocja, atmosfera, satysfakcja pozakupowa. W: A.C. Samli, *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, New York 1989, s. 178–179.

Takie czynniki pozycjonowania jak: dogodna lokalizacja, obecność parkingów, czas pracy sklepów, świeżość towarów, możliwość płacenia kartą płatniczą, dostępne marki towarów, wyróżniająca się obsługa, dodatkowe usługi adresowane do rodziców małych dzieci, darmowy dostęp do internetu, najniższe ceny, stanowią obecnie podstawę bardzo precyzyjnego pozycjonowania, odpowiadającego zróżnicowanym preferencjom nabywców. Na przykład, jeżeli dla klientów ważna jest odległość, jaką należy pokonać, aby zrobić zakupy, wówczas strategię można oprzeć na lokalizacji, podkreślając bliskość placówek (np. kampania sieci sklepów Żabka). Szczególnie istotnym czynnikiem może być czas, który należy przeznaczyć na zakupy oraz pora ich realizowania, wówczas sieć sklepów można nazwać, wskazując na czas jej pracy (sieć sklepów „seven-eleven”). Tam, gdzie klienci oczekują codziennie niskich cen – również na tej informacji należy koncentrować przekazy adresowane do klientów (np. „Everyday low proces” – Wal-Mart czy „Codziennie niskie ceny” – w sieci Biedronka). Z kolei wysoka jakość towarów spożywczych opartych na starych recepturach jest podstawą pozycjonowania sieci Alma. Sieć Piotr i Paweł wyróżnia świeżość towarów i wysoka jakość obsługi. Jeszcze inna sieć sklepów, operująca na rynku polskim, przez kilka lat budowała wizerunek sklepów oferujących „Dużo, tanio, Tesco”, by zmienić w ostatnim okresie sposób pozycjonowania zawierając nową koncepcję biznesu w haśle „Dla ciebie, dla rodziny”. Obecnie obserwujemy proces osłabiania precyzyjnie zdefiniowanych wizerunków przez odwoływanie się do poziomu „dyskontowych cen” towarów oferowanych w sklepach innych niż dyskont formatów, jak hipermarkety czy supermarkety. Wynika to z faktu, iż sklepy dyskontowe w sytuacji kryzysu wykazują największą odporność na niekorzystną koniunkturę i przyciągają większą liczbę klientów poszukujących towarów po jak najniższych cenach.

Przedstawione przykłady pozycjonowania nie wyczerpują możliwości budowania unikatowego obrazu i tworzenia preferencji klientów wobec miejsca dokonywania zakupów. Jednak w ostatnich latach szczególnie znaczenia dla wyróżnienia przedsiębiorstw handlowych ma działanie zgodne z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

## SPÓŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK BUDUJĄCY ZAUFANIE DO SKLEPU I PREFERENCJE ZAKUPOWE

---

Koncepcja CSR dotyczy całego przedsiębiorstwa i może być definiowana jako strategia integrująca dobro firmy z dobrem społecznym przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, kierowania się zasadami etycznymi, prawami pracowników i prawami człowieka, a także otoczeniem społecznym i środowiskiem naturalnym w strategicznych i długofalowych

decyzjach, oparta na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu korzystnego dla obu stron konsensusu<sup>3</sup>. Jest to zatem trwałe przekonanie przedsiębiorstwa, aby postępować etycznie i przyczyniać się do rozwoju ekonomicznego z jednoczesnym poprawianiem jakości życia pracowników, ich rodzin, lokalnych społeczności i całego społeczeństwa<sup>4</sup>. Wśród korzyści, jakich doświadcza przedsiębiorstwo postępujące zgodnie z ideą CSR wymienia się pozytywne nastawienie klientów do produktów, preferowanie przez nich marek oraz ich rekomendowanie. Zauważono, iż reputacja przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego odgrywa dużą rolę w przypadku pojawienia się kryzysu. W sytuacji, kiedy strategia CSR nie jest w danym przedsiębiorstwie rozwinięta, wówczas konsumentom łatwiej jest przypisywać mu winę i odpowiedzialność. Z kolei rozbudowana strategia CSR powoduje, że konsumenci są bardziej skłonni obwiniać innych, czy szukać innego wyjaśnienia. Z tego też powodu bywa, że CSR traktowany jest jak polisa ubezpieczeniowa, chroniąca przed potencjalnymi zniszczeniami w sytuacji kryzysowej<sup>5</sup>. Również z punktu widzenia rynku pracy warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwa, które mają programy CSR są przez absolwentów uczelni lepiej postrzegane i łatwiej pozyskują nowych pracowników. Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa skupiają się nie na rozstrzygnięciu, czy wdrażać koncepcję CSR, lecz w jaki sposób to zrobić, aby osiągnąć cele wyznaczone przez właścicieli.

Idea CSR jest szeroko popularyzowana w Europie Zachodniej i w USA, podczas gdy w Polsce nadal jest ona w fazie wprowadzania. Koncepcja CSR jest rozpoznawana w środowiskach akademickich i w dużych korporacjach, zwłaszcza międzynarodowych, w których ta strategia prowadzenia biznesu jest transferowana na rynki, na których operują. Dla szerszego forum nadal to zagadnienie jest nieznanie<sup>6</sup>. Czynniki, które zdecydowały, iż przedsiębiorstwa szerzej zainteresowały się tym podejściem do prowadzenia działalności są związane z wzrostem świadomości znaczenia etyki w prowadzeniu biznesu, pojawieniem się nacisków ze strony podmiotów otoczenia, by uwzględniać je w swoich decyzjach strategicznych, a także presją ze strony inwestorów oczekujących reorientacji koncepcji biznesu i zaangażowania w projekty o charakterze prospołecznym, pracowniczym i proekologicznym. W Raporcie *Najwięksi*

<sup>3</sup> K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2001, s. 731.

<sup>4</sup> *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*, World Business Council for Sustainable Development, 2000.

<sup>5</sup> J.G. Klein, *Corporate Social Responsibility, A Consumer Perspective*, „Advances in Consumer Research” 2004, Vol. 31, s. 101.

<sup>6</sup> W 2007 roku przeprowadzono w Wielkopolsce badanie wśród hurtowni spożywczych, a w 2009 roku wśród sklepów detalicznych zatrudniających do 9 osób. Jak z nich wynika, koncepcja CSR jest nieznaną, natomiast można odnaleźć elementy sponsoringu czy przedsięwzięć o charakterze charytatywnym.

*Globalni Detaliści 2006 roku* zwrócono również uwagę na rosnące ryzyko prowadzenia działalności wynikające z ograniczonej przewidywalności stanów otoczenia oraz konieczność uwzględnienia CSR w swoich strategiach jako czynnika ograniczającego niefinansowe ryzyko działalności przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Czy dla klientów społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa handlu detalicznego ma znaczenie i jakie są ich oczekiwania w tym zakresie? Wyniki badań pokazują, iż przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie są lepiej postrzegane przez klientów, obecnych i potencjalnych pracowników, a ich oferta chętniej nabywana<sup>8</sup>. Aż dwie trzecie konsumentów europejskich kupuje produkty, kierując się wizerunkiem społecznym, a jedna piąta jest gotowa zapłacić więcej za produkty ze słusznym przesłaniem w tle. Co więcej nabywcy, jak wynika z badań, wręcz oczekują od przedsiębiorstw tego, by upowszechniały one informacje, w jakich przedsięwzięciach biorą udział oraz jak dostosowują swoją strategię dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju. Tego pragnie 86% respondentów z USA. Z kolei 74% respondentów z Wielkiej Brytanii stwierdziło, że większa ilość informacji wpłynęłaby na ich decyzje zakupowe<sup>9</sup>. Badania pokazują również, iż klienci są skłonni płacić więcej za produkty wytworzone przez etycznie postępujące przedsiębiorstwa, a także zmieniać marki w celu wspierania przedsiębiorstw realizujących programy charytatywne czy finansujących organizacje non profit<sup>10</sup>. Warto jednak zaznaczyć, że nie wszystkie badania wykazują istnienie takich pozytywnych zależności między zachowaniem konsumentów a społecznie odpowiedzialnymi przedsiębiorstwami. W jednym z nich udowodniono, iż w przypadku produktów, których atrybutami jest wysoka jakość czy wygoda użycia, klienci nie przywiązują dużej wagi do zaangażowania przedsiębiorstwa w CSR. W sytuacji, kiedy produkt nawiązuje do wartości etycznych czy społecznych, CSR przyniesie pozytywne rezultaty. Wynika z tego, że nie w każdej sytuacji i w odniesieniu do każdego produktu efekty działań ramach CSR przyniosą oczekiwane zachowania nabywców<sup>11</sup>. Należy przypuszczać, iż również w sytuacji, gdy klienci

<sup>7</sup> P. Jones, M. Wynn, D. Comfort, *Corporate Social Responsibility and UK Retailers*, „Issues in Social and Environmental Accounting”, Vol. 1, No. 2, 2007, s. 244.

<sup>8</sup> K. Łudzińska, M. Zdziarski, *CSR: rynkowe zasady, socjalne cele*, „Businessman Magazine” 2003, nr 9, s. 38.

<sup>9</sup> A. Pomeroy, S. Dolnicar, *Assessing Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives?*, „Journal of Business Ethics” 2009, No. 85, s. 286.

<sup>10</sup> Y. Yoon, Z. Gurhan-Canli, N. Schwarz, *The Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Companies with Bad Reputation*, „Journal of Consumer Psychology” 2006, No. 16(4), s. 378.

<sup>11</sup> S. Castaldo, F. Perrini, N. Misani, A. Tencati, *The Missing Link between Corporate Social Responsibility and consumer Trust: The Case of Fair Trade Products*, „Journal of Business Ethics” 2009, No. 84, s. 12.

wykazują dużą wrażliwość cenową, a produkty wytworzone lub sprzedawane przez przedsiębiorstwa postępujące zgodnie z ideą CSR są droższe od innych, nie zostanie osiągnięty cel w postaci wzrostu sprzedaży.

Działania w ramach CSR nie powinny być komunikowane otoczeniu w taki sam sposób, jak ma to miejsce w odniesieniu do produktów czy usług, ponieważ może być to odebrane jako zachowanie w złym guście. Tak pokazują badania przeprowadzone w Danii, a postępowanie przedsiębiorstw zostało określone mianem „paragrafu 22”. Działalność, która powinna być przez publiczność pochwalona, zostaje odebrana jako hipokryzja, ponieważ podejmowana jest z myślą o nagłośnieniu jej, a nie dla osiągnięcia celów stawianych przez CSR<sup>12</sup>. Najodpowiedniejszym rozwiązaniem wydaje się więc unikanie nachalnego informowania o swoich działaniach przez np. opracowanie i wydawanie corocznych raportów na temat zaangażowania przedsiębiorstwa w CSR. Przedsiębiorstwa detaliczne mogłyby również wykorzystać w tym celu własną markę handlową, przypisując jej wartości nawiązujące do odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju oraz promując ją w miejscu sprzedaży, nie angażując mass mediów.

W przypadku handlu nie bez znaczenia dla wzrostu zainteresowania CSR jest również wpływ, jaki duże przedsiębiorstwa handlowe, operujące na bazie sieci placówek wielkopowierzchniowych, wywierają na rynek producentów, lokalne rynki pracy i strukturę handlowo-usługową. Bardzo ciekawe studium wpływu obiektów wielkopowierzchniowych na inne branże przeprowadzono w USA na podstawie marketów Wal-Martu. Powstanie marketu należącego do tej sieci w danym hrabstwie w USA oznaczało dla konsumentów dostęp do szerokiej oferty towarów, możliwość nabycia jej po atrakcyjniejszej niż w innych sklepach cenie, dogodny dojazd i czas dokonywania zakupów. Z drugiej strony Wal-Mart, dla zachowania polityki najniższych cen wywiera nacisk na dostawców, by poszukiwali sposobów obniżania kosztów. Przykładem są tekturowe opakowania dezodorantów, które zostały wycofane z obrotu. W ten sposób ograniczono produkcję zbędnych opakowań, których produkcja wiązała się z niszczeniem naturalnego środowiska. Obniżono zarazem cenę detaliczną towaru i zwiększono tym samym atrakcyjność oferty. Jednocześnie jednak doprowadzono do sytuacji, w której producenci opakowań utracili w krótkim czasie wiele kontraktów<sup>13</sup>.

Z kolei próbę oszacowania wpływu marketów Wal-Mart na rynek pracy podjęła E. Basker. Ustaliła ona, iż w pierwszym roku po otwarciu sklepu w danym hrabstwie market kreował zwykle 100 nowych miejsc

<sup>12</sup> M. Morsing, M. Schultz, K.U. Nielsen, *The “Catch 22” of Communicating CSR: Findings from a Danish Study*, „Journal of Marketing Communication” 2008, Vol. 14, No. 2, s. 108.

<sup>13</sup> Ch. Fishman, *Efekt Wal-Martu*, EMKA, Warszawa 2009, s. 11.

pracy, w kolejnych latach zatrudnienie w Wal-Marcie rosło, jednak ogólnie w sektorze handlu detalicznego spadało, głównie na skutek likwidacji małych sklepów zatrudniających do 9 osób. Pięć lat po otwarciu marketu Wal-Martu, zatrudniającego już wówczas kilkaset osób, hrabstwa zyskiwały ostatecznie 30 miejsc pracy<sup>14</sup>. Struktura miejsc pracy ulegała jednak zmianie. Nie wszystkie skutki oddziaływania Wal-Martu zostały uwzględnione, ponieważ nie uzyskano wystarczających dowodów poza przesłankami.

Możliwości zaangażowania przedsiębiorstw handlu detalicznego w popularyzowanie istoty koncepcji CSR są bardzo duże, ponieważ oprócz spełniania klasycznej funkcji zaopatrzenia, mogą one realizować – ze względu na bezpośredni kontakt z nabywcami – inne funkcje, poprawiające jakość życia lokalnych społeczności czy warunki pracy pracowników. Detaliści mogą sami uczestniczyć w tym procesie, ale również pełnić funkcję edukacyjną, polegającą na upowszechnianiu zachowań proekologicznych czy prospołecznych. W zakresie ochrony środowiska przedsiębiorstwa handlowe same, z własnej inicjatywy, dla poprawy środowiska naturalnego, przyjmują na siebie określone zobowiązania. Przykładowo – w sferze transportu J. Sainsbury zobowiązał się do zredukowania ilości emitowanego tlenu węgla przez środki transportu, ograniczenia pustych przebiegów pojazdów dostawczych, skrócenia ich przebiegów oraz zwiększenia udziału dostaw do klientów pojazdami na napęd elektryczny<sup>15</sup>. Również Tesco narzuciło sobie wymagania odnośnie do wykorzystywanych w sklepie systemów chłodzenia czy źródeł i poziomu zużycia energii<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwa handlowe mogą również kształtować swój asortyment w taki sposób, iż nie będą dopuszczane do obrotu towary, których produkcja wiąże się z niszczeniem środowiska naturalnego, zagrożeniem gatunków roślin i zwierząt, nadużyciami praw pracowniczych czy bezpieczeństwa pracy.

Szczególnie istotnym elementem budującym wizerunek przedsiębiorstwa zaangażowanego w rozwój lokalnej społeczności jest wprowadzanie na półki swoich sklepów towarów wyprodukowanych przez pobliskich producentów lub po prostu towary pochodzące z danego kraju. W niektórych krajach, np. w Szwajcarii, powstały sklepy, których asortyment stworzony jest wyłącznie z produktów pochodzących z danego regionu.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 185–186.

<sup>15</sup> Warto jednak zaznaczyć, że wprowadzanie pojazdów o napędzie elektrycznym niekoniecznie jednak świadczy o postawie proekologicznej, ponieważ dla wytworzenia energii potrzebne jest inne paliwo, które zanieczyszcza środowisko w procesie jej wytwarzania.

<sup>16</sup> P. Jones, M. Wynn, D. Comfort, D. Hiller, *Corporate Social Responsibility and UK Retailers, Issues in Social and Environmental Accounting*, Vol. 1, No. 2, 2007, s. 250.

Z kolei działania o charakterze edukacyjnym mogą polegać na:

- namawianiu klientów do rezygnacji z darmowych foliowych toreb do pakowania towarów i korzystania z toreb wykonanych z ekologicznych surowców czy materiałów (bawełna lub papier),
- nakłanianiu klientów do rezygnowania z kupna towarów w podwójnych opakowaniach,
- namawianiu do kupowania produktów w opakowaniach biodegradowalnych lub wytworzonych w procesie recyklingu,
- wprowadzaniu na rynek produktów „odpowiedzialnych”, czyli takich, których proces wytwórczy nie narusza środowiska naturalnego (np. oszczędzających energię lub wodę bądź niewydzielających szkodliwych dla środowiska substancji),
- namawianiu do uczestnictwa w programach wspierających lokalne społeczności oraz współfinansowaniu programów społecznie użytecznych (np. komputery dla szkół, ciepły posiłek dla każdego dziecka),
- uświadamianiu klientom znaczenia ochrony środowiska na poziomie gospodarstwa domowego i potrzeby włączania się w proces zapobiegania degradacji przyrody<sup>17</sup>.

Budowanie zaufania do przedsiębiorstwa wiąże się również ze sposobem, w jaki przedsiębiorstwo traktuje pracowników. Jednym ze szczególnych zasobów przedsiębiorstw handlowych są ludzie. Ich obecność jest niezbędna, pomimo popularyzacji samoobsługowej metody obsługi klienta czy systemów ograniczających zatrudnienie (sklepy bezobsługowe czy systemy RFID ograniczające udział kasjera). Informowanie o towarze, wyjaśnianie, zamykanie transakcji to zadania wymagające obecności pracowników sprzedażowych. Handel ma tu ogromne możliwości tworzenia programów adresowanych do pracowników i ich rodzin. Mogą one wiązać się z uelastycznianiem czasu pracy, zapewnianiem opieki nad dziećmi, planowaniem ścieżek rozwoju, angażowaniem pracowników we wspólne przedsięwzięcia wspierające rozwój ich miejsc zamieszkania itp.

Na podstawie analizy raportów CSR można wywnioskować, że przedsiębiorstwa handlowe są zaangażowane społecznie, a swoje działania przedstawiają głównie w raportach rocznych dotyczących CSR. Co więcej, taka forma jest obecnie najbardziej aprobowana. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii wszystkie przedsiębiorstwa stanowiące pierwszą dziesiątkę pod względem obrotów publikują takie opracowania, klasyfikując swoje przedsięwzięcia w kategorii związane przede wszystkim z środowiskiem naturalnym, lokalnymi społecznościami,

<sup>17</sup> M. Stefańska, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw handlu detalicznego wobec podmiotów otoczenia*, w: G. Sobczyk (red.), *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2009, s. 225.



rynkiem i pracownikami<sup>18</sup>. Jednak, aby rzeczywiście zaangażowanie przedsiębiorstwa zostało dostrzeżone przez klientów placówek handlowych, musieliby zetknąć się bezpośrednio z rezultatami działań, niekoniecznie z raportami, a już na pewno nie z reklamą informującą o tym, ponieważ nie byłoby to dobrze odebrane. Stąd wydaje się, że działania CSR powinny dotyczyć najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa, bo tylko wtedy nastąpi przełożenie na zachowania klientów i zaufanie do przedsiębiorstwa. Nie zawsze sam fakt postępowania zgodnie z koncepcją CSR i upublicznienie tego faktu wystarcza zatem dla zbudowania lub poprawy wizerunku. Lepsze efekty osiąga się wówczas, kiedy istnieje zgodność pomiędzy istotą działania przedsiębiorstwa a realizowanymi przedsięwzięciami świadczącymi o jego społecznej odpowiedzialności. Ponadto brak zaufania i sceptyczne podejście nabywców do przedsiębiorstwa przyczyniają się do osłabienia efektów działań w ramach CSR. Kampanie CSR odnoszą największe sukcesy wówczas, gdy poziom ostrożności i sceptycyzm są niskie.

## PODSUMOWANIE

---

Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się coraz częściej czynnikiem wykorzystywanym w celu budowania pozytywnego wyobrażenia o danym przedsiębiorstwie. Stanowi tym samym czynnik pozycjonowania. Wzrost zainteresowania ideą CSR wynika z korzyści, jakie przynosi przedsiębiorstwom i konsumentom. Przedstawione wyniki badań pokazują jednak, że komunikowanie otoczeniu swoich przedsięwzięć przynosi dobre rezultaty wówczas, gdy istnieje związek między ofertą a działaniem w ramach CSR oraz wiąże się z najbliższym otoczeniem. Również pomaga w sytuacjach kryzysowych, ograniczając ich negatywne skutki.

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego, z racji bliskości popytu mają możliwość wpływania na nabywców i kształtowania ich postaw wobec siebie i własnej oferty. Stąd one same muszą wytworzyć pozytywny image budzący zaufanie, by przekonać klientów do szczerości swoich intencji. W zależności od tego, czy mamy do czynienia z dużymi organizacjami czy małymi przedsiębiorstwami, stopień znajomości i zaangażowania w popularyzowanie idei CSR jest różny. Niewątpliwie duże organizacje działające na rynkach międzynarodowych mają większe możliwości wywierania wpływu na podmioty otoczenia, udziałowców i środowisko naturalne.

---

<sup>18</sup> P. Jones, M. Wynn, D. Comfort, D. Hiller, op. cit., s. 246.

---

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A DETERMINANT IN  
BUILDING REPUTATION OF RETAILERS  
AND CONSUMER PREFERENCES

---

The aim of the paper is to analyse the role of CSR in the positioning of retail stores. Although the traditional dimensions of retail store image are well known, the new one – based on reputation, becomes more and more popular. CSR is a quite new concept on the Polish market, while in the US and the Western Europe it has been developing dynamically since the eighties. Retailers are obligated to be involved in programs which help local society, protect nature and help employees. CSR is not always as profitable and successful as expected – it depends on the products and its connection with the CSR.

**Dr Beata Tarczydło**

Katedra Marketingu i Zarządzania Produkcją  
Akademia Górniczo-Hutnicza

---

## **WIZERUNEK MARKI A ZACHOWANIA NABYWCZE KLIENTÓW**

---

Rozwój gospodarki rynkowej stawia przed przedsiębiorcami coraz większe wymagania. Narastająca konkurencja i wymagania klientów powodują powstanie potrzeby stosowania coraz bardziej wysublimowanych narzędzi uzyskania przewagi nad konkurencją. Jednym z nich zdaje się wizerunek marki.

Niestety wiele firm wciąż lekceważy znaczenie właściwego wizerunku marki, koncentrując swe działania na ofercie produktowej, co wydaje się posunięciem krótkowzrocznym.

W niniejszym opracowaniu rozważania prowadzone będą wokół następujących tez:

- w warunkach gospodarki rynkowej odpowiedni wizerunek marki oferowanego produktu w istotny sposób wpływa na zachowania nabywcze klientów,
- metodyczne zabiegi marketingowe wokół marki zmniejszają niepewność w procesie decyzyjnym i sprzyjają skutecznej współpracy oferenta i nabywcy,
- w warunkach niepewności generowanie wartości przez odpowiedni wizerunek marki przekłada się na pozytywne relacje firmy z klientami i przyczynia się do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Celem opracowania jest podjęcie próby przybliżenia wpływu wizerunku marki na zachowania nabywcze klientów.

## MARKA W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORCY

W literaturze przedmiotu marka definiowana jest na różne sposoby. Jerzy Altkorn<sup>1</sup> podaje za American Marketing Association, iż marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji. Podobne stanowisko reprezentują m.in.: Philip Kotler i Gary Armstrong<sup>2</sup>, Józef Penc<sup>3</sup> i Beata Skrzypacz<sup>4</sup>. Natomiast David Ogilvy<sup>5</sup> definiuje markę jako złożony symbol, nieuchwytną sumę cech. Tim Ambler<sup>6</sup> twierdzi, iż marka to wszystko, co odróżnia produkt/firmę od innych.

David Aaker<sup>7</sup> wyróżnia wąskie i szerokie podejście do marki. W ujęciu wąskim marka to określona nazwa i/lub symbol (logo, znak towarowy, projekt opakowania itp.), których celem jest identyfikacja produktu lub usługi ze sprzedawcą lub grupą sprzedawców oraz wyróżnienie ich spośród produktów lub usług konkurencji. W ujęciu szerokim marka rozumiana jest jako zespół pozytywnych i negatywnych cech z nią związanych, jej nazwą i symbolem, które zwiększają lub zmniejszają wartość produktów i usług dla firmy i/lub jej klientów.

Z kolei Jerzy Altkorn podkreśla, że w marketingu kluczowe znaczenie ma podejście łączące w sobie trzy znaczenia marki<sup>8</sup>:

- marka jako oznaczenie poszczególnej pozycji asortymentowej, tzn. produktu, linii produktu, rodziny produktów lub całego asortymentu oferowanego przez określoną firmę;
- marka jako synonim znaku towarowego w literaturze prawniczej i aktach prawnych;
- marka jako swoisty skrót myślowy o wyraźnie wartościującym odcieniu, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów bądź też organizacji, która je oferuje.

Podsumowując, marka jest pojęciem niejednoznacznym, ale jej rola w praktyce gospodarczej stale wzrasta, a szczególnie wzrasta rola jej wizerunku.

<sup>1</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 9.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles Of Marketing*, 5th ed., Prentice Hall International, Inc., Warszawa 1991, s. 260.

<sup>3</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1997, s. 236.

<sup>4</sup> A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 1999, s. 285.

<sup>5</sup> D. Ogilvy, *Wyznania człowieka reklamy*, WIG PRESS, Warszawa 2000, s. 103.

<sup>6</sup> Por. T. Ambler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 336.

<sup>7</sup> D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Free Press, New York 1991, s. 7.

<sup>8</sup> J. Altkorn, op. cit., s. 11.

## WIZERUNEK MARKI I JEGO ZNACZENIE

---

Wizerunek marki (ang. *brand image*) to zespół cech, który jest kojarzony przez konsumentów z produktem markowym, nadający mu w ich świadomości i podświadomości wyjątkową wartość; innymi słowy, tworzy go kompozycja unikatowych korzyści, które nie są oferowane przez innych wytwórców działających na tym samym segmencie rynku<sup>9</sup>.

Jacek Kall<sup>10</sup> podaje, iż wizerunek marki jest tworzony jako synteza wszystkich sygnałów emitowanych przez markę, takich jak: nazwa marki, znaki graficzne, produkty, reklama, sponsoring. I dalej, jest rezultatem dekodowania, wydobywania przez konsumenta znaczenia tych sygnałów, ich interpretacji. Innymi słowy, zdaniem wspomnianego autora wizerunek marki opisuje sposób, w jaki określone odbiorcy wyobrażają sobie markę.

Centrum Badań Marketingowych TEST podaje na swojej stronie internetowej<sup>11</sup>, że wizerunek marki to zestaw atrybutów przypisywanych marce. Ich zestawienie tworzy w świadomości konsumentów pewne abstrakcyjne pojęcie charakteryzujące markę i różnicujące ją od innych marek. Powszechnie stosowane atrybuty składające się na wizerunek marki, zdaniem CBM TEST, to:

- rozpoznawalność (marka znana respondentowi; respondent potrafi przypisać atrybuty do danej marki),
- powszechność (przekonanie o powszechnej znajomości marki w danej grupie),
- odrębność (marka ma cechy odróżniające ją od innych marek danej kategorii),
- adekwatność (respondent postrzega markę jako „marka dla mnie”),
- jakość (marka gwarantuje stałą wysoką jakość),
- cena (postrzegana przez respondenta wysokość ceny usług/produktów oferowanych pod marką).

W celu metodycznego zabiegania o odpowiedni wizerunek marki niezbędne jest jego badanie. Polega ono na określeniu wielkości poszczególnych atrybutów przypisywanych przez konsumentów danej marce. Na podstawie uzyskanych wyników możliwe jest określenie pozycji marki na tle wybranych marek konkurencyjnych. Określenie zgodności zidentyfikowanego wizerunku z założonym, co w konsekwencji daje możliwość zmiany elementów składowych analizowanego wizerunku marki.

<sup>9</sup> I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 232.

<sup>10</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 25.

<sup>11</sup> <http://www.cbmtest.pl/x.php/218/Badania-wizerunku-marki.html>, 25 kwietnia 2008.

David Ogilvy<sup>12</sup>, światowej sławy twórca reklamy, twierdzi, iż w praktyce gospodarczej to właśnie wizerunek danej marki, a nie jakakolwiek różnica między produktami, stanowi o jej pozycji na rynku. Co więcej, zwolennicy znaczenia wizerunku marki twierdzą/obiecują, iż oferent, który zdecyduje się na tworzenie najwyraźniej zarysowanego wizerunku marki, zdobędzie największą część rynku i największe zyski<sup>13</sup>.

Dzięki wykreowanym wizerunkom marek klienci są w stanie odróżnić produkty w ramach grup produktów. Znaczenie wizerunku marki wiąże się z psychologią zachowań człowieka. Zdaniem Kurta Hubera<sup>14</sup> konsument nabywa coś ponad towary i korzyści, w pierwszym rzędzie kupuje on wyobrażenia, przy czym względy uczuciowe związane z produktem mają przy decyzji zakupu o wiele większą siłę oddziaływania niż czynniki rozumowe. Emocja okazuje się silniejsza niż względy racjonalne.

Potwierdzają to inni autorzy, bowiem w warunkach rosnącej konkurencji i coraz większej anonimowości, kiedy coraz trudniej zidentyfikować wszystkie oferty potencjalnie zaspokajające odczuwaną potrzebę, konkretne przedsiębiorstwo i/lub jego produkty postrzegane są przez pryzmat subiektywnych uczuć, doznań i doświadczeń danego obserwatora, a ten kupuje „własną wizję satysfakcji”<sup>15</sup> z użytkowania danego wyrobu. Przedsiębiorca rozumiejący ten stan rzeczy dba, aby jego oferta rynkowa charakteryzowała się odpowiednim zbiorem użyteczności dla danego nabywcy. Co więcej, wielu klientów preferuje renomowane firmy i ich produkty. Wynika to z faktu, iż klient, akceptując konkretną ofertę rynkową, dostrzega w niej nie tylko atrybuty materialne, właściwości fizyczne, ale i niematerialne, jak: prestiż, renomę, czy markę.

Idąc dalej, różni autorzy<sup>16</sup> słusznie podkreślają rolę wizerunku marki, gdyż jest to element wizerunku produktu czy wreszcie wizerunku firmy.

Zdaniem Andrzeja Świąteckiego<sup>17</sup> kreatorzy współczesnych marek muszą uwzględniać fakt, że użytkownika marki interesuje przede wszystkim osobiste z nią doświadczenie, współtworzenie, tak aby odczuć pewnego rodzaju spełnienie, a nawet samorealizację. Nowa rola wizerunku marki idzie w kierunku systematyzowania różnorodnych komponentów

<sup>12</sup> Por. D. Ogilvy, *Wyznania człowieka reklamy*, WIG PRESS, Warszawa 2000, s. 103.

<sup>13</sup> Zob. szerzej: T. Amber, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 335–348.

<sup>14</sup> K. Huber, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press Ltd., Warszawa 1994, s. 29.

<sup>15</sup> Por. J. Kurowski, *Bezlitosna walka o percepcję klienta*, „Marketing w Praktyce” 1997, wrzesień–październik, s. 9.

<sup>16</sup> Dla przykładu: J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 58 i 90; T. Ambler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 119–122 i 300.

<sup>17</sup> Por. A. Świątecki, *Nowa rola wizerunku marki*, w: J. Ołędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, WN PWN, Warszawa 2006, s. 207–209.

tów kształtujących finalny obraz. Co więcej, oczekiwania klienta wobec wizerunku marki są zmienne i oferent, chcąc być skutecznym, powinien zachowywać się elastycznie.

Podsumowując, opinie i wiedza o marce, postawy wobec niej, w tym także wrażenia i emocje z nią związane to wizerunek marki, który stanowi jakby psychologiczną, czy symboliczną wartość wpływającą na zachowania nabywcze klientów.

## WIZERUNEK MARKI A JEJ SIŁA

---

Według Anny Koszur, partnera zarządzającego w Corporate Profites Consulting, siła marki tkwi w umiejętności nawiązania relacji, a następnie trwałego związania się z klientem<sup>18</sup>. Natomiast Piotr Ręczarski, senior brand consultant tej samej firmy, dodaje że siła marki może się opierać na<sup>19</sup>:

- wizerunku marki, tj. na tym, co o niej wiemy i jakie skojarzenia uruchamia w głowach konsumentów,
- zasięgu, gdyż można mieć bardzo silną markę lokalną lub bardzo silną markę światową,
- randze ważności dla konsumentów,
- jej spójnej budowie,
- wiarygodności.

David Aaker używa określenia „siła (kapitał) marki” (ang. *brand equality*) i definiuje je jako zbiór aktywów i pasywów związanych z marką, jej nazwą, symbolem, które determinują wartość produktu (towaru lub usługi) oznaczonego daną marką nabywczy<sup>20</sup>. Wyróżnia on następujące wskaźniki siły marki na rynku: lojalność nabywców wobec marki, znajomość marki, postrzegana przez konsumentów i przypisywana marce jakość, skojarzenia związane z marką oraz inne aktywa związane z marką, jak na przykład: patenty, zarejestrowanie znaki towarowe oraz powiązania w systemie dystrybucji.

Silna marka (ang. *brand power*) może poprawić wizerunek przedsiębiorstwa, przyspieszyć przez to akceptację przez nabywców nowych produktów tej samej marki i obniżyć koszt promocji. Wartość marki (ang. *brand equity*) jest to wartość dodana do produktu, wynikająca z użycia danej marki niezależnie od dostrzeganych przez nabywców atrybutów produktów<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> A. Koszur, *Cykl życia marki*, „Brief”, nr 100/1, 25.01.2008–24.02.2008, s. 52.

<sup>19</sup> P. Ręczarski, *Cykl życia marki*, „Brief”, nr 100/1, 25.01.2008–24.02.2008, s. 52.

<sup>20</sup> D. Aaker, *Bulding Strong Brand*, The Free Press, New York 1996, s. 7.

<sup>21</sup> E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 182.

WYBRANE ASPEKTY BADANIA WIZERUNKU MARKI

---

Przedsiębiorstwa powinny przeprowadzać badania pozycji, jaką ich marka ma w świadomości konsumentów. Powszechnie stosuje się trzy metody badawcze w celu wydobycia znaczenia marki<sup>22</sup>:

- skojarzenie słowne – ludzie są pytani, jakie skojarzenia przychodzą im do głowy, gdy słyszą nazwę marki. Firma będzie oczywiście kładła nacisk na te pozytywne i odnoszące się wyłącznie do niej samej oraz będzie próbowała ograniczyć przyczyny występowania słów negatywnych;
- personifikacja marki – ludzie są proszeni, by powiedzieli, jaki typ człowieka lub jakie zwierzę przychodzi im na myśl, gdy słyszą nazwę marki. Personifikacja marki daje obraz bardziej ludzkich cech marki;
- dążenie do określenia istoty marki – w tym przypadku stawiane są pytania typu „dlaczego?”, które pomagają lepiej poznać motywacje danej osoby do zakupu tego, a nie innego produktu. Odpowiedzi zawierają wskazówki na temat możliwych kampanii reklamowych.

Badając markę, dąży się do zdiagnozowania jej siły. Jacek Kall wymienia kryteria służące ocenie siły marki i są to: wysoki udział marki w rynku, wysoki wskaźnik świadomości istnienia marki, przypisywanie marce przywództwa w danej branży, elastyczność cenowa marki, ponadregionalny charakter rynku, okres obecności marki na rynku, charakter rynku, na jakim marka funkcjonuje, długofalowy trend „wartości marki”, wsparcie marki działaniami marketingowymi, wrażliwość na markę oraz ochrona prawna marki<sup>23</sup>.

Z punktu widzenia rozważanej problematyki na szczególną uwagę zasługuje długofalowy trend wartości marki. Jest on sprawdzianem tego, czy marka potrafi stać się „współczesna” i „aktualna”. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, iż marka o długiej historii może „popaść w samozadowolenie”, które sprawi, że jej właściciel zapomni o potrzebie dostosowania jej do zmiennych gustów i upodobań nabywców (co zwykle wymaga stałego inwestowania w badania konsumentów, w nowe technologie i stosowne działania marketingowe).

W przypadku wspierania marki działaniami marketingowymi odpowiedniej skali i jakości chodzi przede wszystkim o nakłady na reklamę, których wysokość, oprócz trafności przyjętej strategii promocji, może decydować o powodzeniu na rynku.

Wrażliwość na markę (*brand sensitivity*) określa się jako relatywne znaczenie marki przy podejmowaniu decyzji zakupu przez kupującego

---

<sup>22</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 421–422.

<sup>23</sup> J. Kall, *Silna marka*, PWE, Warszawa 2001, s. 42.



w porównaniu z ceną, wielkością opakowania itp. W zasadzie chodzi o to, w jakim stopniu dla konsumenta dokonującego wyboru istotna była marka, a w jakim pozostałe elementy, również cenowe oferty<sup>24</sup>.

Z powyższego wynika zatem, że zasadniczo siłą marki odzwierciedla przede wszystkim sposób oddziaływania firmy, jej towaru/usługi na świadomość klientów.

W praktyce gospodarczej stosunkowo szybko można skopiować niemal każdą innowację pojawiającą się na rynku. O ile jednak łatwo jest naśladować cechy produktu, o tyle trudno imitować siłą marki, dlatego może się ona przyczynić do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Celem zweryfikowania tezy, iż w warunkach gospodarki rynkowej odpowiedni wizerunek marki oferowanego produktu w istotny sposób wpływa na zachowania nabywcze klientów, niezbędne zdaje się przybliżenie tego zagadnienia.

## ZACHOWANIA NABYWCZE KLIENTÓW

---

W literaturze przedmiotu wymiennie używa się określeń: zachowania nabywców, nabywcze, czy konsumpcyjne (ang. *consumer behaviour*). Zachowania konsumpcyjne to spójna całość reakcji (postępowań) związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb indywidualnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych<sup>25</sup>.

Z kolei Tadeusz Sztucki<sup>26</sup>, twierdzi że zachowania konsumentów obejmują działania konsumentów zmierzające do kupowania i korzystania z zakupionych produktów i usług, łącznie z mechanizmami psychologicznymi i socjologicznymi poprzedzającymi te działania oraz następującymi po nich. Co więcej, ma to istotne znaczenie dla zaspokajania przez przedsiębiorstwa potrzeb konsumentów i dla odnoszenia powodzenia w działalności marketingowej.

Podobnie Iwona Kienzler<sup>27</sup> podaje, że zachowania konsumentów to obserwowalne, dające wyjaśnić się za pomocą parametrów psychologicznych, modele zachowań jednostek będących w roli konsumentów, szczególnie w kontekście decyzji związanych z kupowaniem i używaniem konkretnych produktów oraz ich opinii o tych produktach.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 53–57.

<sup>25</sup> J. Altkorn, T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 276.

<sup>26</sup> T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s. 342.

<sup>27</sup> I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 232.

Przyjmuje się, że zachowania nabywców to ogół decyzji, działań i wysiłków związanych z wyborem i nabyciem produktu wraz z uczuciami towarzyszącymi i warunkującymi te działania<sup>28</sup>.

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu jest problem, czy i jak wizerunek marki wpływa na zachowania nabywcze.

## WPŁYW WIZERUNKU MARKI NA ZACHOWANIA NABYWCZE KLIENTÓW

Zachowanie konsumenta poprzedza dokonujący się w jego umyśle sekwencyjny proces przetwarzania informacji<sup>29</sup>. Poszukiwanie i analizowanie informacji ma prowadzić do racjonalnej decyzji. Jednak w warunkach gospodarki rynkowej współczesny klient wyraźnie dąży do upraszczania procesu decyzyjnego, a tym samym ma tendencję do nieracjonalnych zachowań przejawiających się na przykład w wyborze produktu o określonym wizerunku marki, bez głębszej analizy parametrów technicznych i cech użytkowych.

Na podstawie atrybutów, cech tworzących wizerunek marki i transponowanych na oferowany pod nią produkt klient może wnioskować o ekonomiczności, niezawodności, trwałości, czy solidności produktu<sup>30</sup>. Co więcej, nabyte produkty rozwiązują określone problemy, które nie zawsze są uświadamiane przez klientów, ale powinny być rozpoznane przez oferentów w celu jak najlepszego ich rozwiązania<sup>31</sup>. Na przykład, nabywając aparat fotograficzny, na ogół nie myśli się o samym urządzeniu, ale o uproszczeniu pracy, możliwości utrwalenia miłych wydarzeń, czy stworzeniu okazji do powtórnego przeżycia ważnych chwil.

Wyniki najnowszych badań przeprowadzonych przez firmę Roland Berger wśród 7500 konsumentów w Polsce, Czechach, Rumunii, Chorwacji i Austrii wskazują, że na rozwiniętych rynkach, a w wielu kategoriach produktowych Polska już do nich należy, determinującą rolę odgrywają wartości – te, wyznawane przez klientów i te reprezentowane przez markę<sup>32</sup>. Podstawę sukcesu rynkowego zdaje się stanowić

<sup>28</sup> Zob. szerzej: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998; K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003; L. Rudnicki, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004; S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku. Zachowania, modele, aplikacje*, DIFIN, Warszawa 2005.

<sup>29</sup> Zob. szerzej: G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 44–46.

<sup>30</sup> Por. A.M. Zawadzka, *Dlaczego przywiązujemy się do marki?*, GWP, Gdańsk 2006, s. 9.

<sup>31</sup> Por. L. Rudnicki, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 17.

<sup>32</sup> Zob. szerzej: K. Badawski, D. Posdorf, Ł. Wiewiórowski, *Wartości: klucz do silnych marek na rynkach rozwiniętych*, „Harvard Business Review Polska” 2009, styczeń, s. 65–76.

wykreowany wizerunek marki zgodny z wyznawanym przez klientów systemem wartości.

W obecnych warunkach rynkowych klient, odczuwając potrzebę, ma możliwość zaspokojenia jej na wiele sposobów. Często wybierając produkt, ma kilka podobnych pod względem użytkowym propozycji, stąd determinującą rolę odgrywa „dodatkowy wymiar”, jakim jest zbudowany wizerunek marki.

Podsumowując, należy stwierdzić, że klienci niejako chcą kupować produkty o zbudowanym wizerunku marki, który pomaga wyrazić ich osobowość czy aspiracje. Ponadto zbudowany wizerunek marki uzasadnia słuszność podjętej decyzji. W procesie zakupu podejmując decyzję, nierzadko na poziomie podświadomym nasz umysł przypomina sobie na przykład treści z reklamy wizerunkowej i pozwala stwierdzić, że dokonano słusznego wyboru<sup>33</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

---

W świetle studiów literaturowych i obserwacji praktyki gospodarczej pozytywny wizerunek marki jest istotnym elementem zasobów niematerialnych i prawnych organizacji. Co więcej – można go wycenić, ma on wartość ekonomiczną i w praktyce na przykład inwestorzy są skłonni za niego zapłacić<sup>34</sup>.

Efektywność zarządzania firmą uzależniona jest od wielu czynników, takich jak: jakość oferty, rzetelność obsługi klientów, uczestnictwo w życiu społecznym, polityka kadrowa, finansowa, produkcyjna, ale determinujące znaczenie w czasach zalewu informacyjnego ma odpowiedni wizerunek marki, który jest ważnym wyznacznikiem rynkowej pozycji produktu markowego i czynnikiem kształtującym skuteczność oraz efektywność działań marketingowych dotyczących poszczególnych produktów i rynków.

Pozytywne sądy, opinie, wyobrażenia o produkcie i/lub firmie wpływają także na większe zadowolenie klientów z zakupu. Philip Kotler<sup>35</sup> podkreśla, iż klienci oceniają proponowane oferty z punktu widzenia dostarczanej im przez nie wartości. Jeszcze mocniejsze stanowisko reprezentują: Krzysztof Przybyłowski, Steven W. Hartley, Roger A. Kerin

<sup>33</sup> Szerz. w: G. Zaltman, *Jak myślą klienci? Podróż w głąb umysłu rynku*, FORUM, Poznań 2003, s. 261–284.

<sup>34</sup> Zob. szerz.: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, WN PWN, Warszawa 2000; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 226 na podstawie: Ch.J. Fombrun, *Reputation*, Harvard Business School, s. 80.

<sup>35</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1994, s. 35.

i William Rudelius<sup>36</sup>, twierdząc, iż podstawą skutecznego marketingu jest dostarczenie konsumentom jedynej w swoim rodzaju, unikatowej wartości, przez co firma zdobywa lojalnych klientów. Oczywiście na zbiór użyteczności/wartość dla klienta składają się różne elementy, takie jak: parametry fizyczne produktu, cechy użytkowe, cena, jakość, sposób sprzedaży, usługi posprzedażowe, ale również wizerunek marki. Potwierdza to stanowisko Kurt Huber<sup>37</sup>, według którego w praktyce gospodarczej często zapłacona cena wynika z wyobrażenia o produkcie, a nie jego realnej wartości.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wykreowany i utrzymywany odpowiedni wizerunek marki wpływa na zachowania nabywcy współczesnych klientów, zwiększa wartość oferowaną partnerom, powoduje wyższą efektywność działań i w istotny sposób przyczynia się do podnoszenia wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Należy także podkreślić, że w świetle przeprowadzonych rozważań literaturowych i obserwacji własnych praktyki gospodarczej, sformułowane we wstępie tezy są prawdziwe i mogą stanowić wytyczne dla nowoczesnych przedsiębiorstw.

---

### BRAND IMAGE AND CUSTOMERS PURCHASING BEHAVIOURS

---

The aim of this article is to explain the importance of the brand image in customer behaviour. In conditions of market economy the brand image of the product offered influences customers purchasing behaviours in a significant way. Creating appropriate brand image brings specific benefits for both customer and a company. Starting from the definition of the brand image, the purchasing behaviours of contemporary customers are discussed here. Then the available research results from this area, together with conclusions, are presented.

---

<sup>36</sup> K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 15.

<sup>37</sup> K. Huber, op. cit, s. 31.

**Dr Danuta Sz wajca**

Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

---

## **MARKA I REPUTACJA FIRMY JAKO ZASOBY KREUJĄCE ZAUFANIE KLIENTÓW**

---

Posiadanie bazy lojalnych klientów staje się obecnie bardzo cennym zasobem, warunkującym przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Pozy skanie lojalności nabywcy wymaga zbudowania z nim silnych relacji, opartych na zaufaniu. Minimalne zaufanie jest potrzebne już w momen cie inicjowania tych relacji. K. Storbacka i J. Lehtinen stwierdzają, że związek z klientem zapoczątkowuje pierwsza iskra, która pojawia się w związku z odebraniem przez niego jakiejś informacji; aby jednak powstała ta iskra, informacja musi być interesująca, a jej nadawca musi robić wrażenie kogoś, na kim można polegać<sup>1</sup>. Zaufanie jest warunkiem kontynuowania i pogłębiania relacji z klientem. R. Furtak przytacza opinie zachodnich autorów, według których zaufanie sprzyja wykształ ceniu się głębokiej relacji firmy z klientem, a także, przez zwiększenie poczucia bezpieczeństwa oraz zapewnienie stabilności i pewności, redukuje koszty konsumenta, zwiększając tym samym wartość związku<sup>2</sup>. W tym kontekście można postawić tezę, że bez umiejętności wzbudzania i utrzymywania zaufania klientów przedsiębiorstwo nie może pozyskać ich lojalności.

---

### **ZNACZENIE ZAUFANIA W BUDOWANIU TRWAŁYCH RELACJI Z KLIENTAMI**

---

Zaufanie jest bardzo ważnym aspektem życia społecznego. Odnosi się do relacji międzyludzkich oraz nieprzewidywalnej przyszłości. P. Sztompka,

---

<sup>1</sup> K. Storbacka, J. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 87.

<sup>2</sup> R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 164–165.

wybitny polski socjolog, stwierdza, że „zaufanie to szczególny, ludzki pomost do niepewnego, przyszłego świata, w którym centralną rolę odgrywają inni ludzie. Nie mogę na ten pomost nie wejść, bo inni, choć niepewni w swoich intencjach czy reakcjach, są mi potrzebni”<sup>3</sup>. W swoich działaniach jesteśmy zatem skazani na innych ludzi, których reakcje nie są do końca przewidywalne; działamy więc w warunkach niepewności i ryzyka. „Działając w warunkach niepewności i braku kontroli” – pisze P. Sztompka – „podejmujemy ryzyko, stawiamy na coś, przyjmujemy zakład na temat niepewnych, suwerennych, przyszłych działań innych ludzi. (...) Tak więc zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”<sup>4</sup>.

Ciekawą koncepcję zaufania jako cechy kulturowej mającej wpływ na sferę ekonomiczną sformułował F. Fukuyama<sup>5</sup>. Twierdzi on, że:

- dobrobyt danego kraju i jego zdolność do rywalizacji są uwarunkowane jedną dominującą cechą kulturową: poziomem zaufania w danym społeczeństwie,
- w każdym udanym związku ekonomicznym elementem wiążącym społeczność jest zaufanie,
- zaufanie stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną.

Samo zaufanie rozumie jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach. W tym ujęciu zaufanie staje się ważną kategorią ekonomiczną, zasobem warunkującym sukces i dobrobyt większej lub mniejszej społeczności.

Klient jako partner wymiany, podejmując decyzję zakupu, obdarza firmę zaufaniem. Tym samym bierze na siebie ryzyko nietrafnej decyzji, gdyż istnieje prawdopodobieństwo poniesienia różnych strat (np. strata pieniędzy, czasu i energii, narażenie zdrowia, godności). O znaczeniu zaufania w procesach wymiany świadczy także fakt, że pojęcie to pojawia się w projekcie norm ISO/CDI 9004:2000 oraz ISO/CDI 9001:2000 aż sześciokrotnie, podczas gdy w normach serii ISO 9000:1994 termin ten nie występuje<sup>6</sup>. Dla przykładu, w projekcie normy ISO/CDI 9001:2000 (p. 8.2.1.1.) dotyczącym pomiaru satysfakcji klienta stawia się wymóg określenia metod i środków uzyskiwania informacji o satysfakcji klienta oraz o rodzaju i częstotliwości przeglądu. Proces ten powinien wykazywać poziom zaufania klienta do organizacji w zakresie dostaw wyrobów i/lub usług spełniających określone wymagania.

<sup>3</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 72.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 69–70.

<sup>5</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 36–38.

<sup>6</sup> Projekty norm ISO serii 9000:2000. [www.bsi.org/wk/iso-tc17-sc2](http://www.bsi.org/wk/iso-tc17-sc2)

Wątpliwości klienta przy zakupie mogą być związane z różnymi cechami produktu oraz aspektami obsługi. W związku z tym powinien on wziąć pod uwagę następujące rodzaje ryzyka<sup>7</sup>:

- funkcjonalne, dotyczące spełnienia przez produkt oczekiwanych funkcji,
- fizyczne, dotyczące bezpiecznego użytkowania produktu,
- ekonomiczne, związane z wysokością ceny i kosztami eksploatacji produktu,
- społeczne, dotyczące akceptacji dokonanego zakupu przez członków społeczeństwa (rodzinę, znajomych, grupy społecznej itp.),
- psychologiczne, związane z postrzeganiem własnego wizerunku lub poczucia własnej godności,
- straty czasu, związane z koniecznością poświęcenia znacznej ilości czasu na zakup i użytkowanie produktu, a także ewentualną jego wymianę lub zwrot.

Rodzaje ryzyka zakupu i towarzyszące im wątpliwości konsumentów przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Rodzaje ryzyka a wątpliwości konsumentów dotyczące produktu

Rodzaje ryzyka	Wątpliwości konsumentów dotyczące produktu
Ryzyko funkcjonalne	Czy produkt spełnia funkcje, których się od niego oczekuje? Jak długo działa sprawnie? Czy działa lepiej, czy gorzej od produktów-konkurentów?
Ryzyko fizyczne	Czy jest bezpieczny? Czy stwarza zagrożenie dla innych? Czy jest szkodliwy dla środowiska?
Ryzyko ekonomiczne	Czy zakup zapewnia najlepsze wykorzystanie zasobów finansowych? Czy produkt jest wart zapłacenia żądanej ceny?
Ryzyko społeczne	Czy moja rodzina i znajomi popierają decyzję o zakupie produktu? Czy produkt podoba się tym, na których opinii mi zależy? Czy podobne produkty są użytkowane przez osoby, z którymi się identyfikuję?
Ryzyko psychologiczne	Czy posiadany przeze mnie produkt imponuje innym? Czy użytkowanie produktu sprawia mi satysfakcję?
Ryzyko związane ze stratą czasu	Ile czasu zabiera poszukiwanie i wybór produktu? Czy istnieje niebezpieczeństwo straty czasu, związane ze zwrotem lub wymianą produktu?

Źródło: L. Garbarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 52.

<sup>7</sup> L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 105.

Wielkość ponoszonego przez nabywcę ryzyka może być różna. Zależy ona m.in. od<sup>8</sup>:

- rodzaju kupowanego towaru – większe ryzyko (zwłaszcza funkcjonalne i fizyczne) towarzyszy zakupowi produktu skomplikowanego technicznie, a także zakupowi usługi, której jakości nie można ocenić przed konsumpcją,
- wysokości ceny – im wyższa cena, tym wyższe ryzyko finansowe,
- zasobu dostępnych informacji o ofercie – niepełne lub mało wiarygodne informacje zwiększają ryzyko zakupu,
- oczekiwań nabywcy związanych z zakupem – im większe oczekiwania, tym większe ryzyko (zwłaszcza psychologiczne i społeczne),
- osobowości konsumenta – ryzyko zakupu jest tym większe, im niższy poziom samooceny ma dany konsument; jeżeli konsument wierzy we własne siły, ryzyko zakupu jest niewielkie.

Budowanie zaufania klienta polega więc na ograniczaniu poszczególnych rodzajów ryzyka. W tym celu przedsiębiorstwa podejmują rozmaite działania, np. oferują szeroki zakres gwarancji, zakupy na próbę, składają obietnice zwrotu pieniędzy w razie rezygnacji z zakupu, starają się zdobyć różne certyfikaty potwierdzające wysoką jakość swoich produktów. Są to jednak rozwiązania doraźne i niezbyt skuteczne. Znacznie lepsze rezultaty o charakterze długofalowym daje wykreowanie silnej marki oraz zbudowanie dobrej reputacji w otoczeniu.

## MARKA JAKO ZASÓB REDUKUJĄCY RYZYKO ZAKUPU

---

Z formalnego punktu widzenia marka to znak w postaci nazwy, wyrazu, zespołu liter, cyfr, rysunku lub ich kombinacji (także kompozycja kolorystyczna lub melodia), nadawany produktom i usługom w celu ich identyfikacji i odróżnienia poszczególnych wytwórców<sup>9</sup>. Jednak istota marki jako zasobu nie zawiera się w jej nazwie czy symbolu. Jak stwierdza Ph. Kotler, jeśli marka nie jest niczym więcej jak tylko nazwą, to jako marka jest klęską. Chodzi o to, jakie skojarzenia i oczekiwania owa nazwa wywołuje, jaki tworzy stopień preferencji<sup>10</sup>. Istota marki zawiera się w jej zdolności do budowania określonych wyobrażeń i przekonań klientów, które mają prowadzić do ich pożądanых zachowań, czyli dokonywania zakupów. Egzystuje ona w świadomości i pamięci klientów jako informacje, doświadczenia i przeżycia z nią związane. Marka to wartość psychologicznie dodana: reputacja, skojarzenia, doznania, przekonania, marzenia, także

<sup>8</sup> Por. ibidem, s. 106–108.

<sup>9</sup> J. Altkorn, *Strategia marki*, s. 11.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 93.



złudzenia „dookoła” produktu. Marka to obietnica firmy i oczekiwania klienta; jej zobowiązanie i jego zaufanie; myślowy skrót i emocjonalna podnieta<sup>11</sup>. Można zatem powiedzieć, że firmy walczą nie tyle produktami, ile opiniami i wyobrażeniami klientów o tych produktach.

Marki spełniają szereg funkcji. Podstawową i pierwotną jest funkcja identyfikacyjna – marka ma odróżniać produkty poszczególnych wytwórców. Z czasem jednak marka zaczęła pełnić inne, dużo ważniejsze funkcje, a mianowicie: informacyjną, gwarancyjną, promocyjną, a także funkcję skutecznego narzędzia do walki z konkurencją.

Znana i uznana marka może wpływać na ograniczenie każdego rodzaju ryzyka zakupu (tab. 2). Przede wszystkim, spełniając funkcję gwarancyjną, marka redukuje ryzyko funkcjonalne i fizyczne. Producent czy handlowiec, umieszczając markę na produkcie, składa na nim coś w rodzaju podpisu, który pozwala egzekwować jego odpowiedzialność ekonomiczną i prawną za ewentualne wady tego towaru. Możliwość rejestrowania marek i związana z tym ochrona prawna stanowi swoiste wzmocnienie ich funkcji gwarancyjnej.

Nadając markę swoim produktom, przedsiębiorca podejmuje więc zobowiązanie do utrzymywania określonego, stałego poziomu ich jakości. Nabywca, ponawiając zakup, oczekuje co najmniej takiego samego poziomu cech użytkowych tego produktu, jak w przeszłości. Największym

**Tabela 2.** Wpływ marki na redukcję ryzyka zakupu

Rodzaje ryzyka	Oddziaływanie marki
Ryzyko funkcjonalne i fizyczne	Marka gwarantuje określony, stały poziom jakości i bezpieczeństwa produktu – jej nadawca zobowiązuje się ponieść wszelkie konsekwencje niesprawnego działania produktu
Ryzyko społeczne	Marka pozwala identyfikować się z osobami, na których konsumentowi zależy, uzyskać ich akceptację, podnieść swój prestiż, wejść do pożądanej grupy społecznej
Ryzyko psychologiczne	Marka pomaga podkreślić własną osobowość, zaimponować innym, pozbyć się kompleksów, zyskać większe zadowolenie i lepsze samopoczucie
Ryzyko związane ze stratą czasu i energii	Marka ułatwia wybór produktu, skraca czas jego poszukiwania, a wysoka jakość obniża prawdopodobieństwo zwrotu czy wymiany towaru
Ryzyko ekonomiczne	Marka, gwarantując wysoką jakość i prestiż, upewnia konsumenta, że produkt jest wart zapłacenia wysokiej ceny

Źródło: opracowanie własne.

<sup>11</sup> M. Zboralski, *Nazwy firm i produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 31–32.

grzechem przeciwko zaufaniu do marki jest pogarszanie jakości kolejnych serii wyrobów sprzedawanych pod daną marką (jest to niestety dość często spotykana praktyka wśród polskich producentów, szczególnie w branży spożywczej).

Należy dodać, że gwarancją jakości i bezpieczeństwa, oprócz marki, są inne nadawane produktom i usługom znaki oraz certyfikaty (np. znaki jakości znak „Teraz Polska”, „Polski produkt”, „Produkt ekologiczny”). Mogą być one jednak mniej skuteczne w budowaniu zaufania do firmy co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, znaki te są przyznawane przez różne instytucje i organy, co do których konsumenci mogą nie mieć przekonania. Po drugie, są przyznawane czasowo tylko określonym seriom wyrobów, nie są więc trwałym atrybutem produktu.

Marka może w dużym stopniu ograniczać ryzyko społeczne. Przez zakup markowego produktu konsument może pokazać swój status materialny, zyskać prestiż i uznanie w swoim otoczeniu. Może zidentyfikować się z osobami, na których mu zależy, zbliżyć się do nich, pozyskać ich akceptację. Dotyczy to zwłaszcza (zależnie od środowiska) marek samochodów, odzieży, obuwia sportowego, kosmetyków, biżuterii. Coraz więcej przedsiębiorstw organizuje specjalne kluby konsumenckie, zrzeszające zwolenników danej marki (np. Volvo, Oriflame, Avon).

Marka ma także silne oddziaływanie psychologiczne. Świadomość istnienia marki i jej rozpoznanie wywołuje u klienta uczucie znajomości i bliskości, a jak wykazują badania psychologiczne, większość ludzi obawia się rzeczy nieznanych<sup>12</sup>. Dużą rolę odgrywają wizerunek (osobowość) i skojarzenia związane z marką. Mogą one pomóc nabywcy wykreować lub podkreślić własną osobowość. Dzięki posiadaniu markowych produktów konsument może zwiększyć poczucie własnej wartości, pozbyć się kompleksów i zyskać pewność siebie, zaimponować innym. Poza tym wiara w niezawodność markowego produktu poprawia samopoczucie i zwiększa poziom zadowolenia.

Marka jest elementem upraszczającym proces decyzyjny. Pozwala uporządkować informacje o ofercie firmy i konkurentów, ułatwia dokonanie wyboru. Klient nie musi tracić czasu na poszukiwanie informacji, ich weryfikację, nie musi zasięgać opinii specjalistów lub znajomych. Poza tym, dzięki wysokiej, gwarantowanej jakości istnieje znacznie mniejsze prawdopodobieństwo zwrotu czy wymiany towaru. Wszystko to oznacza redukcję ryzyka utraty czasu i energii.

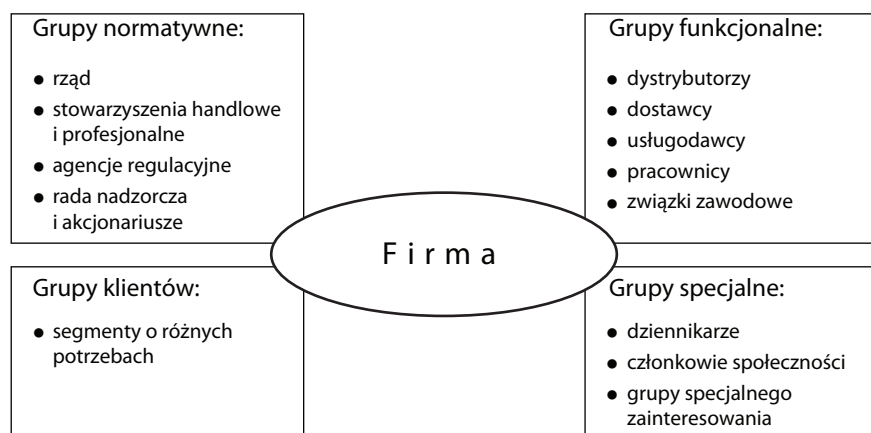
Wreszcie marka, mimo relatywnie wysokiej ceny, może także ograniczać ryzyko ekonomiczne. Nabywca jest w stanie zaakceptować wysoką cenę, gdyż jest przekonany, że dzięki wielu korzyściom natury funkcjonalnej, psychologicznej i społecznej, produkt jest wart jej zapłacenia.

<sup>12</sup> Analiza procesu akceptacji nowości wykazuje, że nowy produkt zyskuje akceptację u zaledwie 2,5% ogółu konsumentów. E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York 1983, s. 162.

## REPUTACJA JAKO PRZYCZYNA I SKUTEK ZAUFANIA

Reputacja jest specyficznym, niezwykle cennym zasobem przedsiębiorstwa, którego istnienie bywa często niedostrzegane bądź ignorowane przez menedżerów. Wynika to z faktu, że jego oddziaływanie jest nieuchwytnie, subtelne. W praktyce nie dostrzega się i nie ceni dobrej reputacji, natomiast wyraźnie i dotkliwie odczuwa się skutki jej utraty (spadek obrotów, odchodzenie klientów, odmowa kredytu itp.). Przedsiębiorstwa, które zdają sobie sprawę ze znaczenia reputacji, podejmują działania na rzecz jej budowania, utrzymania i obrony, czyli świadomie nią zarządzają<sup>13</sup>.

Reputację można zdefiniować jako funkcjonującą na rynku opinię na temat firmy i jej działalności, formułowaną przez różne grupy interesu (tzw. interesariuszy), które miały jakikolwiek kontakt z firmą lub o niej słyszały<sup>14</sup>. Interesariusze są powiązani z firmą w różny sposób, mają odmienne oczekiwania i kryteria oceny. W związku z tym dzieli się ich na cztery grupy, które przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Grupy interesariuszy budujące reputację firmy

Źródło: F. Krawiec, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa 2009, s. 24.

<sup>13</sup> O rosnącym znaczeniu reputacji jako cennego zasobu współczesnego przedsiębiorstwa świadczy fakt, że od 1983 roku czasopismo „Fortune” publikuje listę najbardziej podziwianych firm świata (World’s Most Admired Companies). Zajęcie jednego z czołowych miejsc na tej liście stanowi cel strategiczny wielu korporacji.

<sup>14</sup> Reputację firmy należy odróżnić od jej wizerunku. Wizerunek z definicji jest czymś innym – podobizną, obrazem, portretem. Wizerunek (*image*) firmy to sposób, w jaki jest ona postrzegana, jakimi cechami jest opisywana; to zestaw wyobrażeń i skojarzeń z nią związanych. Można powiedzieć, że wizerunek łatwiej zbudować za pomocą odpowiednich działań marketingowych, natomiast zdobycie dobrej reputacji i uznania wymaga wykazania się solidnością i uczciwością we wszystkich działaniach i kontaktach z otoczeniem. Zob. D. Szwajca, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa w aspekcie wzrostu jego wartości*, w: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, TNOiK, Katowice 2008.

Grupy normatywne to takie, które pośrednio (np. rząd) lub bezpośrednio (np. rada nadzorcza) ustalają normy i zasady funkcjonowania firmy, oczekując terminowego i poprawnego ich wypełniania.

Grupy funkcjonalne mają największy, bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwem, uczestniczą w codziennych działaniach i decyzjach przedsiębiorstwa.

Grupy specjalne to przedstawiciele mass mediów, społeczności lokalnych, organizacje społeczne, partie polityczne, stowarzyszenia itd., które nie mają bezpośrednich relacji z firmą, ale oceniają jej działalność w różnych wymiarach.

Czwartą grupę stanowią klienci firmy, których opinie są kształtowane na podstawie własnych doświadczeń zakupowych i konsumpcyjnych oraz wypowiedzi innych konsumentów.

Każda z tych grup, budując opinię o danym przedsiębiorstwie, dokonuje tym samym jego krytyki przez pryzmat własnej hierarchii wartości oraz własnych interesów i potrzeb. Reputacja jest zatem wypadkową ocen wynikających z różnych punktów widzenia. Jej podłoże tworzą jednak pewne uniwersalne wartości, takie jak: wiarygodność, uczciwość, zaufanie, odpowiedzialność – reputacja to subiektywna i zbiorowa ocena tego, czy organizacja jest wiarygodna i godna zaufania<sup>15</sup>. Wiarygodność firmy to stopień zaufania, jakim darzą ją poszczególne, zainteresowane nią podmioty, natomiast reputacja jest tej wiarygodności skutkiem, następstwem, owocem. Najważniejszym atrybutem wiarygodności jest uczciwość, zaś reputacji – poczucie bezpieczeństwa, jakie wywołuje<sup>16</sup>. Reputacji nie można zbudować z dnia na dzień, trzeba na nią długo i konsekwentnie pracować. Jeszcze trudniej jest ją utrzymać. Zaufanie stanowi sedno reputacji, jest dla jej zbudowania warunkiem koniecznym, a więc jej przyczyną. Z drugiej strony, wypracowana, dobra reputacja wzmacnia stopień zaufania interesariuszy, tym samym zaufanie stanowi rezultat, skutek reputacji. Inaczej mówiąc, firma nie może mieć pozytywnej reputacji, jeśli jej interesariusze nie mają do niej zaufania, i odwrotnie, firmy cieszące się zaufaniem otoczenia mają zwykle dobrą reputację.

## KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEJ MARKI (BALANCED BRAND)

---

Marka buduje zaufanie klienta do przedsiębiorstwa jako rzetelnego producenta czy usługodawcy za pośrednictwem cech produktu i poziomu obsługi. Natomiast reputacja kreuje zaufanie do firmy jako organizacji, na podstawie oceny jej działalności jako uczestnika i partnera w życiu

<sup>15</sup> C.J. Fombrun, C.B.M. van Riel, *The reputation landscape*, „Corporate Reputation Review” 1997, Vol. 1, No. 1–2, s. 10.

<sup>16</sup> W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2003, s. 17.

gospodarczym i społecznym. Dla zbudowania długotrwałych relacji z klientem opartych na zaufaniu potrzebna jest zarówno silna marka, jak i dobra reputacja. J. Foley w swojej koncepcji BalancedBrand postuluje takie zarządzanie tymi zasobami, aby była między nimi równowaga. Stwierdza, że marka i reputacja są w rzeczywistości dwiema stronami tej samej monety, są wzajemnie zależne i nie są zastępowalne – jedno bez drugiego tworzy nierównowagę<sup>17</sup>. Wskazuje cztery sytuacje, w których może znaleźć się firma zależnie od siły marki i reputacji (rys. 2).



**Rysunek 2.** Sytuacje firmy zależnie od siły marki i reputacji

Źródło: J. Foley, *Balanced Brand. How to balance the stakeholder forces that can make or break your business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 5.

Po pierwsze, firma może posiadać silną markę, ale słabą reputację. Wielu menedżerów popełnia błąd, uważając, że silna marka oznacza posiadanie równie silnej reputacji. Ponieważ produkty dobrze się sprzedają i firma osiąga duże zyski, wyciągają wniosek, że klienci szanują i kochają firmę. Niestety, nie zawsze tak musi być. Dla przykładu, sieć handlowa Wal-Mart wypracowała silną markę na rynku amerykańskim, ale ma słabą reputację głównie jako pracodawca (źle opłaca pracowników). „Silna marka jest tylko punktem wyjścia – bez wsparcia silną reputacją łatwo może runąć” – uważa Foley. Podaje tu przykłady problemów takich firm jak Enron, Arthur Andersen czy WorldCom<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> J. Foley, *Balanced Brand. How to balance the stakeholder forces that can make or break your business*, Jossey-Bass, San Francisco 2006, s. 3.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 3–4.

Po drugie, może mieć miejsce sytuacja, kiedy firma cieszy się dobrą reputacją, ale posiada słabą markę. Taki problem obserwuje się w przedsiębiorstwach z długoletnią, dobrą tradycją, które w pewnym momencie pogarszają jakość swoich wyrobów przez np. sprzedaż firmy innemu właścicielowi lub zmianę dostawcy głównego produktu, tym samym „psując” markę<sup>19</sup>. Klienci nadal dobrze myślą o firmie, ale nie cenią już tak bardzo jej produktów, co odbija się na wielkości sprzedaży.

Warto zauważyć, że w tych dwóch omówionych sytuacjach lepszym rozwiązaniem jest zachowanie odrębnej nazwy firmy i nazw oferowanych marek – wówczas słaba reputacja nie rzutuje wprost na dobrą markę, i odwrotnie słaba marka nie wpływa tak mocno na pogarszanie pozytywnej reputacji.

Kolejna sytuacja to kombinacja słabej marki i słabej reputacji. Można wskazać wiele przedsiębiorstw, które są mało znane w swojej branży, a ich produkty nie cieszą się popularnością i uznaniem. Nie potrafiły one stworzyć i wypromować dobrej marki ani pozyskać pozytywnej renomy. Są to takie firmy jak Atari, Wang, Oldsmobile.

Idealną sytuacją – stanem równowagi – jest posiadanie silnej marki i silnej reputacji, które nawzajem się wzmacniają. Modelowym przykładem może tu być firma Tiffany & Co., która od 1837 roku cieszy się niesłabnącą popularnością i estymą, podobnie jak jej markowe wyroby. W tym przypadku nazwa firmy i nazwa marki mogą być bardzo zbliżone, a nawet tożsame (dobrymi tego przykładami są McDonald’s, Mercedes, Coca-Cola).

Na koniec warto zauważyć, że zaufanie klienta do firmy może skutkować wzajemnością, tzn. także firma darzy klienta zaufaniem, co wpływa na wzmocnienie relacji między nimi. Jeśli przedsiębiorstwo obiecuje nabywcy np. zwrot pieniędzy za towar bez zadawania pytań, udziela mu kredytu zaufania, wierząc, że nie będzie on tego prawa nadużywał (gdyby co drugi klient skorzystał z tej możliwości, firma szybko by zbankrutowała). Przykładem może tu być firma L.L. Bean, która na swoje wyroby skórzane daje dożywotnią gwarancję i wymienia towar na nowy, nawet gdy nabywca szuka przysłowiowej dziury w całym<sup>20</sup>. Okazuje się, że klientów gotowych nieuczciwie wykorzystywać wspaniałomyślną ofertę firmy jest niewiele. To obopólne zaufanie – klientów do firmy (bo wiedzą, że zawsze mogą wymienić niesatysfakcjonujący ich produkt) i firmy do klientów (firma ufa w rozsądek i przyzwoitość nabywców) owocuje znakomitą reputacją i corocznym wzrostem sprzedaży o 30%.

<sup>19</sup> J. Foley podaje przykład producenta gitar elektrycznych, L. Fendera, który wypracował bardzo silną markę produktu i silną reputację swojej firmy. Jednak w 1965 roku sprzedał udziały firmie CBS, która zrujnowała jakość głównego wyrobu – gitary wyprodukowane w latach 1948–1965 kosztują powyżej 10 000 dolarów, a wypuszczone później – około 300 dolarów. Reputacja firmy jest nadal dobra ze względu na historię produktu i legendarnego założyciela.

<sup>20</sup> *Dziury w całym*, „Businessman Magazine”, czerwiec 1993, s. 46.

---

## BRAND AND CORPORATE REPUTATION AS CUSTOMER TRUST-BUILDING ASSETS

---

Acquiring customer trust is essential to gain his loyalty, which is a valuable resource of contemporary enterprises. Trust is associated with risk and uncertainty, so to gain the trust, the risk should be limited. Brand and reputation are very powerful assets, which allow the reduction of risk. A strong brand reduces the risk of buying, and building a good reputation creates the mutual trust between a customer and a company. According to the concept of BalancedBrand, these two resources complement each other in building customer confidence and can not be used interchangeably.

Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne  
Wydanie pierwsze  
Arkuszy drukarskich: 41  
Skład i łamanie: Wydawnictwo Key Text Sp. z o.o., Warszawa  
Druk i oprawa: Fabryka Druku Sp. z o.o., Warszawa