

# Mariaż nauki z praktyką

Najlepsze praktyki zarządzania marketingowego  
w polskich i międzynarodowych przedsiębiorstwach

Studia przypadków

pod redakcją  
**Grażyny Golik-Góreckiej**



**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Mariaż nauki z praktyką**





WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Mariaż nauki z praktyką**

Najlepsze praktyki zarządzania  
marketingowego w polskich  
i międzynarodowych  
przedsiębiorstwach

Studia przypadków

pod redakcją  
**Grażyny Golik-Góreckiej**

**AKADEMIA  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2020

Red. Grażyna Golik-Górecka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,  
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Agnieszka Żbikowska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKTOR WYDAWNICTWA

*Marcin Mach*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*AGENT PR*

*Michał Olewnik*

© Copyright by Authors, Łódź–Kraków 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź–Kraków 2020

© Copyright for this edition by AGENT PR, Łódź–Kraków 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09847.20.0.K

Objętość w arkuszach wydawniczych: 11,5, ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-8220-282-3

e-ISBN 978-83-8220-283-0

ISBN AGENT PR 978-83-64462-52-8

<https://doi.org/10.18778/8220-282-3>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	7
Podziękowania	11
Rozdział I	
<b>Pojęcie i istota, analizy i standardy najlepszych praktyk</b>	<b>13</b>
1.1. Koncepcja, definicje i standardy najlepszych praktyk	14
1.2. Koncepcje analizy i pomiaru najlepszych praktyk w marketingu	18
1.3. „Dobre praktyki” według kanonu i opracowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie	22
Rozdział II	
<b>Studia przypadków najlepszych praktyk zarządzania marketingiem</b>	<b>27</b>
2.1. Paulina Kowara, Ilona Lipka: Realizacja strategii marketingowych na przykładzie Pepees S.A.	27
2.2. Rafał Skonieczka: Uwarunkowania strategiczne wdrożenia systemu <i>e-commerce</i> na przykładzie nowo powstałego przedsiębiorstwa	42
2.3. Ilona Skonieczka: Wybór strategii marketingowej a źródła finansowania usług w placówce medycznej	53
2.4. Karolina Łęska, Natalia Milczarek: <i>Blitzscaling</i> jako strategia wzrostu platformy <i>e-commerce</i> na przykładzie firmy Shumee	63
2.5. Monika Morawska, Aleksandra Stefaniak, Magdalena Stolarczyk: Analityka marketingowa – wartość marki a relacje z klientami	79
2.6. Martyna Rzeźnicka, Kacper Żarski: Jak budować imperium na rynku chemii budowlanej i skutecznie podtrzymywać status niekwestionowanego lidera branży? <i>Case study</i> Atlas sp. z o.o.	
2.7. Wioletta Fabicka: Neuromarketing w procesie pozyskiwania klientów na przykładzie działań firmy IKEA	120
2.8. Magdalena Skoneczna: Strategie marketingowe <i>start-upów</i>	143
2.9. Justyna Dziedzic: ABB Contact Center – początek ogromnego doświadczenia i odpowiedź na każde pytanie	156



# Wstęp

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie zakresu i realizacji najlepszych praktyk w procesie wdrażania strategii marketingowych w wybranych firmach zagranicznych i polskich. Są to strategie widziane okiem praktyka, teoretyka i analityka w przestrzeni zarówno rzeczywistej, jak i wirtualnej. W przeprowadzonych analizach uwidacznia się mariaż nauki z biznesem. Przedstawione studia przypadków dotyczą różnych branż oraz przedsiębiorstw polskich i zagranicznych przez studentów, wykładowców oraz praktyków. Obecna redakcja podręcznika dobrych praktyk jest kolejną na polskim rynku. W kolejnych częściach przytoczone zostały głównie idee, zbiory zasad i problemów, ponieważ *case study* ujęte w mniejszym zbiorze także dotyczą przedsiębiorstw, które funkcjonują na GPW i realizują Kartę Dobrych Praktyk.

W rozdziale pierwszym podjęto próbę przedstawienia studiów literaturowych i kwerendy źródeł internetowych. W kolejnych rozdziałach przedstawiono praktyczne podejście do wybranych najlepszych praktyk, koncentrując się na różnych miernikach, kryteriach oceny i standardach realizacji najlepszych polskich praktyk.

Prezentowane w tej publikacji dziewięć studiów przypadków demonstruje w ciekawy i przystępny sposób praktyczne, aktualne rozwiązania biznesowe. Jest to fascynujące spojrzenie na sytuacje, w których firmy wykorzystują także różnorodne możliwości analityki marketingowo-finansowej dla rozwiązywania problemów, realizowania celów biznesowych, strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Te studia przypadków prezentują najważniejsze trendy współczesnego biznesu oraz zawierają ciekawe rozwiązania biznesowe, które determinują rynkowy sukces.

Publikowany zbiór jest pierwszą częścią studiów przypadków opracowanych w języku polskim, kolejna część wydania zostanie w języku angielskim. Niniejszy wybór najlepszych przypadków daje bardzo szeroki przegląd problematyki funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ponadto dzięki takiej różnorodności można zapoznać się z odmiennymi decyzjami biznesowymi. Ze względu na charakter niniejszego opracowania umieszczono w nim rozdział o istocie, koncepcjach i standardach najlepszych praktyk. Wcześniej ukazało się kilka zbiorów studiów przypadków obejmujących praktyki polskich przedsiębiorstw (niektóre z nich realizują najlepsze praktyki)<sup>1</sup>.

---

1 G. Golik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,



Niniejsze opracowanie rozpoczyna rozdział dotyczący istoty, koncepcji i standardów najlepszych praktyk oraz standardów typu „dobre praktyki” według kanonu i opracowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie.

Drugi rozdział obejmuje już praktyczne przypadki. P. Kowara i I. Lipka – autorki studium przypadku pt. „Realizacja strategii marketingowych na przykładzie Pepees S.A.” – przedstawiają przypadek kompleksowy. Analizuje on synergię strategii przedsiębiorstwa oraz prezentuje tzw. Kartę Dobrych Praktyk – tych, które określają standardy i kanon najlepszych praktyk dotyczących firm funkcjonujących na GPW. W niniejszym studium przypadku zostały przedstawione synergie różnorodnych strategii marketingowych, jakie są rozwijane i charakteryzowane przez autorów w pozostałych podrozdziałach.

R. Skonieczka w opracowanym *case study* pt. „Uwarunkowania strategiczne wdrożenia systemu *e-commerce* na przykładzie nowo powstałego przedsiębiorstwa” omawia przykład wprowadzania systemu *e-commerce* w powstającym przedsiębiorstwie.

I. Skonieczka podjęła bardzo ciekawą problematykę dotyczącą propozycji strategii finansowania placówki medycznej – która w standardach międzynarodowych funkcjonowania najlepszych praktyk zajmuje także szczególne miejsce.

Interesującym zagadnieniem jest wdrażanie najlepszej praktyki *blitzscalingu* przez platformę internetową. W studium przypadku pt. „*Blitzscaling* jako strategia wzrostu platformy *e-commerce* na przykładzie firmy Shumee” zajęły się tą tematyką M. Lewandowska, K. Łęska oraz N. Milczarek.

Trzy autorki – M. Morawska, A. Stefaniak i M. Stolarczyk – zaprezentowały przypadek pt. „Analityka marketingowa – wartości marki a relacje z klientami”. Zajęły się oceną i analizą rynkowo-marketingową przy zastosowaniu potwierdzającym i monitorującym analitykę biznesową w *dashboardach* w wiodącej firmie odzieżowej LPP. Jest to nowatorskie ujęcie przedstawiające najlepsze praktyki zarówno rozwoju przedsiębiorstwa, jak i jego analityki.

Autorzy M. Rzeźnicka i K. Żarski zajęli się problematyką strategii lidera w branży budowlanej. Mówi się, że ta branża jest motorem napędzającym rozwój gospodarczy, a tutaj jest także przedmiotem interesującego opracowania dotyczącego najlepszych praktyk wiodącej firmy Atlas sp. z o.o.

---

Łódź 2016; W. Grzegorzcyk (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – wybrane problemy. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo SiZ, Łódź 2017; W. Grzegorzcyk (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016; W. Grzegorzcyk (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015; W. Grzegorzcyk, K. Szymańska, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018; W. Grzegorzcyk, W. Krawiec, *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.

Studium przypadku przedstawione przez W. Fabicką porusza problematykę realizacji koncepcji współczesnego marketingu oraz na przykładzie działań firmy IKEA w ciekawy sposób ujmuje możliwości zastosowania neuromarketingu w procesie pozyskiwania klientów.

Kolejny przypadek omawia Pani M. Skoneczka w artykule pt. „Strategie marketingowe start-upów”, tak ważne w obecnych warunkach gospodarczych. Interesujący jest także opracowany przez Panią J. Dzielę przypadek pt. „ABB Contact Center – początek ogromnego doświadczenia i odpowiedź na każde pytanie”. Przedstawione są tu najlepsze praktyki komunikacji z klientem poprzez Contact Center Management.



# Podziękowania

Podziękowania należą się wszystkim autorom, praktykom, naukowcom i studentom za szczególne podejście do współczesnych problemów zarządzania, jakie przedstawione zostały w najlepszych praktykach realizowanych w analizowanych przedsiębiorstwach. Niniejsze studia przypadków można ocenić jako próbę analiz wybranych najlepszych praktyk realizowanych według różnych strategii, wskaźników, standardów i kanonów.



# Rozdział I

## **Pojęcie i istota, analizy i standardy najlepszych praktyk**

### **The concept and essence, analysis and standards of the best practices**

Zanim omówione zostanie pojęcie i istota najlepszych praktyk, ważne są kwestie dotyczące nauki zarówno marketingu, jak i biznesu. Mariaż nauki z biznesem widoczny jest w przeprowadzonych analizach marketingowych i finansowych w ukazanych studiach przypadków. Stanowią one zbiór najlepszych praktyk wdrażanych przez polskie oraz zagraniczne przedsiębiorstwa. Łączy on ze sobą więc dwa światy: nauki i biznesu.

Można się zastanawiać, czy istnieje integracja nauki z biznesem, czy samo przyspieszenie w nauce jest interdyscyplinarnym podejściem. Czy to nauka determinuje rozwój biznesu, czy odwrotnie? Nauka zajmująca się uogólnianiem wniosków wynikających z praktyk badawczych staje się źródłem cennej wiedzy. Stąd też marketing jest bez wątpienia nauką. Cały niniejszy zbiór studiów przypadków ujmuje tak teoretyczne zagadnienia marketingowe, jak i praktyczne działania biznesu. To właśnie te praktyczne rozwiązania biznesowe i technologie prowadzą do pozyskiwania nowej wiedzy w obszarze marketingu i szybkiego jego rozwoju oraz do rozwoju nauki, co też potwierdza marketing analityczny oraz stosowane nowe wskaźniki marketingowe. Właściwie jest to nakręcanie się tych dwóch sfer, nauki i biznesu, wręcz zazębianie się ich. Współlistnieją one równolegle, a technologie determinują rozwój marketingu, różne nowe typy relacji i interakcji.

Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu przedstawiło Kodeks Środowiska Naukowego Marketingu, w którym określa marketing jako naukę. Warto zacytować uzasadnienie, w którym przedstawiono, iż: „Marketing jest ważnym obszarem nauk społecznych. Posiada szeroki, interdyscyplinarny przedmiot badań społecznych procesów wymiany, w tym: zachowań konsumentów oraz aktywności rynkowej przedsiębiorstw i innych organizacji. Ma wypracowane paradygmaty oraz koncepcje opisu procesów i zjawisk rynkowej orientacji oraz motywacji uczestników

wymiany. Wykorzystuje najnowsze metody prowadzenia badań, konkretyzujące ogólne sposoby postępowania formułowane w teorii ekonomii i naukach o zarządzaniu, posiada ugruntowany dorobek, integrujący wiedzę z różnych dyscyplin i dziedzin nauki<sup>2</sup>. Stąd też powstał ten kolejny projekt przedstawienia analiz najlepszych praktyk realizacji strategii przedsiębiorstw polskich i zagranicznych, jako mariaż nauki i biznesu.

## 1.1. Koncepcja, definicje i standardy najlepszych praktyk

Rozpoznanie dobrych praktyk nie pozwala na kompleksową ocenę praktyki, ale stanowi najbardziej wartościową inspirację dla projektowania najskuteczniejszych rozwiązań. Dokonany przegląd literatury wskazuje na różnorodność definicji pojęć dobrych i najlepszych praktyk. Podstawowe objaśnienia oraz rozważania dotyczące problematyki dobrych i najlepszych praktyk pochodzą zarówno ze źródeł polskich, jak i anglojęzycznych.

### Koncepcje dobrych praktyk

W literaturze często są spotykane pojęcia dobrych i najlepszych praktyk, co będzie przedstawione w niniejszym rozdziale. Należy przytoczyć koncepcję dobrej praktyki, bowiem jest to proces lub metodyka, która jest etyczna, uczciwa i dająca się powielać. Wykazano, że działa dobrze, osiąga cel i dlatego może być zalecana jako model wzorcowy dla praktyki. Istotą rozpoznawania i dzielenia się dobrymi praktykami jest uczenie się od innych i zachęcanie do stosowania wiedzy i doświadczenia w nowych sytuacjach.

Przytoczyć należy za M. Bednarkiem, iż dobrymi praktykami określa się działania przynoszące konkretne i pozytywne rezultaty oraz zawierające w sobie pewien potencjał innowacji. Jest ono trwałe i powtarzalne oraz możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty<sup>3</sup>. Obecnie każdy kraj w różnych dziedzinach życia społecznego, politycznego czy gospodarczego wprowadza zestawy dobrych praktyk. Gromadzą je korporacje oraz organizacje o charakterze międzynarodowym, ale też instytucje administracji publicznej, firmy ubezpieczeniowe, finansowe, banki czy organizacje pozarządowe.

2 Kodeks środowiska naukowego marketingu został przyjęty uchwałą Zarządu Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu w dniu 21 grudnia 2019 roku; <http://pntm.pl/kodeks/> (dostęp: 8.01.2020).

3 M. Bednarek, *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.

W różnych krajach definicje dobrych praktyk są różne. Zależą od obowiązującego prawa, sytuacji ekonomicznej, norm kulturowych oraz posiadanych doświadczeń<sup>4</sup>.

W artykule J. Nowakowskiej za dobrą praktykę uznano działanie, które przynosi konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien potencjał innowacji, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty<sup>5</sup>.

W pracy „Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii” są zasugerowane takie kryteria wyboru dobrych praktyk jak<sup>6</sup>:

- **skuteczność** (osiągnięcie założeń, realizacja planów, urzeczywistnienie misji organizacji, powiązanie planów i celów, przyczynienie się do dalszego rozwoju, rozpoznanie środowiska poprzez realizację badań, rozmowy z adresatami projektu i zebranie informacji o rzeczywistych potrzebach ludzi);
- **planowanie** (analiza sytuacji i uwarunkowań, opracowanie strategii działania oraz sporządzenie planu działań operacyjnych);
- **innowacyjność** (poziom nowatorstwa proponowanej praktyki);
- **wydajność** (analiza jakościowa i ilościowa oraz analiza wykorzystania zasobów środków materialnych – czyli finansów, technologii i infrastruktury – oraz niematerialnych, a głównie kapitału ludzkiego i społecznego);
- **refleksyjność** (istnienie narzędzi ewaluacyjnych i ich stosowanie, ocena obiektywności narzędzi, wykorzystywanie wyników ewaluacji do poprawy działań);
- **uniwersalność** (zaadaptowanie już zrealizowanych projektów do nowych lub zbliżonych warunków i kontekstów lub wykorzystanie tylko jako źródło inspiracji)
- **etyczność** (zgodność proponowanego działania z prawem, zgodność z przyjętymi w danym społeczeństwie, branży czy obszarze działania normami moralnymi, dobry wizerunek organizacji);
- **przedsiębiorczość** (użyteczność dla realizacji misji, posiadanie „żyłki biznesowej”, samodzielność finansowa, działanie w obszarze niszowym rynku, racjonalność ekonomiczna, rozpoznanie grupy beneficjentów i klientów);
- **realizowanie korzyści społecznych** (tworzenie miejsc pracy, poziom wpływu projektu na usamodzielnianie się beneficjentów, adekwatność praktyki w stosunku do potrzeb, świadczenie usług dobrej jakości).

Warto tu przytoczyć też opis dobrych praktyk, który powinien zawierać informacje na temat<sup>7</sup>:

4 J. Osiadacz, *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw, Warszawa 2012.

5 J. Nowakowska, *Czym jest dobra praktyka? Zasady i kryteria identyfikacji – Leaderorium*, <http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php/42-czas-na-popularyzacji-leaderowskich-dobrych-praktyk> (dostęp: 6.11.2019).

6 A. Karwińska, D. Wiktor, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 2008, nr 6.

7 H. Szczelblewska, *Formularz zgłoszenia dobrych praktyk*, [w:] *a dobrych praktyk*, 2016.



- organizacji realizującej projekt (dane dotyczące liczby członków, umiejętności, krótką informację o aktywności oraz inne istotne informacje z punktu widzenia potencjalnego odbiorcy);
- kontekstu przedsięwzięcia (zwięzły opis miejscowości, kluczowe problemy, cele realizowane w projekcie, jego pomysłodawca, sposób tworzenia planu projektu i inne informacje merytoryczne);
- głównych działań projektu (działania projektu, które doprowadziły do osiągnięcia celu oraz zakładanych rezultatów);
- konkretnych produktów i rezultatów (konkretne efekty wyrażone w jednostkach miary);
- wartości dodanej projektu (wartość dodatkowa w stosunku do wartości wytworzonej);
- napotkanych problemów i zdobytych doświadczeń;
- czasu trwania projektu (informacja praktyczna pozwalająca na określenie czasu pracy);
- budżetu (środki finansowe, źródła finansowania);
- uzasadnienie (dlaczego projekt jest przykładem dobrej praktyki?).

## Definicje najlepszych praktyk

Najlepszą praktyką jest to, co można osiągnąć stosując dobrą praktykę na najwyższym możliwym poziomie: jest to cel w końcowej fazie projektu. Najlepsze praktyki to zestaw wytycznych, zasad etycznych lub pomysłów, które reprezentują najbardziej efektywny lub rozważny kierunek działania w danej sytuacji biznesowej. Mogą one zostać ustanowione przez władze, takie jak organy regulacyjne lub organy zarządzające, lub być wewnętrznie ustanowione przez zespół zarządzający spółki. Mogą także stanowić punkt odniesienia, w którym jedna firma może stać się wzorcem dla innych przedsiębiorstw. Należy zauważyć że mimo tego, że firmy dzielą się swoimi najlepszymi praktykami w sposób rutynowy, nierozsądnym byłoby ujawnienie pewnych tajemnic handlowych, które mogą być łatwo powielone przez konkurencję.

Definicja najlepszej praktyki według Denis P. Doyle określa, iż jest to: „procedura wykazana przez badania i doświadczenie w celu uzyskania optymalnych wyników, która została ustanowiona lub zaproponowana jako standard odpowiedni do powszechnego przyjęcia”<sup>8</sup>. Zgodnie z przystępną definicją najlepszą praktyką jest metoda lub technika, która jest ogólnie uznawana za lepszą od wszelkich alternatyw, ponieważ daje lepsze wyniki niż te osiągnane innymi metodami lub ponieważ stała się standardowym sposobem działania, np. standardowym sposobem przestrzegania praktyk z wymogami prawnymi lub etycznymi<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> D.P. Doyle, *Phi Delta Kappan*, 1994.

<sup>9</sup> *What are Best Practices and Why are They Important?*, That Company, <https://www.thatcompany.com/what-are-best-practices-and-why-are-they-important> (dostęp: 12.09.2019); *Best practice*, Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_practice](https://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice) (dostęp: 12.09.2019).

Według M. Rouse najlepszą praktyką jest technika lub metodyka, która poprzez doświadczenie i badania udowodniła, że niezawodnie prowadzi do pożądanego rezultatu. Zobowiązanie do korzystania z najlepszych praktyk w dowolnej dziedzinie jest zobowiązaniem do korzystania z całej wiedzy i technologii, jakie są aktualnie do dyspozycji, aby zapewnić sukces. Termin ten jest często używany w dziedzinie opieki zdrowotnej, administracji rządowej, systemu edukacji, zarządzania projektami, rozwoju sprzętu i oprogramowania oraz w innych miejscach<sup>10</sup>. Dalej autorka podkreśla, iż najlepsza praktyka ma tendencję do rozpowszechniania się w danej dziedzinie lub branży po tym, jak okaże się, że odniosła sukces. Zauważa się także, że wykazane najlepsze praktyki mogą się powoli rozprzestrzeniać nie tylko na zewnątrz, ale nawet w obrębie organizacji, w ramach jej poszczególnych struktur. Według American Productivity & Quality Center trzema głównymi barierami w stosowaniu najlepszych praktyk są: brak wiedzy na temat obecnych najlepszych praktyk, brak motywacji do wprowadzania zmian w ich wdrażaniu oraz brak wiedzy i wymaganych umiejętności<sup>11</sup>.

Badając tę tematykę można natknąć się na stwierdzenie, że niektóre firmy konsultingowe specjalizują się w dziedzinie najlepszych praktyk i oferują gotowe szablony w celu standaryzacji dokumentacji procesów biznesowych. Czasami najlepsza praktyka nie ma zastosowania lub jest nieodpowiednia do potrzeb konkretnej organizacji. W opracowaniu zwrócono uwagę na ujęcie branżowe. Niemal każda branża i dyscyplina zawodowa wypracowała najlepsze praktyki. Obszary tych praktyk, które są godne uwagi, to rozwój technologii informatycznych (takich jak nowe oprogramowanie), *digital best practice*, budownictwo, transport, zarządzanie biznesem, zrównoważony rozwój i różne aspekty zarządzania projektami. W tworzeniu oprogramowania najlepszą praktyką jest dobrze zdefiniowana metoda, która przyczynia się do udanego etapu rozwoju produktu.

Najlepsze praktyki występują również w opiece zdrowotnej, aby zapewnić jej wysoką jakość. W obszarach biznesowych także stosowane są najlepsze praktyki, m.in. w sprzedaży, produkcji, nauce, programowaniu komputerowym, budownictwie mieszkaniowym i drogowym, ubezpieczeniach, telekomunikacji oraz polityce publicznej<sup>12</sup>.

Jak podaje Investopedia: „Najlepsze praktyki to zestaw wytycznych, etyki lub pomysłów, które reprezentują najbardziej efektywny lub rozważny kierunek działania w danej sytuacji biznesowej. Najlepsze praktyki są często określane przez organ zarządzający lub kierownictwo, w zależności od okoliczności. Podczas gdy najlepsze praktyki zwykle dyktują zalecany kierunek działania, niektóre sytuacje wymagają przestrzegania najlepszych praktyk branżowych”<sup>13</sup>. Najlepsze praktyki

---

10 M. Rouse, *Best Practice*, WhatIs.com, February 2007, <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/best-practice> (dostęp: 10.11.2019).

11 *Ibidem*.

12 *Ibidem*.

13 W. Kenton, *Best Practices*, [w:] *Investopedia*, [https://www.investopedia.com/terms/b/best\\_practices.asp](https://www.investopedia.com/terms/b/best_practices.asp) (dostęp: 10.09.2019).

służą jako ogólne ramy postępowania w różnych sytuacjach. Mogą być również wykorzystane w *benchmarkingu*<sup>14</sup>.

Najlepsze praktyki są ważne dla procesów, które muszą poprawnie działać. Są po prostu najlepszym sposobem na realizację działań i zostały opracowane metodą prób i błędów oraz są uważane za najbardziej rozsądny sposób postępowania. Mogą ewoluować wraz z pojawianiem się nowych i lepszych rozwiązań lub wraz ze zmianą świadomości oraz rozwojem nowych technologii.

R. Brajer-Marczak stwierdza, iż koncepcja dobrych praktyk wywodzi się już z idei Taylora, ponieważ używał on określenia *the one best way*, czyli najlepszy sposób (Kanigel, 1997)<sup>15</sup>. Ponieważ występują pojęcia *good* i *best practice*, bardziej właściwe zdaje się tłumaczenie „koncepcja najlepszych praktyk”. Dokonany przegląd literatury przedstawia różnorodny zakres definiowania tak dobrych, jak i najlepszych praktyk. Autorka zauważa również, iż w definicji podkreśla się identyfikacje takich praktyk, które mogą doprowadzić do pożądaných innowacji. Dobra praktyka określa więc działanie, które przyniosło konkretne, pozytywne rezultaty, zawiera w sobie pewien pierwiastek innowacyjności, jest trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty. Za najlepsze praktyki uznaje się wzorcowe modele jakości, np. European Foundation of Quality Management – Model jakości (EFQM)<sup>16</sup>.

## 1.2. Koncepcje analizy i pomiaru najlepszych praktyk w marketingu

Bardzo istotne dla bardzo wielu firm są koncepcje i określenia pomiaru najlepszych i dobrych praktyk z punktu widzenia ich działań marketingowych. Poniżej przedstawiono, jak kolejni autorzy określili mierniki oraz modele analizy najlepszych praktyk. W literaturze proponuje się pomiar najlepszych praktyk w marketingu za pomocą mierników związanych z ogólną kondycją ekonomiczną i pozycją rynkową przedsiębiorstwa. Bardzo interesujące są te kryteria, które przedstawia T. Żabińska. Są one następujące (wraz z podanymi w nawiasie miernikami)<sup>17</sup>:

14 *Ibidem*.

15 R. Brajer-Marczak, *Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych*, [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2ecbc83d-5711-4d06-ba68-fe8a01bf8db6/c/Brajer\\_M\\_Dobre\\_praktyki\\_SIP\\_1\\_43\\_2017.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2ecbc83d-5711-4d06-ba68-fe8a01bf8db6/c/Brajer_M_Dobre_praktyki_SIP_1_43_2017.pdf) (dostęp: 8.10.2019), s. 16, [za:] R. Kanigel, *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Penguin Books, New York 1997.

16 *Ibidem*, s. 17.

17 T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, AE, Katowice 2007, s. 160.

- pozycja rynkowa (poziom i dynamika udziału rynkowego, poziom i dynamika sprzedaży w ciągu 3–5 lat);
- kondycja ekonomiczna (poziom i dynamika zysku netto w ciągu 3–5 lat, poziom i dynamika rentowności sprzedaży w ciągu 3–5 lat);
- wartość firmy (wartość rynkowa spółki rozumiana jako liczba akcji znajdujących się w obrocie pomnożona przez ich kurs w ciągu 3–5 lat).

Stosowanie mierników odnoszących się zarówno do bezpośrednich działań marketingowych, jak też do ogólnej kondycji przedsiębiorstwa potwierdzają m.in. przykłady najlepszych praktyk z zakresu zarządzania marką<sup>18</sup>. Autorzy proponują uzupełniający zbiór miar do oceny efektów wprowadzania nowych rozwiązań i stosują najczęściej następujące miary:

- udział rynku / udział rynkowy w danym segmencie;
- wskaźniki dystrybucji ważonej;
- znajomość marki;
- wizerunek marki;
- stopa zwrotu zaangażowanego kapitału (ROI) w odniesieniu do inwestycji przeznaczonych na komunikację marketingową.

Z kolei D. Woodburn zauważa, że pomiar efektów marketingowych powinien skupiać się na trzech głównych kategoriach: strategii, marketingu oraz powiązaniach marketingu z podstawową działalnością operacyjną. Wskazano też na części składowe pomiaru efektów działalności przedsiębiorstwa, czyli: zasoby, procesy, produkty lub usługi oraz finanse<sup>19</sup>.

Powyższe ujęcia dotyczą działań marketingowych i rynkowych przedsiębiorstwa i wiążą się z kluczowymi wskaźnikami efektywności. Stąd też można uzupełnić te przedstawiane mierniki o inne przykładowe narzędzia oceny najlepszych praktyk ujęte z kolei w opracowaniu K. Rutkowskiego<sup>20</sup>. Autor wskazał, iż istnieją różne aspekty tegoż pojęcia. Najbardziej istotnym jest rozróżnienie dobrych i najlepszych praktyk, problem mierzenia i ewaluacji praktyk.

Warto przytoczyć określenie K. Rutkowskiego, iż celem dobrej praktyki z reguły jest osiągnięcie wymaganego standardu (wysokiego, przyzwoitego, niekiedy jedynie minimalnego) czy zagwarantowanie osiągnięcia określonych rezultatów np. jakościowych. Jest ona swoistym biletem wejścia do gry w określonym biznesie. Ponadto w branży budowlanej dobra praktyka – określana jednak niekiedy błędnie jako najlepsza – to koncepcja osiągnięcia minimalnego zadowalającego standardu w projekcie budowlanym, który będzie miał następujące zalety: akceptowalną estetykę, solidną konstrukcję wynikającą z użycia właściwych materiałów

18 H. Meffert, Ch. Burmann, M. Koers (red.), *Markenmanagement. Mit Best Practice – Fallstudien*, Gabler, Wiesbaden 2002, s. 475–670.

19 D. Woodburn, *Engaging Marketing In Performance Measurement*, „Measuring Business Excellence” 2004, No. 2.

20 K. Rutkowski, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 12, s. 2–4.

oraz bezpieczeństwo. Najlepsze praktyki nie mogą być akceptacją przeciętności, muszą być wsparte osiągnięciem unikalnego sukcesu, zapewnić firmie czy instytucji przewagę konkurencyjną i udowodnić zdolność osiągania rezultatów lepszych od konkurencji<sup>21</sup>. Autor artykułu słusznie także zwraca uwagę, iż udoskonalanie dotychczasowej najlepszej praktyki może stać się dziełem konkurencji, która przejmie modelowe założenia i rozwiązania dotychczasowej najlepszej praktyki, ale poprzez ich modyfikacje stworzy rozwiązanie przerastające pierwowzór. Właśnie systematyczny *benchmarking* wraz ze zintegrowanym z nim procesem stałego doskonalenia jest najlepszym źródłem i narzędziem poszukiwania najlepszych praktyk.

Wracając do mierników i narzędzi oceny najlepszych praktyk, autor przedstawia osiągnięcie różnych celów biznesowych. Stąd też ujęto w kształcie piramidy zestaw przykładowych narzędzi oceny najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Na każdej ze stron piramidy przedstawił zarówno cele biznesowe, jak i ich przykładowe narzędzia oceny: koszty, przychody, zyski, rentowność; cele wychodzące naprzeciw wyzwaniom odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju: bezpieczeństwo, emisja CO<sub>2</sub>, poziom hałasu; cele wychodzące naprzeciw potrzebom współpracy i innowacji: technologia, pogłębiona kooperacja, standardy i inne.

Interesujące ujęcie standardów w ramach najlepszych praktyk prezentuje A. Sierszeń. Według autora najlepsze praktyki to „zbiór zaleceń (najlepszych praktyk), które na podstawie doświadczenia innych osób, firm, wskazują najwłaściwszy sposób postępowania, osiągnięcia określonego celu”<sup>22</sup>. Czas osiągnięcia celu przy wykorzystaniu najlepszych praktyk jest dużo krótszy niż wynosiłby czas opracowania własnych technik. Proces formułowania i wdrażania najlepszych praktyk jest wieloetapowy:

- złota myśl – jeszcze nie poparta danymi, ale intuicyjnie wydaje się dobra, wymaga dalszej analizy;
- dobra praktyka – była już wdrożona i udowodniono jej słuszność, poparta danymi zebranymi w ramach jednego przypadku zastosowania;
- lokalna najlepsza praktyka – określono ją jako najlepsze podejście dla pewnych działów organizacji w oparciu o dane z analizy wydajności procesów;
- przemysłowa najlepsza praktyka – to najlepsze podejście dla całej organizacji w oparciu o dane pochodzące z testów porównawczych wewnątrz i na zewnątrz organizacji<sup>23</sup>.

W ocenie praktyk menedżerów z McKinsey&Company przedstawionej przez R. Sadun w artykule „Mała czarna zarządzania: niezbędne praktyki liderów”

21 *Ibidem*.

22 A. Sierszeń, *Standardy typu „best practice”*, <https://docplayer.pl/1654543-Standardy-typu-best-practice-artur-sierszen-asiersz-kis-p-lodz-pl-http-bzyczek-kis-p-lodz-pl.html> (dostęp: 28.09.2019).

23 *Ibidem*.

wskazano również na inne mierniki oceniające<sup>24</sup>. Zespół badaczy z Harvard Business School, Cambridge University, McKinsey&Company i Stanford University opracował narzędzie oceny oparte o wywiad, w którym zdefiniowano 18 podstawowych praktyk menedżerów, gdzie przypisywano im punkty od 1 do 5 (najlepsza praktyka). Badaniami objęto 10 tys. średnich firm (zatrudniających od 100 do 10 tys. pracowników) z 20 krajów, identyfikując najlepsze praktyki. Dane dotyczące zarządzania porównano z dostępnymi sprawozdaniami finansowymi, a to pozwoliło lepiej zidentyfikować praktyki w zakresie zarządzania, które pozwalały odnieść sukces. Natomiast określone trzy elementy kluczowe dobrego zarządzania to: rygorystyczny monitoring, ambitne krótko- i długookresowe cele na każdym etapie realizowanych w nich procesów oraz nagradzanie i motywowanie najlepszych pracowników.

A. Zawistowski w artykule „Dobre praktyki a innowacyjność” ujmuje wiele różnych interesujących problemów, m.in. dotyczących *benchmarkingu* i innowacyjności oraz konstruowania mierników efektywności działań<sup>25</sup>. Autor w przeciwieństwie do wcześniejszego ujęcia R. Brajer-Marczak stwierdza, iż najlepsze praktyki nie są tożsame z innowacyjnością, bowiem są one pewnym efektywnym standardem, a z kolei innowacyjność określa przewagę konkurencyjną firmy na rynku. Oznacza ona przeważnie unikatowość i ma na celu zachęcenie klientów oraz partnerów do współpracy. Nie występuje jednak bez najlepszych praktyk, które są fundamentem każdego biznesu. Jeśli mówimy o najlepszych praktykach, to odnosimy się do *benchmarkingu*, czyli procesu porównywania efektywności firmy z konkurencją.

Jak stwierdza dalej autor, jednostką do mierzenia efektywności jest KPI (*Key Performance Indicator*), który mierzy efektywność podjętych działań, a nie na przykład stopień realizacji planu. Według autora przy konstruowaniu mierników firma powinna pamiętać o tym, że strategia i cele dla danego procesu muszą być mierzalne, a więc skierowane na rezultaty. Każdy proces powinien mieć właściciela oraz jego odbiorców (klientów wewnętrznych i zewnętrznych) i to te obie strony muszą być zaangażowane w proces tworzenia KPI. Mierniki powinny mówić przedsiębiorcom / właścicielom procesów, w jakim miejscu na rynku znajduje się firma / zespół, do czego dąży i co należy zrobić, aby ten cel osiągnąć.

Dalej bardzo słusznie autor stwierdza, iż dlatego ważna jest świadomość potrzeby mierzenia nie tylko ostatecznych wyników, ale również czynników, które na nie wpływają, tzw. *driverów* – na przykład mierzy się nie tylko poziom zadowolenia klientów, ale przede wszystkim jakie czynniki na to wpływają. Kończąc pomiar firma jest dopiero na początku procesu wdrażania najlepszych praktyk, gdyż jak w przypadku *benchmarkingu* wynik należy odnieść do poziomu, jaki chcemy

24 R. Sadun, *Mała czarna zarządzania: niezbędne praktyki liderów*, <https://www.hbrp.pl/b/mala-czarna-zarzadzania-niezbedne-praktyki-liderow/ICYJaYxW> (dostęp: 12.10.2019).

25 A. Zawistowski, *Dobre praktyki a innowacyjność*, <https://www.log24.pl/artykuly/dobre-praktyki-a-innowacyjnosc> (dostęp: 16.10.2019).

osiągnąć, uruchamiając działania korygujące w miejscach, w których znaleźliśmy słabe punkty procesu<sup>26</sup>. Może to być proces strategii wzrostu lub rozwoju firmy. Należy dokonać analizy, w jaki sposób jest realizowany dany proces – szczególnie u lidera, a więc u konkurenta. Następnie należy poznać mierniki stosowane przez konkurencję do mierzenia efektywności procesu i wyniki osiągnięte przez najlepszych. Stąd też dzieli się procesy na standardowe – te, które chcemy przeprowadzać optymalnie i efektywnie w porównaniu do liderów – i na kluczowe, tworzące przewagę konkurencyjną firmy. Po wdrożeniu najlepszej praktyki w procesach standardowych regularnie mierzymy jej efektywność i od czasu do czasu weryfikujemy się, czy jest najlepsza. Jednak priorytetem dla przedsiębiorstwa najczęściej staje się osiągnięcie pozycji lidera w drugich, kluczowych procesach poprzez zrobienie kolejnego kroku w najlepszych praktykach, czyli poszerzenie procesu poza standard, co oznacza stworzenie nowej najlepszej praktyki, do której dostępu przedsiębiorstwo powinno chronić jak najdłużej<sup>27</sup>. Mierniki efektywności KPI, jakie mogą być stosowane do oceny procesów standardowych i kluczowych, wskazują T. Żabińska czy K. Rutkowski. Zostały one sprawdzone szczególnie w dziedzinie logistyki, a w niniejszym opracowaniu podjęto próbę wskazania na charakterystykę tak najlepszych praktyk, jak i najlepszych osiągniętych mierników KPI w poszczególnych studiach przypadków.

### 1.3. „Dobre praktyki” według kanonu i opracowania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie

W świetle dotychczasowych rozważań warto zwrócić uwagę także na ujęcie problemu dobrych praktyk, jakie zawiera opracowanie GPW w Warszawie. Tak w prawie, jak i w literaturze przedmiotu brakuje uregulowań czy wyników badań, które określałyby kryteria wyboru dobrych praktyk. Istnieje jedynie *Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego*. Poniżej przedstawione zostały etapy tworzenia standardów i dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016 w Warszawie. To podejście do interpretacji dobrych praktyk spółek można ująć w kolejnych etapach.

- Jesienią 2002 roku pierwsze podstawowe zasady etyki biznesowej zebrano w inkorporowanym przez warszawską GPW dokumencie pt. „Dobre praktyki w spółkach publicznych”. Zbiór obejmował dobre praktyki Walnych Zgromadzeń, Rad Nadzorczych, Zarządu, a także dobre praktyki w zakresie relacji z osobami i instytucjami zewnętrznymi.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

- Następnie w latach 2005–2007 za obowiązujący przewodnik po zasadach Ładu Korporacyjnego dla firm, które pragnęły długotrwale budować solidne relacje z akcjonariuszami, uznano zmodyfikowany w toku praktyki, dyskusji i zaleceń Komisji Europejskiej dokument pt. „Dobre praktyki w spółkach publicznych 2005”.
- Uchwałą Rady Giełdy z dnia 4 lipca 2007 roku przyjęto nowelę pt. „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW”, która weszła w życie w dniu 1 stycznia 2008 roku. Kolejną nowelę przyjęto Uchwałą Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 roku.
- Kolejny znowelizowany dokument przez GPW w dniu 21 listopada 2011 r. to zbiór Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW.
- Ostatni to aktualny od 1 stycznia 2016 roku znowelizowany zbiór Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016<sup>28</sup>.

Warto tu jeszcze wprost zacytować A.S. Nartowskiego: „«Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016», jako zbiór zasad ładu korporacyjnego oraz reguł postępowania mających wpływ na kształtowanie relacji spółek giełdowych z ich otoczeniem rynkowym, są ważnym elementem budowania pozycji konkurencyjnej tych spółek i w istotny sposób przyczyniają się do umacniania atrakcyjności polskiego rynku kapitałowego. Zasadom «Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2016» i regulacjom z nimi związanym podlegają emitenci akcji dopuszczonych do obrotu na rynku regulowanym GPW. «Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016» są wynikiem pracy ekspertów wchodzących w skład Komitetu Konsultacyjnego GPW ds. ładu korporacyjnego, reprezentujących interesy różnych grup uczestników rynku kapitałowego. Projekt niniejszego zbioru został poddany publicznym konsultacjom, w których wzięli udział profesjonalści, w tym także przedstawiciele emitentów, inwestorów, instytucji i organizacji zainteresowanych tematyką ładu korporacyjnego w spółkach giełdowych. Zmiany w Dobrych Praktykach zostały przeprowadzone w sposób zapewniający kontynuację zagadnień ujętych w poprzedniej wersji zbioru zasad ładu korporacyjnego<sup>29</sup>. W wyniku współpracy trzydziestu organizacji zrzeszających podmioty oferujące produkty i usługi finansowe, organizacji i instytucji reprezentujących interesy klientów, innych instytucji rynkowych, przy udziale ekspertów ze środowiska akademickiego, został opracowany Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego. W pracach nad Kanonem został również wykorzystany dorobek podmiotów, które wcześniej wypracowały i wdrożyły własne zasady dobrych praktyk. Zbiór 16 zasad uniwersalnych dla całego rynku finansowego artykułuje podstawowe wartości i ideały etyczne przyświecające podmiotom finansowym, w szczególności

28 [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW\\_1015\\_17\\_DOBRE\\_PRAKTYKI\\_v2.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf) (dostęp: 14.12.2019).

29 A.S. Nartowski, *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016. Podręcznik*, [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik\\_DPSN\\_2016\\_9\\_03\\_16.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik_DPSN_2016_9_03_16.pdf) (dostęp: 30.10.2019).



w relacjach z klientami, jednocześnie pozostawiając ich organizacjom branżowym swobodę kształtowania szczegółowych zasad, specyficznych dla poszczególnych branż i sektorów rynku. Podręcznik powstał na zlecenie Giełdy, ale jest dziełem autorskim. Szczegółowe problemy jakie zawiera po wielu w/w nowelizacjach podręcznik „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”, przedstawione są poniżej w kilku częściach.

Pierwsza część dokumentu określa jego charakter. „Dobre praktyki spółek notowanych na GP w 2016” powstały z inicjatywy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Powołany przez nią Komitet Doradczy do spraw Dobrych Praktyk zainaugurował prace redakcyjne 10 października 2013 roku. Brała w nich udział grupa specjalistów reprezentujących różne punkty widzenia: emitentów, inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych, domów maklerskich, firm doradczych, kancelarii prawnych, oraz GPW, KNF i PID. W toku publicznych konsultacji nad założeniami projektu został on przedstawiony szerokim kręgom uczestników rynku i wzbogacony ich licznymi uwagami. Na koniec projektem zajęła się Rada Giełdy, która ostatecznie zatwierdziła go na posiedzeniu 13 października 2015 r. i wprowadziła w życie z początkiem roku 2016. Wbrew spotykanym niekiedy opiniom, dobre praktyki nie są „kodeksem”, „miękkim” prawem, „mniejszym” prawem, „wice” prawem ani prawem w ogóle. Nie podlegają one „przestrzeganiu”, a stosowaniu. Wyrażają wartości godne ochrony i promocji, wypracowane z udziałem rynku i zalecone mu przez giełdę. Zawierają wskazówki postępowania spółek giełdowych, służące rynkowi do ich oceny, a międzynarodowym inwestorom do oceny rynku. Od stosowania dobrych praktyk przybywa zaufania, na którym opiera się gospodarka.

Druga część dokumentu przedstawia jego strukturę. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016 są zbiorem wskazówek zgromadzonych według wzoru „od ogółu do szczegółu”. Ogół to sześć zasad podstawowych, rozbudowanych w rekomendacjach i zasadach szczegółowych. Zasady podstawowe dotyczą najważniejszych współcześnie problemów spółki giełdowej: (I) jej polityki informacyjnej i komunikacji z inwestorami, (II) zarządu i rady nadzorczej, (III) systemów i funkcji wewnętrznych, (IV) walnego zgromadzenia i relacji z akcjonariuszami, (V) konfliktu interesów i transakcji z podmiotami powiązаныmi oraz (VI) wynagrodzeń.

Trzecia część zawiera opis zasady *comply or explain*, która oznacza: stosuj, albo wyjaśnij, dlaczego nie stosujesz. Jeżeli wyjaśnisz przyczyny niestosowania lub niezastosowania zasady, jeżeli przy tym przekonasz, że działasz w dobrej wierze – rynek uzna, że jesteś w porządku. Stosowanie poszczególnych zasad jest dobrowolne, ale zdawanie sprawozdań na temat ich stosowania albo niestosowania jest obowiązkowe (*mandatory reporting on voluntary compliance*). Niestosowanie zasad spotka się z karą w postaci utraty reputacji emitenta i zaufania inwestorów; brak sprawozdawania może spotkać się z karą regulaminową lub nawet administracyjną.

## Bibliografia

- Bednarek M., *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*, Difin, Warszawa 2007.
- Doyle D.P., *Phi Delta Kappan*, 1994.
- Golik-Górecka G. (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Grzegorzczak W., Krawiec W., *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- Grzegorzczak W., Szymańska K., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Grzegorzczak W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – wybrane problemy. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo SiZ, Łódź 2017.
- Grzegorzczak W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Grzegorzczak W. (red.), *Kreowanie i realizacja strategii marketingowych przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, wydanie pierwsze, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Karwańska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk*, [w:] *Ekonomia Społeczna Teksty*, nr 6/2008.
- Meffert H., Burmann Ch., Koers M. (red.), *Markenmanagement. Mit Best Practice – Fallstudien*, Gabler, Wiesbaden 2002 s. 475–670.
- Osiadacz J., *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw, Warszawa 2012.
- Rutkowski K., *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, nr 12/2006 s. 2–4.
- Szczeblewska H., *Formularz zgłoszenia dobrych praktyk*, [w:] *Złota księga dobrych praktyk*, 2016.
- Woodburn D., *Engaging Marketing In Performance Measurement*, „Measuring Business Excellence” 2004, No. 2.
- Żabińska T., Żabiński L. (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, AE, Katowice 2007, s. 160.

### Źródła internetowe

- Best practice*, Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_practice](https://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice) (dostęp: 12.09.2019).
- Brajer-Marczak R., [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2ecbc83d-5711-4d06-ba68-fe8a01bf8db6/c/Brajer\\_M\\_Dobre\\_praktyki\\_SIP\\_1\\_43\\_\\_2017.pdf](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2ecbc83d-5711-4d06-ba68-fe8a01bf8db6/c/Brajer_M_Dobre_praktyki_SIP_1_43__2017.pdf), (dostęp: 8.10.2019), s. 16.
- Kenton W., *Best Practices*, [w:] *Investopedia* (dostęp: 10.09.2019).
- Kodeks środowiska naukowego marketingu*, <http://pntm.pl/kodeks/> (dostęp: 8.01.2020).
- Nartowski A.S., *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016. Podręcznik*, [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik\\_DPSN\\_2016\\_9\\_03\\_16.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik_DPSN_2016_9_03_16.pdf) (dostęp: 30.10.2019).
- Nowakowska J., *Czym jest dobra praktyka? Zasady i kryteria identyfikacji*, *Leaderorium*, <http://cdr112.e-kei.pl/leader/index.php/42-czas-na-popularyzacjeleaderowskich-dobrych-praktyk> (dostęp: 6.11.2019).
- Rouse M., *Best Practice*, *Whatls.com*, February 2007, <https://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/best-practice> (dostęp: 10.11.2019).
- Sadun R., *Mała czarna zarządzania: niezbędne praktyki liderów*, <https://www.hbrp.pl/b/mala-czarna-zarzadzania-niezbedne-praktyki-liderow/ICYJaYxW> (dostęp: 12.10.2019).

Sierszeń A., *Standardy typu „best practice”*, <https://docplayer.pl/1654543-Standardy-typu-best-practice-artur-sierszen-asiersz-kis-p-lodz-pl-http-bzyczek-kis-p-lodz-pl.html> (dostęp: 28.09.2019).  
*What are Best Practices and Why are They Important?*, That Company, <https://www.thatcompany.com/what-are-best-practices-and-why-are-they-important> (dostęp: 12.09.2019).  
Zawistowski A., *Dobre praktyki a innowacyjność*, <https://www.log24.pl/artykuly/dobre-praktyki-a-innowacyjnosc> (dostęp: 16.10.2019).  
[https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW\\_1015\\_17\\_DOBRE\\_PRAKTYKI\\_v2.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/GPW_1015_17_DOBRE_PRAKTYKI_v2.pdf) (dostęp: 14.12.2019).

## Rozdział II

# **Studia przypadków najlepszych praktyk zarządzania marketingiem**

## **Best case studies marketing management practices**

### **2.1. Realizacja strategii marketingowych na przykładzie Pepees S.A.**

#### **The realization of marketing strategies on the example of Pepees S.A.**

Paulina Kowara, Ilona Lipka  
studentki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** The subject of this study regarding the Pepees S.A. is to present the synergy effect achieved by the marketing strategies used by the company in 2013–2018 and to determine the competitive position and sources of success of the company. The study presents information about the company, strategies implemented by the company, as well as financial indicators and financial data. The Good Practice Charter was also included in the study.

**Keywords:** synergy effect in business, marketing and financial indicators, marketing strategies, competitive advantage, Good Practice Charter

Tematem opracowania dotyczącego spółki akcyjnej Pepees jest przedstawienie osiągniętego efektu synergii stosowanych przez firmę strategii marketingowych w latach 2013–2018 oraz określenie pozycji konkurencyjnej i źródeł sukcesu przedsiębiorstwa. Umiejętne wykorzystywanie oraz łączenie różnych strategii marketingowych prowadzi do efektu synergii, polegającego na osiągnięciu lepszych

rezultatów niż mogłaby przynieść każda ze strategii realizowana osobno. Jest to szansa na zapewnienie przedsiębiorstwu sukcesu rynkowego. Synergia strategii prowadzi również do zredukowania ryzyka oraz kosztów, a także efektywnego wykorzystywania dostępnych zasobów. Niemniej jednak warto podkreślić, że synergia może przynieść też efekty negatywne.

Istnieją dwa rodzaje synergii – ujemna i dodatnia. Synergia ujemna, czyli tak zwany efekt Apolla, opiera się na założeniu, że mimo stosowania kilku strategii w tym samym czasie nie wywołują one zamierzonego efektu. Nie jest to sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa. Strategie wykluczają się, a ich potencjał nie jest w pełni spożytkowany, przez co firma może nie wykorzystać szans i nie ograniczyć zagrożeń. Synergia dodatnia stwarza sytuacje korzystne dla przedsiębiorstwa. Oddziałujące na siebie strategie nawzajem się uzupełniają, co prowadzi do maksymalnego urzeczywistnienia szans oraz ograniczenia zagrożeń<sup>30</sup>. Poniżej przedstawiono charakterystykę działalności firmy oraz jej działania strategiczne na rynku branżowym.

## Charakterystyka działalności firmy

Grupa Pepees to nowoczesna i ciągle rozwijająca się grupa kapitałowa, specjalizująca się w przetwórstwie ziemniaków w celu produkcji m.in. skrobi ziemniaczanej, glukozy krystalicznej i bezwodnej czy syropów glukozowych. Wśród spółek grupy Pepees S.A. znajdują się zakłady przetwórstwa ziemniaka w Łomży, Bronisławiu oraz Lublinie, a także zakłady związane z produkcją energii ze źródeł odnawialnych (OZ Energy, CHP Energia). Pepees S.A. jest polską firmą, od lat dostarczającą klientom produkty najwyższej jakości. Położenie geograficzne zakładów, różnorodność produkcji, a także ukierunkowanie na innowacyjność i przejrzystość relacji z dostawcami czynią firmę wiodącym podmiotem na rynku branży skrobiowej oraz pozwalają na dalszy rozwój nie tylko na rynkach lokalnych i krajowym, ale i na rynku globalnym. Podstawą działania Pepees S.A. jest zrozumienie trendów w branży i potrzeb klientów oraz konsekwentna dbałość o wysoką jakość produktów, wprowadzanie innowacji i proekologicznych rozwiązań.

Jakość pozyskiwanych surowców, a co za tym idzie produktów, jest priorytetem dla firmy, która podkreśla to na każdym kroku. Wdrożone systemy ISO 22000, ISO 9001, HACCP i BRC oraz stosowanie rygorystycznych norm jest bardzo ważne w dążeniu do poprawy możliwości produkcyjnych. Firma zaangażowana jest w tworzenie i utrzymywanie bezpiecznego miejsca pracy w fabrykach. Wspiera także współpracujących z nią plantatorów w dbaniu o bezpieczeństwo podczas prac rolnych.

Nazwa Pepees S.A. od kilkudziesięciu lat jest na stałe wpisana w historię, rynek i koloryt Łomży, znana w domach blisko tysiąca osób zawodowo związanych z firmą nie tylko dzięki funkcjonującym na rynku produktom. Pepees S.A. jest

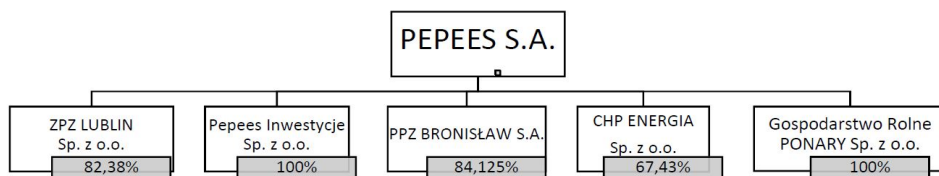
30 M. Rawski, *Nowe podejście do badania efektów synergii w metodzie refleksji strategicznej*, Zeszyty Naukowe nr 581, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 49.

sponsorem wielu wydarzeń kulturalnych, sportowych i środowiskowych, a także współpracuje z uczelniami wyższymi oraz ośrodkami badawczymi. Przedsiębiorstwo jest zaangażowane w tworzenie i utrzymywanie bezpiecznych miejsc pracy w fabrykach, a współpracujący z firmą plantatorzy mają pomoc w dbaniu o bezpieczeństwo podczas prac rolnych. Aby osiągnąć skuteczną i długotrwałą przewagę konkurencyjną, Pepees S.A. planuje stworzyć silny kapitałowo *holding* (Polska Skrobia) w polskiej branży skrobiowej, który byłby konkurencją dla europejskich potentatów z Niemiec, Holandii czy Francji.

Misja firmy, która brzmi „Kreować i dostarczać na rynek produkty o wysokiej wartości dla klienta – skuteczne, wyspecjalizowane, innowacyjne”, towarzyszy jej działalności przez cały rok i wyznacza cele, które chce osiągnąć.

## Struktura Grupy Pepees S.A.

Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego Pepees S.A. jest podmiotem dominującym wobec Zakładów Przemysłu Ziemniaczanego „ZPZ Lublin” Sp. z o.o., Przedsiębiorstwa Przemysłu Ziemniaczanego „Bronisław” Sp. z o.o. oraz OZENERGY Sp. z o.o.



**Rysunek 1.** Struktura grupy kapitałowej Pepees S.A.

**Źródło:** opracowanie na podstawie strony <http://www.pepees.pl/> (dostęp: 20.01.2019).

## Cele firmy

Cele Pepees S.A. można rozpatrywać w czterech kategoriach: cele ekonomiczne, strategiczne, marketingowe oraz jakościowe.

### Strategiczne

- stworzenie silnego kapitałowo *holdingu* w polskiej branży skrobiowej;
- stanie się silną konkurencją dla europejskich potentatów z Niemiec, Holandii czy Francji;
- utrzymanie pozycji lidera na rynku branży skrobiowej w Polsce;
- wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w produktach;
- intensyfikacja sprzedaży na rynkach zewnętrznych (zwłaszcza na rynkach Azji Wschodniej, Azji Południowo-Wschodniej, Ameryki Południowej oraz rozwijających się państwach europejskich).

### Ekonomiczne

- realizacja zaplanowanego poziomu produkcji;
- utrzymanie poziomu zaopatrzenia zapewniającego płynność produkcji i bezpieczeństwo zapasów;
- utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku.

### Marketingowe

- wzrost udziału w rynku o 5% w ciągu roku;
- rozwój lojalności klientów wobec marki poprzez wysoką jakość produktów;
- zrealizowanie sprzedaży produktów w co najmniej 3 krajach Europy Zachodniej;
- zwiększenie zysku o 10% w ciągu roku;
- wprowadzenie nowego produktu na rynek i osiągnięcie przychodów z jego sprzedaży w wysokości 30 000 zł rocznie w okresie 3 lat.

### Jakościowe

- podniesienie kwalifikacji co najmniej 50% pracowników w zakresie obsługi maszyn;
- zmniejszenie produkcji wyrobów niezgodnych z normami ISO (produkty wadliwe, odpadki);
- zapewnienie dostępności niezbędnych zasobów.

## **Oferta produktowa Pepees S.A.**

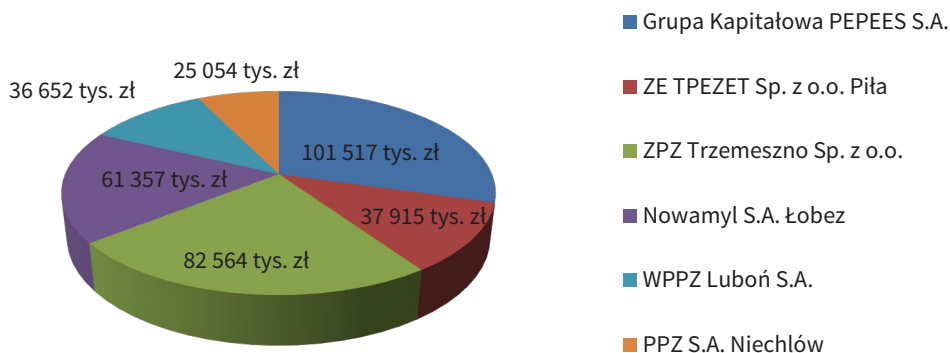
Pepees S.A. jest wiodącym przedsiębiorstwem specjalizującym się w przetwórstwie produktów skrobiowych. Firma z siedzibą w Łomży to największy zakład przetwórstwa ziemniaka skrobiowego w Polsce i jedyny krajowy producent glukozy krystalicznej. Produkty Pepees S.A. są szeroko wykorzystywane w przemyśle spożywczym, farmaceutycznym, paszowym, chemicznym, włókienniczym czy papierniczym. Oferta produktowa firmy to między innymi:

- skrobia ziemniaczana;
- glukoza krystaliczna;
- glukoza bezwodna;
- maltodekstryna;
- syropy glukozowe;
- grysik;
- płatki ziemniaczane;
- białko ziemniaczane do celów paszowych.

## **Konkurencja**

Pepees S.A. obecny jest w 60 krajach na świecie, z czego na co najmniej 20 rynkach jest poważną konkurencją dla produktów innych europejskich firm z Niemiec, Holandii, Francji, czyli światowych liderów w branży. Co ważne, obecnie

najistotniejszym kryterium wejścia na nowy rynek nie jest wbrew pozorom niska cena, z czym do niedawna kojarzono polskie produkty, ale wysoka jakość. Pepees S.A. na tę jakość stawia, dlatego może cieszyć się zaufaniem zagranicznych partnerów. Poniżej przedstawiono wykres, który obrazuje przychody ze sprzedaży w 2011 roku głównych krajowych producentów skrobi w tysiącach złotych.



**Rysunek 2.** Pepees S.A. na tle konkurencji w Polsce  
**Źródło:** opracowanie własne

W Polsce Pepees S.A. jest niekwestionowanym liderem w swojej branży. Nie licząc sześciu wyżej wymienionych firm, udział pozostałych producentów skrobi w Polsce szacowany jest na około 5%. W listopadzie 2018 Pepees S.A. otrzymało nagrodę Wybitny Eksporter Roku 2018 w kategorii Eksportowy Produkt Roku 2018 dotyczący eksportu skrobi ziemniaczanej.

## Segmenty klientów Pepees S.A.

Spółka posiada wielu klientów na rynku polskim oraz rynkach międzynarodowych. Nie ma natomiast klienta, od którego łączne przychody ze sprzedaży przekraczają 10% łącznych przychodów. Natomiast w grupach poszczególnych produktów istnieją klienci, których udział stanowi ponad 10% w sprzedaży danego produktu:

- ponad 10% skrobi sprzedano jednemu klientowi zagranicznemu;
- powyżej 14% białka sprzedano jednemu klientowi krajowemu;
- powyżej 10% maltodekstryny sprzedano czterem kontrahentom krajowym (odpowiednio 16, 14,7, 13,9, 12,8%);
- prawie 17% glukozy sprzedano jednemu kontrahentowi krajowemu.

Wszyscy klienci Pepees S.A. to klienci z rynku B2B. Produkty dostarczane są 370 klientom na terenie kraju i ponad 60 za granicą. Wśród odbiorców produktów



spółki znajdują się np. Nestle Polska, Grupa Animex, Sokołów S.A., Jeronimo Martins Polska, Tesco, firmy farmaceutyczne (np. Teva, GlaxoSmithKline), a także firmy m.in. z Łotwy, Korei Południowej czy Hiszpanii.

## Segmentacja rynku ze względu na cenę

Wyróżniamy cztery grupy konsumentów ze względu na wrażliwość cenową oraz wrażliwość na wartość produktu<sup>31</sup>:

- łowcy niskich cen – klienci, którzy wiedzą, ile powinni zapłacić;
- wierni – nabywcy wierni danej marce lub sklepowi;
- poszukiwacze wysokich wartości – konsumenci rozeznani w rynku oraz szukający najlepszej oferty w stosunku wartość–cena;
- wygodni – przeciwieństwo wiernych.



**Wykres 1.** Segmentacja rynku według czułości na wartość<sup>32</sup>

**Źródło:** <https://docplayer.pl/1802233-Kształtowanie-polityki-cenowej.html> (dostęp: 20.01.2019).

Klienci Pepees S.A. to poszukiwacze wysokich wartości oraz wierni nabywcy. Produkty przedsiębiorstwa są tak dobrej jakości, która odpowiada cenie za produkt, że połowa rynku konsumentów potencjalnie powinna być zainteresowana kupnem dóbr firmy Pepees S.A.

31 A. Blikle, *Kształtowanie polityki cenowej*, 2015, s. 18.

32 *Ibidem*.

## Informacje finansowe spółki

14 września 2018 roku Gazeta Giełdowa opublikowała artykuł dotyczący sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Pepees S.A. odczuła pozytywne skutki ze względu na wzmocnienie złotego wobec dolara. Z artykułu wynika, że sprzedaż do Azji zmalała, a w pierwszym półroczu 2018 przychody wyniosły 116,8 mln zł (+0,6%), zaś zysk netto 7,5 mln zł (-10%)<sup>33</sup>.

**Tabela 3.** Wybrane dane finansowe spółki Pepees S.A.<sup>34</sup>

	półrocze / 2018	półrocze / 2017	półrocze / 2018	półrocze / 2017
Przychody ze sprzedaży ogółem	116 757	116 011	27 541	27 313
Zysk netto przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	7 487	8 192	1 766	1 929
Całkowite dochody netto przypadające akcjonariuszom jednostki dominującej	7 633	8 142	1 800	1 917
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	38 310	44 119	9 037	10 387
Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	(14 067)	(9 110)	(3 318)	(2 145)
Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	(48 749)	(48 086)	(11 499)	(11 321)
Przepływy pieniężne netto, razem	(21 506)	(13 077)	(5 073)	(3 079)
Aktywa razem	259 685	303 887	59 539	72 859
Kapitał własny przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	148 809	141 282	34 118	33 873
Zysk (strata) na jedną akcję zwykłą	0,08	0,09	0,02	0,02
Wartość księgową na jedną akcję	1,57	1,49	0,36	0,36

**Źródło:** <http://infostrefa.com/infostrefa/pl/wiadomosci/31311904,przedsiębiorstwo-przemyslu-spozywczego-pepees-sa-raport-okresowy-polroczny-za-2018-psr> (dostęp: 21.01.2019).

Przyszłe wyniki firmy poprzez osłabienie PLN w stosunku do USD można uznać za obiecujące, jednakże zapowiada się podwyższenie cen ziemniaka, czyli podstawowego surowca do produkcji. Z danych publikowanych przez Gazetę Giełdową wynika, że w 2016 i 2017 roku był urodzaj na plantację ziemniaków, zaś w 2018 roku wystąpił 12-procentowy spadek w dostępności surowca<sup>35</sup>. Od 2017 roku do

33 <https://gazetagieldowa.pl/uncategorized/pepees-producent-skrobi/> (dostęp: 20.01.2019).

34 <http://infostrefa.com/infostrefa/pl/wiadomosci/31311904,przedsiębiorstwo-przemyslu-spozywczego-pepees-sa-raport-okresowy-polroczny-za-2018-psr> (dostęp: 21.01.2019).

35 <https://gazetagieldowa.pl/uncategorized/pepees-producent-skrobi/> (dostęp: 21.01.2019).

chwili obecnej akcje firmy Pepees S.A. wahają się od 1 zł do 1,58 zł. Uzupełnieniem jest poniższa tabela przedstawiająca dane finansowe firmy z ostatnich 5 lat, gdzie można zauważyć rosnące tendencje osiągniętych wyników.

**Tabela 1.** Dane finansowe dla Pepees S.A. w latach 2014–2018

<b>Rachunek zysków i strat</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Przychody ogółem	241 317	225 338	187 571	142 544	117 460
Przychody netto ze sprzedaży	239 941	224 273	185 675	141 553	116 496
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	-167 530	-160 257	-135 147	-109 675	-90 352
Zysk brutto	72 411	64 016	50 528	31 878	26 144
Koszty sprzedaży	-10 746	-11 475	-8 920	-7 081	-5 273
Wynik netto z pozostałej działalności operacyjnej	-392	-3 826	1 460	513	539
Zysk z działalności operacyjnej	29 922	21 853	23 584	8 607	5 236
EBITDA	42 365	31 072	30 631	14 988	11 413

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie bazy [www.emis.com.pl](http://www.emis.com.pl)

Dane finansowe potwierdzają wskaźniki przedstawione poniżej.

### Wskaźniki Pepees S.A.

Osiągnięcia finansowe firmy najlepiej potwierdzają poniższe wskaźniki, między innymi ROA, ROE czy rentowność netto.

**Tabela 2.** Wskaźniki finansowe Pepees S.A. w latach 2014–2018

<b>Wskaźniki finansowe</b>	<b>2018 (%)</b>	<b>2017 (%)</b>	<b>2016 (%)</b>	<b>2015 (%)</b>	<b>2014 (%)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Stopa zwrotu z aktywów	7,01	4,34	6,58	2,42	1,79
Zannualizowana stopa zwrotu z aktywów (ROA)	7,01	4,34	6,58	2,42	1,79
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	13,97	9,06	13,86	4,86	3,23
Zannualizowana stopa zwrotu z kapitału własnego	13,97	9,06	13,86	4,86	3,23
Zwrot z kapitału zaangażowanego	13,80	11,25	13,73	6,46	4,44
Rentowność netto	9,76	5,88	9,64	3,77	2,89
Marża zysku brutto ze sprzedaży	30,18	28,54	27,21	22,52	22,44

1	2	3	4	5	6
Marża z wyniku operacyjnego	12,47	9,74	12,70	6,08	4,49
EBITDA / Przychody netto ze sprzedaży	17,66	13,85	16,50	10,59	9,80
Operacyjny wskaźnik rentowności aktywów	8,96	7,19	8,67	3,90	2,78

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie bazy [www.emis.com.pl](http://www.emis.com.pl)

Na podstawie tabeli 2 można stwierdzić, że wskaźniki spółki w 2018 roku są najwyższe. Trend w ciągu tych 5 lat był rosnący, a wyniki w ciągu lat 2016–2018 znacząco wzrosły. Można stwierdzić, że firma rozwijała się coraz bardziej dynamicznie.

## Realizacja strategii w Pepees S.A.

Dalszy dynamiczny rozwój firmy i zwiększenie produkcji to kluczowe cele strategii rozwoju Pepees S.A. Cele te zostaną osiągnięte przede wszystkim poprzez działania innowacyjne: nowe linie produkcyjne i podniesienie wydajności produkcji. Spółka zamierza rozszerzyć asortyment produktów, zdywersyfikować rynki docelowe, a przede wszystkim poszerzyć bazę wykorzystywanego surowca. Przedsiębiorstwo podkreśla również konieczność rozwoju rynku skrobi w Polsce (podwojenie produkcji skrobi przez Grupę Pepees S.A.), co umożliwi konkurowanie z zagranicznymi przedsiębiorstwami.

Strategia rozwoju Pepees S.A. zakładała zwiększenie potencjału przedsiębiorstwa na przestrzeni najbliższych pięciu lat (prognoza do końca 2018 roku). Strategia firmy kreowała krótkoterminowe zadania, jak te związane z poprawą kondycji rynku produkcji skrobi w Polsce i warunków dla funkcjonowania plantatorów, oraz długofalowe kroki zmierzające do konsolidacji branży skrobiowej. Firmie zależało na relacjach z plantatorami i budowaniu grupy stałych dostawców surowców, dlatego wprowadziła jasny i czytelny system kontraktacji. Zakład Pepees S.A., wykorzystując innowacyjne technologie oraz linie produkcyjne, planował przedłużyć okres produkcyjny, a co za tym idzie – poszerzyć asortyment. Zwiększenie wielkości sprzedaży i dostępności surowca miały mieć znaczący wpływ na poprawę rentowności Grupy Kapitałowej Pepees S.A., co pozwoliło na realizację inwestycji umożliwiających wprowadzenie nowych produktów.

W odpowiedzi na prognozy gospodarcze dotyczące skrobi ziemniaczanej i pomniejszającego się arealu upraw ziemniaka w Polsce Pepees S.A. w najbliższych latach zamierzała poszerzyć działalność o produkcję skrobi pszenicznej i modyfikatów skrobi ziemniaczanej. Rozpoczęcie produkcji w tym obszarze wpłynęło na zwiększenie rentowności produkcji oraz umożliwiło budowanie długoterminowych relacji z odbiorcami.

Efektom modernizacji spółki w kierunku wykorzystania pszenicy i zwiększenia dostępności surowca było wejście na nowe rynki – do sektorów obecnie nieobsługiwanych przez Pepees S.A. (papierniczy, materiałów budowlanych, chemiczny). Poszerzenie asortymentu o skrobię pszenną to wprowadzenie na rynek atrakcyjnej oferty produktowej i dywersyfikacja bazy surowcowej, to również wydłużenie okresu produkcji i przygotowanie Inwestycji Zakładu Produkcji Skrobi Pszenicznej w Łomży. Dzięki takim rozwiązaniom Pepees S.A. rozszerzyła rynki docelowe, zwiększając tym samym sprzedaż.

Nadwyżka wyprodukowanych towarów, według przyjętej strategii, skierowana była na rynki zagraniczne, ze szczególnym uwzględnieniem rynków rozwijających się, p. rynków azjatyckich. Strategia nowego rynku opierała się na intensyfikacji sprzedaży na rynkach zewnętrznych – skłaniają one do większej aktywności sprzedaży eksportowej. Realizacja tego celu nastąpiła poprzez wdrożenie projektu „Program rozwoju eksportu”, który obejmował identyfikację kluczowych dla przedsiębiorstwa zagranicznych rynków zbytu oraz budowę dla nich systemu sprzedaży. Na świecie stale rośnie zapotrzebowanie na skrobię i polscy plantatorzy powinni to wykorzystać. Pepees S.A. chce im w tym pomóc, tworząc efektywne narzędzia dystrybucji i sprzedaży krajowych produktów.

Wyniki opracowanej strategii naczelnej zakładały w perspektywie roku 2018 osiągnięcie przychodów sprzedaży produktów skrobiowych rozszerzonych o skrobię pszenną na poziomie 200 mln. zł oraz 30 mln zł na rynki zagraniczne, a także wdrożenie inwestycyjnych projektów rozwojowych, podnoszących efektywność przedsiębiorstwa. Takie działania pozwoliły na realną poprawę wydajności spółki. Harmonogram realizacji projektów obejmował nie tylko działania mające służyć budowaniu systemu zaopatrzenia w surowce poprzez zwiększenie wielkości zakupów od pojedynczego dostawcy, wydłużenie cyklu produkcyjnego, ale także Program Rozwoju Eksportu – kluczowy element budowania konkurencyjności na arenie europejskiej i światowej<sup>36</sup>. Te działania, jak i poniżej opisane strategie, świadczą o budowie i rozwoju strategii marki. Ponadto, ponieważ jest to firma notowana na GPW, realizuje ona także standardy według Karty Dobrych Praktyk.

## **Strategie marketingowe według udziału w rynku**

W odniesieniu do strategii marketingowych opracowanych przez Philipa Kotlera można zauważyć, że Pepees S.A. stosuje dwie z nich, które pomagają osiągnąć firmie planowany sukces rynkowy.

Pierwszą ze strategii jest strategia lidera rynkowego. Spółka jest niekwestionowanym liderem na polskim rynku przemysłu skrobiowego i nieustannie powiększa swoje udziały w rynku. Od pięćdziesięciu lat wytwarza wysokojakościowe produkty doceniane nie tylko w Polsce. Prowadzi również ekspansję na rynki

36 <http://www.pepees.pl/> (dostęp: 20.01.2019).

zagraniczne, na których jest także jednym z głównych konkurentów. Pepees S.A. stara się zaspokoić potrzeby klientów, które nie zostały dotychczas zaspokojone na takich rynkach, na których pozycja lidera nie jest bliska monopolizacji.

Drugą strategią, jaką realizuje Pepees S.A., jest strategia pretendentów rynkowych, polegająca na zdecydowanym wyznaczeniu celów strategicznych oraz nieustannej chęci powiększenia udziałów w rynku. Podejmowane przez spółkę działania zmierzające do poszerzenia oferowanego asortymentu z uwzględnieniem występowania zróżnicowanych potrzeb i segmentów rynku idealnie wpasowują się w definicję tej strategii<sup>37</sup>.

## **Strategie rozwoju przedsiębiorstwa wg macierzy Ansoffa**

Strategie według macierzy Ansoffa, które realizuje Pepees S.A., to:

- Strategia penetracji rynku – przedsiębiorstwo chcąc się rozwijać prowadzi działania mające na celu zwiększenie sprzedaży wytwarzanych produktów. Pepees S.A. nieustannie polepsza jakość swoich produktów i podkreśla to poprzez utrzymywanie standardów norm ISO.
- Strategia rozwoju rynku – przedsiębiorstwo dąży do wprowadzenia dotychczasowych produktów na nowe rynki. W ciągu kilkunastu lat firma bardzo się rozwinęła – wprowadziła swoje produkty na 60 rynków zagranicznych.
- Strategia rozwoju produktu – przedsiębiorstwo wprowadza nowy lub zmodyfikowany produkt na dotychczasowe rynki. Poprzez przejęcia, fuzje i konsolidacje firma pozyskała nowe produkty, które będzie systematycznie rozwijać na polskim rynku skrobiowym.

## **Strategia internacjonalizacji**

Pepees S.A. stosuje strategię wodospadu, która wyraża stopniowe, fazowe wchodzenie na rynki zagraniczne w określonej kolejności i sekwencji czasowej. Każdy rynek jest traktowany w sposób odmienny od pozostałych, często zindywidualizowany, wymagający właściwego etapu przygotowań i obróbki. Pepees S.A. jest na około 60 rynkach i każdy z nich firma traktowała indywidualnie, odpowiednio do potrzeb danego kraju i po wnikliwym zbadaniu zapotrzebowania na dane dobro. Na początku przedsiębiorstwo skupiło się na państwach Europy Zachodniej, następnie Wschodniej, teraz firma chce podbić rynek azjatycki.

---

37 K. Keller, P. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2013, s. 324–326.

## Strategia konkurencyjna

Do uzyskania przewagi konkurencyjnej Pepees S.A musiało podjąć decyzję, którą strategię zamierza wybrać. Są trzy jej rodzaje:

- strategia pozycji czołowej – firma skupia się na niskich kosztach, prowadzi działania na obszernym rynku;
- strategia zróżnicowania – firma ma na celu upodobanie się klientom oraz „wstrzelenie się” w te cechy, które najbardziej cenią konsumenci;
- strategia koncentracji – firma obserwuje, jak działa dany segment rynku oraz stara się dostosować do panujących tam zasad i warunków. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną w danym segmencie należy zastosować jedną z dwóch opcji:
  - a. przywództwo kosztowe w danym segmencie;
  - b. przywództwo w zakresie zróżnicowania w wybranym segmencie.

Pepees S.A. podjęło strategię koncentracji, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo powstało w Polsce oraz zamiar jego funkcjonowania miał rozwinąć się w tym obszarze. W dużej mierze przyczynił się do tego duży zasób surowca, czyli ziemniaków. Kilkanaście lat temu Polska była krajem, w którym ludzie w dużej mierze utrzymywali się z uprawy roli, był to świetny moment na to, aby zainwestować w firmę, która przetworzy uprawiane surowce w gotowe do użycia produkty. Pepees S.A. zdecydowało się na podjęcie przywództwa w zakresie zróżnicowania produktów na obszarze Polski. Wyroby przedsiębiorstwa są zróżnicowane, ich podstawą jest skrobia, a każdy potencjalny klient znajdzie coś dla siebie.

## Strategie cenowe

Strategie cenowe są sposobem postępowania i rozpatrzenia tego, jaką cenę ustalić na danym rynku. Można wyróżnić pięć strategii cenowych:

- strategia zbierania śmietanki – wykorzystanie znacznie wyższych cen niż powinny obowiązywać w krótkim czasie (stosowane w nowościach produktowych);
- strategia penetracji – użycie niskich cen na rynkach, gdzie forma ma duży udział (stosowane, gdy popyt na dane dobro jest wysoki);
- strategia ekspansywnego kształtowania cen – ustalenie ceny na bardzo niskim poziomie, aby wprowadzić masowy rynek;
- strategia prewencyjnego kształtowania cen – wykorzystanie niskich cen, aby zniechęcić konkurentów do wejścia na rynek;
- strategia cen eliminujących konkurentów – użycie niskich cen, aby zniszczyć konkurencję.

Dla Pepees S.A można zidentyfikować najbliższą jej strategię – strategię zbierania śmietanki, jednakże w firmie nie jest to krótkotrwały proces, gdzie cena jest wysoka. Przedsiębiorstwo ma własną strategię, która prezentuje produkt świetnej jakości w wyższej cenie. Strategię cenową przedsiębiorstwa można dopasować do

jednej z trzech ramowych strategii cenowych: cen wysokich, cen średnich, cen niskich<sup>38</sup>. Jak można się domyślać chodzi o strategię cen wysokich, której powodzenie zależy od znalezienia potencjalnych klientów, którzy chcą zapłacić wyższą cenę za np. towary luksusowe lub wysokiej jakości. W tym przypadku chodzi o wysoką jakość produktu, którą zapewnia Pepees S.A. i jest to ich karta przetargowa dla klientów, u których liczy się gatunek danego dobra.

## Social media

Pepees S.A. wykorzystuje efekt usieciowienia w niewielkim stopniu. Prowadzi swoją stronę internetową, na której wymienia dane oraz pokazuje swoje bestsellerowe produkty – klienci mogą się dowiedzieć podstawowych informacji na temat produktów i ich zalet. Niestety niektóre dane na stronie są rzadko aktualizowane, np. w 2013 roku, co może sprawiać wrażenie, że strona jest zaniedbana, a to może wzbudzić kontrowersje u potencjalnego klienta. Dodatkowo na stronie internetowej rzadko pojawiają się informacje, które pozwalają na śledzenie działań przedsiębiorstwa, znajduje się tam za mało aktualności. Poza tym brak sklepu internetowego przyczynia się do mniejszej sprzedaży hurtowej i zamówień detalicznych, na których spółka mogłaby wiele zyskać, ponieważ jej zasięg mógłby być znacznie większy. W XXI wieku klienci są przyzwyczajeni do zakupów w Internecie za pomocą kliknięcia, co jest znacznie szybsze niż składanie zamówienia telefonicznie. Poza tym na wielu stronach internetowych pojawiają się dymki, gdzie można nawiązać rozmowę z konsultantami i zadać im pytania niezbędne do przekonania się do produktu lub uzyskania bardziej szczegółowych informacji na temat danego dobra.

Na stronie można znaleźć również wiele informacji finansowych, raportów oraz aktualności ważnych dla potencjalnych inwestorów. Ponadto spółka wstawia coroczne sprawozdania finansowe dostępne dla każdego. Strona internetowa dostępna jest w trzech wersjach językowych – polskiej, angielskiej oraz rosyjskiej, co ułatwia zaczerpniecie informacji na temat spółki potencjalnym klientom zagranicznym.

Pepees S.A. pojawia się również na Giełdzie Papierów Wartościowych, gdzie można znaleźć ją w rankingu i zakupić jej akcje. Niestety prowadzenie przedsiębiorstwa w sieci nie jest mocną stroną firmy, między innymi przez brak sklepu internetowego.

## Model biznesowy Lean Canvas

Poniżej zaproponowano wykorzystanie modelu biznesowego Lean Canvas, który wspomaga przeprowadzenie analizy możliwości rynkowych oraz potrzeb wewnętrznych firmy związanych z jej dotychczasową działalnością, a także planami wprowadzenia produktów na nowe rynki.

38 M. Stawińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 70.



Tabela 3. Przykładowy model Lean Canvas dla Pepees S.A.

<b>Kluczowi partnerzy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plantatorzy</li> <li>• dostawcy surowców</li> </ul>	<b>Kluczowe działania</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przedłużenie okresu produkcyjnego</li> <li>• zwiększenie wielkości sprzedaży i dostępności surowca</li> <li>• poprawa kondycji rynku produkcji skrobi w Polsce i warunków dla funkcjonowania plantatorów</li> </ul>	<b>Propozycja wartości</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niska cena</li> <li>• wysoka jakość</li> <li>• dostępność produktu</li> </ul>	<b>Relacje z klientami</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie osobiste</li> <li>• profesjonalna obsługa</li> </ul>	<b>Segmenty klientów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dystrybutorzy</li> <li>• przedsiębiorstwa skrobiowe</li> </ul>
	<b>Kluczowe zasoby</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wykorzystanie innowacyjnych technologii oraz linii produkcyjnych</li> <li>2. zasoby ludzkie</li> </ol>		<b>Kanały dystrybucji</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. strona internetowa</li> <li>4. szkolenia</li> <li>5. dystrybutorzy</li> <li>6. konferencje</li> <li>7. targi branżowe</li> </ol>	
<b>Struktura kosztów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie pracowników</li> <li>• koszty dystrybucji</li> <li>• koszty utrzymania magazynów i ewentualnych napraw maszyn</li> <li>• koszty produkcji</li> </ul>		<b>Struktura przychodów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż produktów</li> <li>• akcje giełdowe</li> </ul>		

**Źródło:** opracowanie własne

Jak wynika z modelu Lean Canvas, spółka powinna prężnie rozwijać swoją stronę internetową oraz uruchomić sklep internetowy. Dzięki sprzedaży w sklepie internetowym firma będzie miała szansę na pozyskanie nowych klientów i dodatkowe źródło przychodów. Pomocna w promocji będzie również częsta aktualizacja strony internetowej. Uruchomienie zakładki „blog”, gdzie zamieszczane byłyby treści na temat branży skrobiowej oraz jej wpływu na zdrowie, zbliży potencjalnych klientów do zrozumienia działalności spółki. Tym samym spółka budowałaby relację na linii klient–sprzedawca, co zaowocowałoby wzrostem lojalności.

## Synergia strategii Pepees S.A.

Pepees S.A. poprzez umiejętne łączenie strategii udziału w rynku, produktowej, marketingowej czy też międzynarodowej jest jednym z lepszych przykładów stosowania synergii dodatniej. Spółka od wielu lat ulokowana jest na pozycji lidera na rynku krajowym oraz pretendenta na rynkach zagranicznych. Dzięki stosowanym strategiom z roku na rok zwiększa swoje udziały w rynku. Szeroka ekspansja na inne kontynenty sprawiła, że Pepees S.A. stale odnotowuje wysokie wskaźniki sprzedaży oraz dostrzega szanse strategiczne, jakie dają rynki azjatyckie czy Ameryka Łacińska. Dodatkowym atutem spółki jest długoletnia tradycja oraz sponzorowanie wydarzeń publicznych.

Analiza stosowanych strategii pokazuje kilka luk w działaniach spółki, między innymi działalność internetowa. Brak sklepu internetowego oraz sporadyczne uzupełnianie informacji na stronie budzą wątpliwości, jednak firma doskonale radzi sobie w komunikacji z klientem na innych kanałach. Wyniki finansowe i ugruntowana pozycja rynkowa potwierdza, że spółka Pepees S.A. wyraźnie przeżyła stosowanie synergii strategii marketingowych i skrupulatnie trzyma się wyznaczonych celów.

## Bibliografia

Blikle A., *Kształtowanie polityki cenowej*, 2015.

Keller K., Kotler P., *Marketing*, REBIS, Poznań 2013, s. 324–326.

Rawski M., *Nowe podejście do badania efektów synergii w metodzie refleksji strategicznej*, Zeszyty Naukowe nr 581, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 49.

Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 70.

<http://infostrefa.com/infostrefa/pl/wiadomosci/31311904,przedsiębiorstwo-przemyslu-spozywego-pepees-sa-raport-okresowy-polroczny-za-2018-psr> (dostęp: 21.01.2019).

<https://gazetagieldowa.pl/uncategorized/pepees-producent-skrrobi/> (dostęp: 20.01.2019).

<http://www.pepees.pl/> (dostęp: 20.01.2019).

<http://www.pepees.pl/index.php?wiad=757> (dostęp: 21.01.2019).

## 2.2. Uwarunkowania strategiczne wdrożenia systemu *e-commerce* na przykładzie nowo powstałego przedsiębiorstwa

### Strategic determinants of implementation of the e-commerce system on the example of a newly established company

Rafał Skonieczka

Właściciel firmy EVILLAGE.PL

**Summary:** The development of knowledge in the field of e-commerce and the growing interest in issues from practitioners, students and business consultants is clearly visible in recent years. E-commerce projects play an important role, sometimes crucial in the functioning of an organization. The purpose of this article is to present strategic considerations and e-commerce management in newly created enterprises. The impact in the concept of organizational strategy is visible, among others, in expanding the scope of modern e-commerce by the issues of the role of this type of projects in implementing the strategy and ensuring the coherence of the organization's strategic goals and project goals.

**Keywords:** e-commerce system, e-commerce strategies, e-commerce indicators, strategic management, marketing strategies

## Wstęp

Rozwój wiedzy z zakresu *e-commerce* oraz rosnące zainteresowanie problematyką ze strony praktyków, studentów i konsultantów w biznesowych są wyraźnie widoczne w ostatnich latach. Projekty *e-commerce* odgrywają istotną, niekiedy kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji. Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne coraz częściej realizują swoją działalność podstawową i pomocniczą w formie *e-commerce*. Rosnąca liczba publikacji, konferencji, warsztatów, kursów, rozwiązań technicznych i technologicznych itp. potwierdza nie tylko zainteresowanie, ale i gwałtowny rozwój różnych koncepcji teoretycznych, metod i narzędzi wspomagających *e-commerce*. Celem tego studium jest prezentacja uwarunkowań strategicznych i zarządzania *e-commerce* w nowo powstałych przedsiębiorstwach. Wpływ w koncepcji dotyczących strategii organizacji jest widoczny między innymi

w rozszerzeniu zakresu współczesnego *e-commerce* o problematykę roli tego typu projektów we wdrażaniu strategii i zapewnieniu spójności celów strategicznych organizacji i celów projektów.

Oprócz przeglądu definicji i zagadnień poświęconych strategicznym aspektom w zarządzaniu *e-commerce* zaprezentowane zostaną także problemy uwzględniania strategii organizacji na przykładzie nowo powstającego przedsiębiorstwa. W końcowej części zostanie omówiony przykład nowo powstającego przedsiębiorstwa poświęcony prezentowanej problematyce. Nie bez znaczenia dla niniejszej publikacji jest jej praktyczny charakter, wynikający z kilkunastoletnich doświadczeń autora w zakresie projektowania i wdrażania projektów *e-commerce* w Polsce i za granicą.

## 1. Strategie i ich formy – podstawy teoretyczne

### 1.1. Pojęcie strategii

Na wstępie warto poruszyć podstawowe zagadnienie, jakim jest strategia – czym się charakteryzuje i jakie może przybierać formy. Zrozumienie jej istoty stanowi tło dla prezentowanej pracy. W literaturze możemy odnaleźć co najmniej kilka sposobów rozumienia strategii. W ujęciu słownikowym strategia to „przemysłany plan działań w jakiejś dziedzinie” lub też „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny oraz poszczególnych jej kampanii i bitew”<sup>39</sup>. W encyklopedii znajdziemy następujący opis: „strategia uzależniona jest od konkretnej polityki określającej cel wojny oraz niezbędnych do jej prowadzenia sił i środków; w szczególności określa ona ilość i jakość zasobów potrzebnych do osiągnięcia celów wojskowych oraz ilość i jakość wszelkiego rodzaju rezerw zarówno ludzkich, jak i materiałowych, a także organizacji i sposobu przygotowania sił zbrojnych, oprac. planów użycia ich w wojnie, przygotowanie teatrów działań i kierunków strategicznych”<sup>40</sup>. Czytając te definicje i wyjaśnienie terminu nie sposób nie odwołać się do etymologii tego słowa. Pochodzi ono z języka greckiego, w którym *stratós* znaczy „armia”, natomiast *ágein* – „dowodzić”. Początkowo wyrażenie „strategia” dotyczyło sztuki wojskowej. Używano go w celu określenia całości działań łączących teorię i praktykę przygotowywania i prowadzenia wojen, negocjacji, kampanii, bitew, najważniejszych operacji i kierowanie wojskami z pozycji dowództwa. Praktycznie rzecz ujmując, oznaczało umiejętność dowodzenia dużymi jednostkami militarnymi w taki sposób, aby osiągnąć zamierzone cele. Nie inaczej jest w przypadku przedsiębiorstw. Już w latach 60. XX w., czyli od momentu, kiedy

39 *Strategia*, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315> (dostęp: 25.06.2019).

40 *Strategia*, Internetowa Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/strategia;3980216.html> (dostęp: 25.06.2019).

to strategia pojawiła się w teorii i praktyce zarządzania<sup>41</sup>, zaczęto ją definiować (w takiej czy innej formie) jako „koncepcję funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierającą zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania”<sup>42</sup>. Od tego momentu zaczęła stanowić zasadniczy składnik każdej organizacji.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat strategii możemy stwierdzić, iż strategia przedsiębiorstwa opiera się na formułowaniu głównych celów możliwych do zrealizowania przez organizację w warunkach konkretnego otoczenia bliższego i dalszego. W związku z tym strategia stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządzania, zapewniając spójność koncepcji działań. Wdrożenie jej może zapewnić osiągnięcie kluczowych oraz długookresowych celów w ramach wybranych obszarów działania przedsiębiorstwa, a tym samym zapewnić sukces czy nawet istnienie organizacji.

### 1.2. Cechy, formy i klasyfikacje strategii

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w jakim obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne zmieniło swój kształt z planowania długofalowego na rzecz procesu zarządzania strategicznego, który charakteryzuje się znacznie krótszym okresem planistycznym i mniejszym stopniem sformalizowania. Warto zatem, aby osoby podejmujące kluczowe strategiczne decyzje dysponowały pełnią wiedzy w zakresie natury strategii. Jak wynika z przytoczonej w poprzedniej części charakterystyki, pojęcie strategii obejmuje wiele elementów. W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć najbardziej pożądane cechy, jakimi powinna się ona wyróżniać. Warto przytoczyć cechy i ich opisy wymienione przez A. Kaletę<sup>43</sup>:

- prymat odwagi myślenia nad poprawnością – „Strategia musi być wywrotowa. Jeśli nie przeciwstawia się wewnętrznym zasadom obowiązującym w przedsiębiorstwie czy regułom rządzącym branżą, to nie jest strategią”, twierdzi jeden z najpopularniejszych w świecie doradców strategicznych G. Hamel<sup>44</sup>;
- prymat przyszłości odległej nad bliższą – „Wyzwaniem strategii jest widzieć przyszłość wcześniej niż inni i wskazać działania, które pozwolą na skuteczne wykorzystanie tej wiedzy”;
- prymat problemów zewnętrznych nad własnymi – „Dla każdego przedsiębiorstwa źródłem wszelkich korzyści jest otoczenie. We wnętrzu powstają jedynie koszty i problemy do rozwiązywania”;
- prymat wyrazistych priorytetów nad kompleksowością – „Strategia to zawsze wybór priorytetów, problemów najważniejszych, spośród mniej istotnych”;

41 J. Polowczyk, *Skuteczne strategie biznesowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.

42 T.J. Peters, R.H. Waterman jr, *In search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

43 A. Kaleta, *Cechy skutecznej strategii*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 9, s. 19–22.

44 Por. G. Hamel, *Dwaj najbardziej zapracowani strategicy*, „Business Week/Polska” 1996, nr 12, s. 10.

- prymat nieustannego rozwoju strategii nad jej stabilnością – „Tworzenie strategii ukształtowane być musi w postaci ciągle postępującego procesu, a nie jednorazowego aktu”.

### Klasyfikacje strategii

Różnorodność ujęć definicyjnych strategii jest skutkiem przesunięcia punktu ciężkości na elementy wykorzystywane do jej opisu. Ta różnorodność definicyjna oraz kontekst historyczny wyłaniania się nowych ujęć stały się podstawą klasyfikacji szkół strategii. Przegląd najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu prób porządkowania strategii przedstawia Zakrzewska-Bielawska:

**Tabela 1.** Wybrane klasyfikacje szkół i podejść do strategii

Autor	Kryterium klasyfikacji	Szkoły i podejścia do strategii
1	2	3
J.Ch. Mathé (1987)	paradygmaty zarządzania strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• paradygmat racjonalności strategicznej (szkoła harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościowa)</li> <li>• paradygmat zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, systemowa, inkrementalistów)</li> </ul>
D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen (1997)	paradygmaty strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejście koncentrujące się na sile rynkowej (szkoła sił konkurencji, strategicznego konfliktu)</li> <li>• podejście koncentrujące się na efektywności (szkoła zasobowa, dynamicznych zdolności)</li> </ul>
K. Eisenhardt, D.N. Sull (2001)	logika strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoła pozycyjna</li> <li>• szkoła zasobowa</li> <li>• szkoła prostych reguł</li> </ul>
M. Farjoun (2002)	paradygmaty zarządzania strategicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejście mechanistyczne (model SCP, model SSW, paradygmat zasobowy RBV)</li> <li>• podejście organiczne (model OESP)</li> </ul>
A. Stabryła (2005)	specyfika podejść badawczych i ich zastosowanie w praktycznej działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nurt planistyczny</li> <li>• nurt pozycyjny</li> <li>• nurt integracyjny</li> </ul>
N. Venkatraman M. Subramaniam (2006)	historyczne etapy rozwoju strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• portfolio biznesów</li> <li>• portfolio zasobów</li> <li>• portfolio relacji</li> </ul>
K. Obtój (2007)	wymiar swobody decyzyjnej, formalizacji strategii oraz punkt wyjścia do budowy strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoła planistyczna</li> <li>• szkoła ewolucyjna</li> <li>• szkoła pozycyjna</li> <li>• szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się</li> <li>• szkoła prostych reguł</li> <li>• szkoła realnych opcji</li> </ul>

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
C.A. Montgomery (2008)	podjęcie do strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejście tradycyjne (strategia jako gotowe rozwiązanie)</li> <li>• podejście nowoczesne (strategia jako dynamiczny proces)</li> </ul>
H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (2009)	istota strategii (konkretna pozycja lub ogólna perspektywa) oraz cechy procesu strategicznego (zamierzone plany lub emergentne wzorce)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoła projektowania</li> <li>• szkoła planistyczna</li> <li>• szkoła pozycyjna</li> <li>• szkoła przedsiębiorcza</li> <li>• szkoła poznawcza</li> <li>• szkoła uczenia się</li> <li>• szkoła władzy</li> <li>• szkoła kulturowa</li> <li>• szkoła środowiskowa</li> <li>• szkoła konfiguracyjna</li> </ul>
R. Krupski (2009)	elementy strategii, dynamizm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategię w ramach systemu UC</li> <li>• strategię w ramach systemu ST</li> </ul>
M. Romanowska (2009)	podjęcia do strategii i sposobu jej tworzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ucieczka w suboptymalizację</li> <li>• poszukiwanie strategicznej perspektywy</li> <li>• poszukiwanie kamienia filozoficznego</li> </ul>
R.M. Grant (2011)	Stadia rozwoju zarządzania strategicznego (dominujące motywy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budżetowanie finansowe</li> <li>• planowanie rozwoju</li> <li>• strategia jako pozycjonowanie</li> <li>• poszukiwanie przewagi konkurencyjnej</li> <li>• strategia nowej ekonomii</li> <li>• strategia w nowym tysiącleciu</li> </ul>
J. Niemczyk (2013)	natura ludzka uczestników procesów decyzyjnych, jednostka analizy i jej kluczowe atrybuty, logika strategii (renta ekonomiczna) oraz akceptowalne strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejście planistyczne</li> <li>• podejście pozycyjne</li> <li>• podejście zasobowe</li> <li>• podejście innowacyjno-przedsiębiorcze</li> <li>• podejście sieciowe</li> </ul>
Bratnicki, Zbierowski (2013)	orientacja strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasobowa</li> <li>• przedsiębiorcza</li> <li>• przyszłościowa</li> <li>• rynkowa</li> <li>• na interesariuszy</li> <li>• pozytywna</li> </ul>

**Źródło:** A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, nr 27, s. 9–29.

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego można odnaleźć liczne klasyfikacje strategii oraz różnorodne podejścia do jej tworzenia i realizacji, co potwierdza jej wielowymiarowość i złożoność. Mając do dyspozycji szerokie spektrum różnych ujęć strategii, kadra kierownicza przedsiębiorstwa może wybrać takie, które najbardziej odpowiada specyfice firmy i jej otoczenia.

## 2. Systemy *e-commerce*, ich rola i elementy

*E-commerce* skupia w sobie transakcje, które łączą odbiorcę i dostawcę (niezależnie od jego formy) w całym procesie kupna–sprzedaży. Przyjmijmy, że jest to „proces sprzedawania i kupowania produktów i usług, a więc zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu”<sup>45</sup>. Możemy wymienić kilka rodzajów transakcji w zależności od grupy docelowej.

- Model B2B (*business to business*) – oznacza sprzedaż produktów „z firmy do firmy”.
- Model B2C (*business to consumer*) – jest to jeden z najbardziej popularnych modeli biznesowych w e-handlu. Proces transakcji występuje pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem.
- Model C2C (*consumer to consumer*) – w tym modelu po obu stronach procesu kupna–sprzedaży stoi konsument.
- Model C2B (*consumer to business*) – w tej relacji klient może złożyć swoją ofertę danej firmie.
- *Business to government*, czyli B2G (występujący również pod nazwą B2A – *business to administration*) – model działający w oparciu o platformy internetowe, który daje firmom możliwość udziału w przetargach rządowych i administracyjnych.
- C2G lub C2A – model relacji występujący pomiędzy klientem a organizacją administracyjną.

Dzisiejsze systemy *e-commerce* to już nie tylko platforma transakcyjna czy wirtualne miejsce zawierania transakcji handlowych z wykorzystaniem środków elektronicznych. Współczesne rozwiązania techniczne i technologiczne umożliwiają jednocześnie pełnienie wielu ról, dając przedsiębiorcom możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na wielu obszarach, jednocześnie minimalizując wymagania dotyczące zaangażowanych sił i środków. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby mikroprzedsiębiorstwo stworzyło kolejne wersje swojego sklepu internetowego dla wybranych grup odbiorców czy też kolejne wersje przeznaczone dla dowolnego kraju na świecie. Rozwiązania typu SaaS<sup>46</sup> czy *open source*<sup>47</sup> dają możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w kolejnych niszach niskim kosztem. Jak wynika z obserwacji autora, tego typu taktyki są powszechne w praktyce gospodarczej, ze względu na niski próg wejścia techniczny i technologiczny. Warto również w tym miejscu wspomnieć, jaką rolę odgrywa dzisiejsze *e-commerce* w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Bez wątplenia możemy do nich zaliczyć:

45 B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, 2002.

46 *Software as a Service* (w skrócie SaaS, z ang. oprogramowanie jako usługa).

47 *Open source* – otwarte oprogramowanie, jego licencja pozwala na legalne oraz nieodpłatne kopiowanie. Zapewnia swoim użytkownikom prawo do samodzielnego modyfikowania, analizowania i rozbudowy istniejących produktów.



- rolę wewnętrzną:
  - strategiczną – wynikającą z przyjętej strategii średnio- lub długoterminowej:
    - funkcjonalną – wynikającą z organizacji przedsiębiorstwa, np.:
      - dział badawczo-rozwojowy;
      - dział marketingu;
      - interesariusze: zarząd, udziałowcy, właściciele;
      - inne działy: logistyka, obsługa klienta, sprzedaż;
  - procesową – wynikającą ze sposobu wykonywania, organizacji pracy i jej przebiegu;
- rolę zewnętrzną:
  - otoczenie bliższe – wynikająca głównie z funkcji informacyjnej, transakcyjnej i aplikacyjnej. Wpływająca bezpośrednio na:
    - konkurencję (lokalną, regionalną, krajową czy międzynarodową);
    - producentów dóbr substytucyjnych i komplementarnych;
    - klientów i odbiorców dóbr;
    - dostawców i kooperantów;
  - otoczenie dalsze – mająca przyczyny w pośrednich relacjach, które wpływają na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa związanego z *e-commerce*:
    - ekonomiczna: mająca związek z kondycją systemu gospodarczego, w obszarze którego działa organizacja, jego ogólnej sytuacji i kondycji;
    - socjokulturowa: odnosząca się do wzorców, zwyczajów, wartości, nawyków oraz demograficznych cech społeczeństwa;
    - techniczno-technologiczna: dotycząca dostępnych metod i technologii, dzięki którym zasoby mogą być przekształcane w produkty;
    - polityczno-prawna: wynikająca z regulacji działalności gospodarczej oraz stosunków panujących między państwem a gospodarką.

### 3. Analiza praktycznego studium przypadku firmy X

Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa wynika z obserwacji uczestniczącej i pogłębionego wywiadu. Przedsiębiorstwo X pragnie zajmować się wynajmem krótkoterminowych pojazdów, założone zostało w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przy udziale kapitału zagranicznego. Aktualnie nie posiada w swojej flocie pojazdów. Znaczna część transakcji będzie dokonywana w formie elektronicznej przez dedykowaną platformę *e-commerce*. Jako plany strategiczne członkowie zarządu wymieniają negocjacje warunków współpracy z odbiorcami:

- zdobywanie nowych odbiorców instytucjonalnych na zasadach pośrednictwa / biura podróży, hotele, serwisy naprawcze;
- zbycie wierzytelności;
- optymalizacja zatrudnienia;
- aktualizacja floty;
- podnoszenie kwalifikacji personelu;
- minimalizacja planów inwestycyjnych;
- restrukturyzacja źródeł finansowania.

## Makrootoczenie

W ramach analizy opisywanej firmy możemy wyróżnić kluczowe elementy makrootoczenia mające pośredni i jednocześnie znaczący wpływ na funkcjonowanie firmy. Zaliczają się do nich następujące sytuacje:

- polityczno-prawna: afera dieslowa<sup>48</sup> mająca wpływ na przedsiębiorstwa posiadające w flocie pojazdy z silnikiem diesla, np. zakaz wjazdu pojazdów z silnikiem diesla do centrów części miast Europy;
- ekonomiczna: paradygmat efektywności działań marketingowych – niezwykle istotne w przedsiębiorstwach tej branży są liczba wynajętych pojazdów i czas ich wynajęcia. Pojazdy, które nie są wynajęte, generują istotne koszty, obciążające przedsiębiorstwo utratą wartości rezydualnej;
- socjokulturowa: następuje istotna zmiana postaw konsumenckich dotycząca stosunku konsumenta do pojazdu (z posiadania na użytkowanie) dająca możliwości poszerzenia się rynku (nową usługą jest wynajem długoterminowy, tzw. auto na abonament);
- techniczno-technologiczna: w tym miejscu warto zauważyć jak powszechność Internetu wpływa na działalność analizowanego przedsiębiorstwa. Dziś firmy zajmujące się wynajmem pojazdów nie są ograniczone do lokalizacji związanej z przyjazdem i odjazdem potencjalnego klienta, jak miało to miejsce wcześniej. Dostępność oferty przez Internet pozwala na wynajęcie pojazdu już w chwili planowania podróży. Z perspektywy przedsiębiorstwa otwiera to wiele nowych możliwości, choćby sojusze z biurami podróży na całym świecie.

## Mikrootoczenie

W obszarze otoczenia bliższego, zwanego inaczej otoczeniem konkurencyjnym przedsiębiorstwa, możemy wskazać kilka wymienionych elementów:

- odbiorcami finalnymi są konsumenci dokonujący zamówienia bezpośrednio na stronie internetowej rezerwując okres wynajmu oraz czas i miejsce odbioru pojazdu;
- pośrednicy – brak w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa firm pośredniczących w dokonywanych transakcjach;
- wśród wielu dostawców możemy wymienić:
  - kluczowe firmy zapewniające finansowanie;
  - kluczowe firmy zarządzające flotą: CFM (ang. *car fleet management*), zwane również zarządzanie taborem. W ramach współpracy przedsiębiorstwa te dostarczają również dodatkowe systemy, takie jak: diagnozujące i informujące o uszkodzeniach pojazdów (OBD), systemy nawigacji satelitarnej (GPS), systemy informacji geograficznej (GIS) oraz systemy komunikacji bezprzewodowej (GSM);
  - kluczowych dostawców pojazdów;

<sup>48</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Afera\\_Volkswagena](https://pl.wikipedia.org/wiki/Afera_Volkswagena) (dostęp: 22.06.2019).

- konkurenci:
  - komunikacja miejska, Taxi;
  - przemieszczanie się za pomocą rowerów czy pieszo;
  - firmy zarządzające flotą: CFM;
  - nowi gracze: Uber, BlaBlaCar;
  - inne firmy oferujące wynajem pojazdów: Avis, Budget, Express, Hertz, Panek, Sixt, 99rent;
  - CaaS (*Car as a Service*) – przedsiębiorstwa oferujące samochód jako usługę;
- inne podmioty:
  - władze rządowe i samorządowe: Carsharing.

Do głównych zagrożeń istniejących w przedsiębiorstwie możemy zaliczyć:

- rywalizację między istniejącymi dostawcami o tych samych odbiorców w ramach łańcucha wartości i sposobów finansowania, co powoduje walkę cenową;
- zagrożenie konkurencyjne wywoływane przez niebezpieczeństwo wejścia na rynek nowych konkurentów, spowodowane głównie dostępnością elastycznych źródeł finansowania;
- groźbę oferowania przez konkurentów produktów o innym przeznaczeniu, które mogą jednak zaspokajać te same lub podobne potrzeby na poziomie funkcji produktu, np. Uber, BlaBlaCar;
- siłę przetargową dostawców – w wypadku omawianego przedsiębiorstwa istnieje niewielka możliwość wywierania presji przez dostawców z powodu znacznej integracji pionowej firmy. Można zauważyć próby wywierania wpływu przez dostawców pojazdów oferujących pakiety serwisowe wraz z finansowaniem;
- siłę przetargową nabywców – występuje możliwość wywierania presji przez klientów. Do istotnych sił możemy zaliczyć wybór marki i modelu pojazdu przez klienta w związku z osobistymi preferencjami, znaczna część przedsiębiorstw konkuruje na poziomie ceny wynajmu.

## Strategia marketingowa

W ramach strategii marketingowej oznaczającej badania marketingowe oraz gromadzenie i analizę niezbędnej informacji, segmentację i wybór klientów, kształtowanie oferty rynkowej, prowadzenie polityki cenowej, dystrybucji i promocji, obsługę klientów i działalność serwisową zostały wyróżnione następujące elementy:

- polityka rynkowa:
  - zasięg geograficzny i branżowy: Polska;
  - rodzaje i liczba segmentów rynku: specjalizacja produktowa;
  - sposób zapewnienia wzrostu sprzedaży: dostępność;

- polityka produktowa:
  - szerokość asortymentu: asortyment gatunkowy;
  - zróżnicowanie jakościowe produktów;
- polityka dystrybucyjna:
  - liczba i długość kanałów: ograniczona;
  - charakter dystrybucji: dystrybucja intensywna;
- polityka cenowo-kredytowa:
  - poziom cen: średni;
  - formy zapłaty: wszystkie;
  - terminy płatności: płatność z góry, modele subskrypcyjne;
- polityka promocyjno-reklamowa:
  - główne instrumenty: dostępność;
  - media: Internet, biura podróży, hotele, serwisy naprawcze.

## **Działalność operacyjna**

W obszarze strategii operacyjnej polegającej na świadczeniu usług, w tym planowaniu działań i realizacji procesów, zostały wyróżnione następujące zakresy:

- poziom automatyzacji: poziom średni – głównie w obszarze marketingu;
- struktura: jeden duży zakład;
- lokalizacje: blisko rynku, blisko źródeł zaopatrzenia;
- rodzaj wyposażenia: uniwersalne;
- poziom zapasów: wysoki;
- sterowanie jakością: dokładne.

## **Strategia finansów**

Określenie źródeł i pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych czy też kształtowanie wartości rynkowej firmy w analizowanym przypadku wydaje się niezwykle istotne ze względu na wysokie zapotrzebowanie na kapitał przy jednoczesnym stałym utrzymaniu dodatnich przepływów finansowych, dlatego też strategia finansów jest jednym z najważniejszych uwarunkowań założeń strategicznych analizowanego przedsiębiorstwa. Do głównych zakresów strategii finansów możemy zaliczyć:

- źródła finansowania inwestycji:
  - działalność operacyjna;
  - pożyczki i kredyty;
- metody wzrostu:
  - zasilenia wewnętrzne;
  - zasilenia zewnętrzne.

## Strategia badań i rozwoju (B+R)

Badania i rozwój są odpowiedzialne za poszukiwanie nowości techniczno-organizacyjnych, opracowanie innowacji, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz ocenę ich skutków. Tak więc można stwierdzić, iż ten obszar jest głównym kierunkiem wytyczającym kierunek wzrostu i rozwoju organizacji. Warto na tym polu wyznaczyć następujące płaszczyzny:

- stosunek do ryzyka technicznego:
  - naśladowca;
- podejmowane badania:
  - projektowanie;
- obszary wdrażania innowacji:
  - organizacyjne, marketingowe;
- stabilność rozwiązań:
  - częste zmiany;
- Rodzaje strategii:
  - strategia koncentracji;
  - strategia naśladowcy;
  - strategia stabilizująca;
  - strategia penetracji rynku;
  - strategia oparta na aliansach strategicznych.

## Zakończenie

Zaprezentowane uwarunkowania mogą się różnić w zależności od przyjętych kryteriów, wyboru dziedzin czy czasu, w którym następuje analiza. Należy indywidualnie podchodzić do analizy przedsiębiorstwa, a zarazem ciągle ją modyfikować i uzupełniać o nowe siły mające wpływ na organizację. Trzeba zaakceptować fakt, że dyscyplina zwana zarządzaniem stała się w ostatnich latach wielkim zbiorem teorii, koncepcji, modeli i pojęć. Menedżerowie mają poczucie, że aby skutecznie walczyć o swoje miejsce na rynku, muszą stale szukać nowych modelowych rozwiązań i nowych praktyk. Jak możemy zaobserwować na opisywanym przykładzie, na uwarunkowania strategiczne mają wpływ nie tylko przyjęte cele w ramach wybranych obszarów działania przedsiębiorstwa, ale również otoczenie przedsiębiorstwa czy występujące ryzyka i stosunek do nich osób podejmujących decyzje.

## Bibliografia

- Gregor B., Stawiszynski M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, 2002.  
Hamel G., *Dwaj najbardziej zapracowani strategowie*, „Business Week/Polska” 1996, nr 12.  
Kaleta A., *Cechy skutecznej strategii*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 9, s. 19–22.

- Polowczyk J., *Skuteczne strategie biznesowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Peters T.J., Waterman R.H. jr, *In search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, 2014.
- Strategia*, Słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/strategia;2576315> (dostęp: 25.06.2019).
- Strategia*, Internetowa Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/strategia;3980216.html> (dostęp: 25.06.2019).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Afera\\_Volkswagena](https://pl.wikipedia.org/wiki/Afera_Volkswagena) (dostęp: 22.06.2019).

## 2.3. Wybór strategii marketingowej a źródła finansowania usług w placówce medycznej

### Selection of marketing strategy versus funding sources of services in a medical facility

Ilona Skonieczka

Dyrektor operacyjny firmy EVILLAGE.PL

**Summary:** Choosing the right marketing strategy for an organization is a complicated issue, and when it comes to a medical facility, development planning and related activities can be an even greater challenge. It also requires taking into account many factors and the specifics of this industry. Based on the author's many years of experience gained in cooperation with medical facilities, this chapter will discuss the impact of the method of financing medical services on the marketing strategy of a medical facility.

**Keywords:** marketing strategy, organization development planning, the method of financing medical services

Finansowanie usług medycznych to temat wielu dyskusji i przedmiot naukowych rozważań. Podział placówek medycznych na publiczne i komercyjne stwarza możliwość do porównywania ich na wielu płaszczyznach. Celem artykułu jest analiza wpływu źródła finansowania placówki medycznej na wybór jej strategii marketingowej. Zaobserwowano, że wybór strategii silnie koreluje z formą finansowania placówki. Zmiana sposobu finansowania usług medycznych może wpływać na zmianę strategii marketingowej.

## Wstęp

Wybór odpowiedniej strategii marketingowej organizacji to kwestia skomplikowana, a jeśli mowa jest o placówce medycznej, planowanie rozwoju i w związku z tym podejmowanych działań bywa jeszcze większym wyzwaniem. Wymaga to także wzięcia pod uwagę wielu czynników oraz specyfiki tej branży. Na podstawie wieloletniego doświadczenia zdobytego przy współpracy z placówkami medycznymi w niniejszym rozdziale zostanie omówione oddziaływanie sposobu finansowania usług medycznych na strategię marketingową placówki medycznej. Ze względu na obszerność tego tematu zostanie przedstawiony jedynie fragment zagadnienia.

### Czym właściwie jest strategia marketingowa?

Strategia marketingowa w dużej mierze pokrywa się ze strategią przedsiębiorstwa. W literaturze naukowej można znaleźć wiele definicji tego pojęcia. Jak podaje Jerzy Altkorn „strategia marketingowa w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa oznacza zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych”<sup>49</sup>. Według Zdzisława Knechta strategia marketingowa to „sposób wykorzystania potencjału i taktyka funkcjonowania przedsiębiorstwa dla rynku i na rynku, również po to, aby sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele”<sup>50</sup>.

Na potrzeby tej publikacji przyjmijmy więc, że strategia marketingowa to zestaw konkretnych działań, dzięki którym przedsiębiorstwo ma uzyskać określone cele rynkowe. Celem może być np. uzyskanie przewagi konkurencyjnej, budowa lub poprawa wizerunku, wprowadzenie na rynek nowej usługi lub zwiększenie zysków przedsiębiorstwa.

Strategia marketingowa koncentruje się na potrzebach konsumenta i ich zaspokajaniu. W przypadku placówki medycznej strategia marketingowa to stosunkowo nowe zagadnienie. Początkowo celem realizacji strategii w tej branży było zaspokajanie potrzeb pacjenta. W chwili obecnej jest to pojęcie znacznie szersze, a działania marketingowe wykorzystywane są m.in. do budowy lub poprawy wizerunku placówki w otoczeniu bliższym i dalszym, zwiększenia świadomości marki placówki, a nawet do pozyskania funduszy na rozwój placówek i podnoszenia standardu świadczonych przez nie usług. Wdrażanie strategii marketingowych zarówno w placówkach medycznych publicznych, jak i prywatnych wynika z coraz większej konkurencji nie tylko pomiędzy placówkami prywatnymi i publicznymi, ale także pomiędzy ośrodkami w danych sektorach. Konkurowanie o pacjenta wymusza wprowadzanie rozwiązań z zakresu marketingu lub sposobów zarządzania

49 J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.

50 Z. Knecht., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

placówką i jednocześnie wpływa na podnoszenie jakości świadczonych przez nią usług.

Stworzenie i wdrożenie strategii marketingowej to podstawa do sporządzenia planu marketingowego firmy, który jest jednym z głównych narzędzi kierowania działalnością marketingową przedsiębiorstwa – nie tylko bieżącą, ale również długoterminową. Przygotowanie strategii marketingowej to proces złożony, a każde przedsiębiorstwo, które decyduje się na ten krok, robi to w ściśle określonym celu. Strategia to więc nic innego jak droga do osiągnięcia wyznaczonego celu.

## Podstawowe rodzaje strategii marketingowych

W literaturze przedmiotu znajdziemy wiele opisanych rodzajów strategii i ich podziałów. Wybór odpowiedniej strategii to ważna decyzja dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dobrze opracowana strategia marketingowa powinna spełniać kilka warunków: elastycznie dopasowywać się do zmian zachodzących na rynku, czyli być aktualna; zawierać kompleksowy plan, co i jak chcemy osiągnąć; powinna precyzować, w jakim okresie osiągniemy wyznaczone cele; być ukierunkowana na właściwe rynki; możliwa do zrealizowania i zrozumiała dla wszystkich. Nieodłącznym elementem każdej strategii powinna być jej konsekwentna realizacja, gdyż nawet najlepsza strategia niewdrożona lub wdrożona niewłaściwie nie zrealizuje założonych celów.

Wybór właściwej strategii jest uzależniony przede wszystkim od tego, jakie cele placówka medyczna chce osiągnąć na rynku, na którym funkcjonuje, a także od pozycji, jaką na tym rynku zajmuje. Ze względu na obszerność zagadnienia poniżej zostaną przedstawione wybrane podstawowe rodzaje strategii marketingowych. Należą do nich<sup>51</sup>:

1. Strategia wyboru rynku;
2. Strategia zdobywania rynku;
3. Strategia pozycji zajmowanej na rynku;
4. Strategia dyferencjacji.

## Strategie wyboru rynku

Strategie te wynikają z wyboru rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza działać. Dzielimy je na strategie rynku ogólnego i docelowego.

- Strategia rynku ogólnego przyjmuje, że odbiorcy danego produktu mają podobne potrzeby i dlatego większość z nich można zaspokoić przy użyciu jednego tzw. marketingu mix (inaczej 4p – rozwój produktu, promocji, dystrybucji, cen). W przypadku placówki medycznej będzie to założenie, że

51 P. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005.



pacjenci poszukują usług z zakresu podstawowej opieki medycznej, mają ogólne oczekiwania i można je zaspokoić jednym rodzajem usługi, a więc i jednym planem marketingowym np. przychodnia tylko i wyłącznie z lekarzami pierwszego kontaktu.

- Strategia rynku docelowego koncentruje się na dopasowaniu narzędzi marketingowych do poszczególnych grup docelowych mających określone potrzeby. W tej strategii placówka medyczna ukierunkowuje działania na zaspokojenie potrzeb różnorodnych pacjentów, oferuje zróżnicowane warianty usług, a co się z tym wiąże, stosuje kilka planów marketingowych np. centrum medyczne oferujące usługi wielu specjalistów, gdzie działania marketingowe będą skierowane do różnych grup odbiorców np. do kobiet w ciąży.

## Strategie rozwoju rynku

Są to strategie intensywnego rozwoju, które polegają na szukaniu możliwości intensywnego wzrostu na płaszczyźnie produkt–rynek. Strategie te ilustruje macierz Ansoffa (Tabela 1).

**Tabela 1.** Macierz produktowo-rynkowa Ansoffa

RYNEK	PRODUKT	
	DOTYCHCZASOWY	NOWY
DOTYCHCZASOWY	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju produktu
NOWY	Strategia rozwoju rynku	Strategia dywersyfikacji

Źródło: P. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005.

Strategia ta ma cztery warianty:

- **Penetracja rynku** – polega na wykorzystywaniu możliwości jakie daje istniejący produkt na dotychczasowym rynku. Podejmowane działania prowadzą do wzrostu sprzedaży np. poprzez intensywną promocję, obniżanie ceny lub szukanie na rynku odbiorców, którzy jeszcze nie interesują się danym produktem. Dla placówki medycznej będą to działania nastawione np. na działalność edukacyjną i budowę potrzeby dbania o zdrowie lub obniżenie kosztu wykonania określonego badania. Stosowana jest głównie przez placówki prywatne, gdyż mają one środki na pozyskanie pacjentów i działania informacyjne.
- **Strategia rozwoju produktu** – strategia rozwoju przedsiębiorstwa polegająca na wprowadzeniu nowego lub ulepszanego produktu na istniejący rynek. Działania są skoncentrowane na oferowaniu zmodyfikowanego produktu i lepszym dopasowaniu go do potrzeb nabywców. W przypadku placówki medycznej będzie to m.in. uzupełnienie procedury o dodatkowe usługi,

które podniosą np. jej skuteczność. Strategia ta jest często przyjmowana w przypadku dużej konkurencji pomiędzy ośrodkami zbliżonymi do siebie standardem i jakością świadczonych usług lub przez liderów na rynku, dotyczy w dużej mierze placówek komercyjnych, ale znajduje zastosowanie także w placówkach państwowych, np. prowadzących działalność naukową.

- **Strategia rozwoju rynku** – polegająca na wejściu z istniejącymi produktami na nowe rynki, np. dzięki zmianie sposobu sprzedaży i promocji lub poprzez ekspansję na inne rynki (krajowe, zagraniczne). Strategia ta w branży medycznej może polegać na otwieraniu filii placówek w innych miastach. Takie podejście strategiczne jest stosowane w placówkach prywatnych.
- **Strategia dywersyfikacji** – to strategia polegająca na wchodzeniu z nowym produktem na nowe rynki, zorientowana na szybki rozwój przedsiębiorstwa i zysk. Przyjmuje się, że to jedna z najbardziej skutecznych strategii, gdyż zapewnia różne źródła zysków i zmniejsza ryzyko istniejące przy działalności w jednej branży. Wdrożenie tej strategii może być odpowiedzią na potrzeby danego rynku i będzie polegało na zaspokojeniu jego potrzeb, np. wprowadzeniu dodatkowego specjalisty do placówki w związku z rosnącym zainteresowaniem pacjentów na usługi z tego zakresu, uzupełnieniu oferty o usługi komplementarne bądź wdrożeniu wypracowanego, skutecznego modelu biznesowego w innych lokalizacjach. Ten rodzaj strategii z racji swojego charakteru najczęściej jest stosowany w prywatnych ośrodkach medycznych.

## Strategie pozycji zajmowanej na rynku

Z punktu widzenia pozycji zajmowanej na rynku przez przedsiębiorstwo możemy wyróżnić cztery rodzaje strategii:

- **Strategia lidera** – o tej strategii mówimy wtedy, gdy przedsiębiorstwo zajmuje silną pozycję na rynku, dyktuje ceny, kreuje nowe trendy i wyznacza kierunek rozwoju dla całej branży. Strategia ta wymaga nieustannej pracy nad zdobywaniem nowych rynków, ochrony udziału w rynku, który przedsiębiorstwo już posiada i zwiększaniu rentowności. Dla placówki medycznej to wyzwanie, które wymaga kładzenia nacisku na ciągły rozwój, doskonalenie umiejętności kadry, pozyskiwanie najnowocześniejszego sprzętu, wprowadzanie innowacyjnych metod leczenia i prowadzenie działalności naukowej.
- **Strategia pretendenta** – to przedsiębiorstwa, które zajmują drugie i kolejne miejsce za liderem. Strategia ta polega na podejmowaniu działań mających na celu zajęcie miejsca lidera. W przypadku placówek medycznych polega ona na szybkim wdrażaniu wszelkich nowości pojawiających się na rynku i szukaniu także własnych innowacyjnych rozwiązań, które dałyby szansę na pokonanie lidera i zajęcie jego miejsca na rynku, np. wprowadzeniu nowych usług komplementarnych.

- **Strategia naśladowcy** – w wypadku tej strategii przedsiębiorstwo akceptuje swoją pozycję na rynku, nie dąży do jej zmiany, ale koncentruje się na zwiększeniu zysków. Naśladuje produkty lidera za pomocą narzędzi marketingu mix. Przykładem na rynku medycznym może być tu np. wprowadzenie nowego rodzaju badania stosowanego przez lidera w branży, ale w niższej cenie.
- **Strategia eksploracji niszy** – polega na pełnieniu funkcji lidera na mniejszym rynku. Przedsiębiorstwo odnajduje niszę, która dla głównego lidera w branży jest często zbyt mała, żeby zwrócił na nią uwagę i proponuje nabywcom produkt dopasowany do oczekiwań i potrzeb. Dobrym przykładem w tym przypadku może być otwarcie przychodni specjalistycznej w mniejszym mieście, w którym pacjenci do tej pory nie mogli korzystać ze świadczeń medycznych tego typu.

## Strategia dyferencjacji

To inaczej strategia zróżnicowania. Polega ona na odróżnieniu się przedsiębiorstwa od konkurencji w cechach ważnych dla odbiorców (np. na poziomie produktu lub usługi, ale też sposobu obsługi itp.). Przedsiębiorstwo dąży do wypracowania unikatowej wartości dla odbiorcy. Wdrożenie tej strategii wymaga często poniesienia wyższych kosztów wdrożenia, ale produkt końcowy może być droższy, gdyż klient jest mniej wrażliwy na cenę (np. kompleksowe leczenie w prywatnej klinice stomatologicznej).

## Źródła finansowania usług medycznych w Polsce

System ochrony zdrowia w Polsce jest w ciągłej transformacji od 1998 roku. Początek zmian polegał głównie na wprowadzeniu obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego oraz na restrukturyzacji i zmianie sposobu finansowania systemu. Obecnie funkcjonowanie systemu zdrowotnego definiują dwie ustawy: Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej.

Ochrona zdrowia to jeden z fundamentalnych elementów funkcjonowania każdego państwa. Na model finansowania opieki zdrowotnej mają wpływ m.in. czynniki polityczne, sposób finansowania sektora usług medycznych, uwarunkowania demograficzne oraz historyczne wynikające z rozwoju danego państwa. W związku ze zmianami zachodzącymi w każdym kraju wynikającymi m.in. z postępu technologicznego i coraz większej świadomości społecznej w obszarze zdrowia, systemy zdrowotne ulegają ciągłym przekształceniom.

W Polsce podstawowym źródłem finansowania usług medycznych są środki pochodzące ze składek na ubezpieczenie zdrowotne, którymi obecnie zarządza Narodowy Fundusz Zdrowia. Drugim w kolejności sposobem finansowania usług medycznych są środki z budżetu państwa. „To z nich finansowane są specjalistyczne procedury medyczne, programy polityki zdrowotnej, ratownictwo medyczne, publiczna służba krwi, inspekcja sanitarna oraz składki ubezpieczenia zdrowotnego osób nieposiadających dochodu i nieopłacających składek. Środki pochodzące z ubezpieczeń zdrowotnych oraz budżetu państwa są publicznymi wydatkami na rzecz opieki zdrowotnej”<sup>52</sup>.

Trzecia forma finansowania usług medycznych to źródła prywatne finansowania, w których skład wchodzi środki z gospodarstw domowych, prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych, zakładów pracy (korzyści pozapłacowe oferowane przez firmy, np. abonamenty medyczne), crowdfunding (finansowanie przez społeczność) oraz organizacje charytatywne (np. WOŚP).

### **Zależności pomiędzy przyjmowaną strategią a sposobem finansowania placówki medycznej**

Porównując placówki medyczne do przedsiębiorstw zakłada się, że wszystkie one mają określoną strategię marketingową, chociaż część z nich nie ma zdefiniowanej i spisanej strategii. Proces kształtowania się strategii każdego przedsiębiorstwa zakłada wzięcie pod uwagę wielu czynników, m.in. potencjału danego przedsiębiorstwa, pozycji, jaką zajmuje na rynku, otoczenia, w jakim funkcjonuje oraz zasobów, jakimi dysponuje, w tym także finansowych. Przy badaniu wpływu sposobu finansowania placówki medycznej na jej strategię marketingową można zauważyć, że pomiędzy sposobem finansowania a strategią występuje sprzężenie zwrotne. Sposób finansowania placówki jest ściśle powiązany z celem jej powstania i definiuje osiąganie przez nią określonych celów. Placówka prywatna musi przynosić zysk, nie jest finansowana przez NFZ i Ministerstwo Zdrowia, utrzymuje się z wypracowanego przychodu, więc jej strategii marketingowe będą nastawione bezpośrednio i pośrednio na zwiększenie dochodu oraz na zajęcie lub utrzymanie określonej pozycji na rynku. W drugą stronę działa to podobnie. Przyjęta strategia może powodować potrzebę uzyskania określonego finansowania, np. pozyskanie środków na zakup nowoczesnego sprzętu – dotyczy to placówek zarówno prywatnych, jak i publicznych. Placówki państwowe koncentrują się na świadczeniu określonych usług medycznych społeczeństwu, nie powstały w celu generowania zysku. Przykładem może tu być sytuacja, w której celem danej placówki medycznej jest przekształcenie się w najnowocześniejszy ośrodek diagnostyki ultrasonograficznej w danym regionie, ponieważ posiada znakomitych specjalistów w tym zakresie, ale

52 Łuniewska P., *Finansowanie systemu ochrony zdrowia w Polsce*, „Współczesna Gospodarka” 2014, t. 5, nr 1, s. 71.

brakuje jej odpowiedniego sprzętu. Strategia będzie obejmowała pozyskanie środków na zakup najnowocześniejszych aparatów USG do tego typu procedur oraz na pozyskanie odpowiedniej liczby pacjentów na tego typu usługi, co w przypadku placówek prywatnych będzie łatwiejsze do zrealizowania niż w przypadku placówek publicznych, które często są zadłużone i borykają się z pozyskaniem środków na podstawowe funkcjonowanie placówki oraz brakiem kompetencji wśród kadry zarządzającej w zakresie pozyskania środków lub sprzętu z innych źródeł.

Sposób finansowania usług świadczonych pacjentom jest więc jednym z kluczowych czynników wpływających na wybór strategii placówki. Biorąc pod uwagę dwa główne źródła finansowania usług medycznych, czyli sektor prywatny i publiczną służbę zdrowia, obecnie mamy do czynienia z sytuacją, gdzie w placówkach państwowych obserwuje się utrudniony dostęp do usług medycznych i nadwyżkę pacjentów w stosunku do ilości wizyt lub procedur refundowanych przez NFZ, np. przy świadczeniach specjalistycznych. Usługi świadczone przez ośrodki państwowe nie są finansowane bezpośrednio przez pacjenta, środki na ich utrzymanie są zapewnione ustawowo, więc placówki te nie muszą się koncentrować na pozyskaniu pacjentów. W przypadku placówek prywatnych sytuacja jest zupełnie odwrotna, placówka musi pacjenta pozyskać z rynku, w zależności od przyjętej strategii np. dostępnością świadczenia, poziomem jakości usługi czy świadczeniem usług przez wysokiej klasy specjalistów.

Przychodnie i szpitale publiczne mają w większości ograniczone środki i koncentrują się głównie na bieżącym funkcjonowaniu placówki oraz zapewnieniu pacjentom dostępu do określonych usług medycznych. Przeważnie brakuje w nich komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za marketing i realizację strategii placówki, jednak coraz większa konkurencja na rynku usług medycznych także pomiędzy placówkami publicznymi powoduje wzrost znaczenia działań marketingowych również w tych ośrodkach. Do tego zjawiska przyczynia się także konkrowanie z placówkami prywatnymi o realizację usług w ramach kontraktu z NFZ.

Wybór i wdrożenie konkretnej strategii ma przeważnie podłoże finansowe, ale nie zawsze. Ważne jest także podejście kadry zarządzającej, jej świadomość konieczności podejmowania działań marketingowych mających na celu podniesienie jakości świadczonych usług i dostosowania funkcjonowania całej placówki do zmian zachodzących na rynku.

## Studium przypadku

Ciekawym przypadkiem pokazującym, jak przekształcają się strategie placówek medycznych pod wpływem zmiany formy finansowania procedury leczniczej, są kliniki wykonujące procedurę *in vitro*. Wraz z pojawieniem się tej metody w Polsce powstały pierwsze kliniki leczenia niepłodności, założone w większości przez lekarzy, którzy mieli świadomość, że stosowanie *in vitro* w placówkach państwowych

nie będzie szybko dostępne dla pacjentów ze względu na wysokie koszty stosowania tej metody, brak możliwości lub długi czas stworzenia niezbędnych procedur, jak i kwestie światopoglądowe. Rynek na tego typu usługi dopiero się kształtował, a *know how* należało do kilku lekarzy w Polsce. Była to znakomita okazja do wykorzystania niszy na rynku i stworzenia prywatnych ośrodków leczenia niepłodności.

Złożoność procedury sztucznego zapłodnienia wymagała nie tylko specjalistycznej wiedzy, nowoczesnego sprzętu medycznego, ale i wdrożenia najwyższych standardów opieki nad pacjentami. Niezbędne było także opracowanie metod pozyskiwania potencjalnych pacjentów i zwiększenia dostępności *in vitro*. W wyniku tych działań pojawiły się pierwsze nowe rozwiązania odnośnie finansowania usług medycznych. Część ośrodków wprowadziła możliwość finansowania odpłatności za leczenie dzięki współpracy z bankami. Można powiedzieć, że w przypadku *in vitro* innowacyjność dotyczyła nie tylko stosowania tej metody w Polsce, ale także sposobu wprowadzenia tej usługi na polski rynek.

Mała popularyzacja usług tego typu, wysoki koszt procedury i niewielka liczba placówek wykonujących *in vitro* sprawiły, że w początkowej fazie działania marketingowe skupiały się głównie na propagowaniu informacji o możliwości podjęcia takiej formy leczenia niepłodności.

Do 2012 roku cała procedura zapłodnienia pozaustrojowego była realizowana w trybie komercyjnym, w związku z tym prywatne kliniki leczenia niepłodności stosowały strategie skoncentrowane na zaspokojeniu potrzeb pacjenta i wypracowaniu unikalnej wartości, która zachęciłaby pacjentów do skorzystania z usług ośrodków. Strategie te wymagały wdrożenia odpowiednich procesów i przeznaczenia nakładów finansowych na:

- wdrażanie najnowszych metod leczenia;
- szkolenia kadry lekarskiej;
- zakup najnowocześniejszego sprzętu;
- zapewnienie pacjentom najlepszej możliwej opieki medycznej;
- zapewnienie odpowiedniego komfortu podczas leczenia;
- działalność edukacyjną;
- działalność naukową.

Placówki musiały także wypracować własne metody pozyskiwania pacjentów. Nie był to proces łatwy ze względu na delikatną materię samego procesu leczenia, ale także fakt, że placówkom medycznym nie wolno się reklamować. Wraz z rozwojem rynku i zwiększaniu się liczby placówek stosujących metodę *in vitro* poszczególne ośrodki zaczęły koncentrować się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, uzyskaniu konkretnej pozycji na rynku i udziału w tym rynku.

Sytuacja diametralnie zmieniła się w połowie 2013 roku, kiedy powstał Rządowy Program Leczenia Niepłodności na lata 2013–2016 i procedura *in vitro* dla par spełniających określone warunki stała się bezpłatna. W związku z finansowaniem procedury przez Ministerstwo Zdrowia i dużym zapotrzebowaniem pacjentów,

dotychczas ograniczonych dostępnością do usługi z powodu bariery finansowej, *in vitro* stało się świadczeniem dostępnym niemal dla wszystkich par spełniających określone kryteria. Cena samej procedury została ujednoczona i była jednako- wa dla wszystkich placówek, które zostały realizatorami Programu. Nie mogły już więc one konkurować ceną czy sposobem realizacji procedury medycznej.

W związku ze zmianą sposobu finansowania *in vitro* placówki medyczne zmieniły strategię i ukierunkowały się na pozyskanie jak największej liczby pacjentów w ramach Programu. Placówki komercyjne nie musiały już przeznaczać ogromnych środków na pozyskanie i edukowanie pacjentów, bo ci, którzy chcieli skorzystać z metody *in vitro*, zgłaszali się sami, głównie w wyniku braku dotychczasowej bariery finansowej i prowadzonej przez Ministerstwo Zdrowia kampanii promującej Program. Działania klinik zostały przekierowane na zapewnienie sprawnej obsługi tak dużej liczby pacjentów, skoncentrowały się na pozyskaniu większej liczby specjalistów i jak najbardziej wydajnej realizacji Programu na określonych w nim warunkach. Część placówek zastosowało także strategię dywersyfikacji i otworzyło punkty konsultacyjne w innych miastach w celu efektywniejszego wykorzystania środków z Programu.

Zakończenie Programu spowodowało kolejne zmiany na rynku i powstanie nowej formy finansowania procedury *in vitro*. Wysoka skuteczność Programu Rządowego zachęciła samorządy niektórych miast do finansowania *in vitro* ze środków budżetu miasta. Środki te są jednak znacznie mniejsze niż w przypadku Programu Rządowego. Nowa sytuacja na rynku wynikająca z likwidacji dofinansowania do *in vitro*, większa liczba ośrodków zajmujących się leczeniem niepłodności i brak regulacji prawnych stawia wyzwania przed kadrą zarządzającą tego typu ośrodkami i wymaga ciągłego dostosowania strategii do zmieniających się warunków rynkowych.

## Zakończenie

Rok po roku rośnie zapotrzebowanie społeczeństwa na świadczenia zdrowotne. Większość państw Europy boryka się z problemem starzejącego się społeczeństwa. Zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne jest właściwie nieograniczone i koreluje z ograniczonymi możliwościami finansowymi publicznych płatników, przez co zagwarantowanie wszystkim obywatelom równego dostępu do świadczeń staje się niemożliwe. Publiczna służba zdrowia nie zapewnia wystarczającej dostępności i jakości usług medycznych, w związku z tym intensywnie rozwija się rynek usług medycznych w trybie komercyjnym. Placówki prywatne mają większą zdolność do zapewnienia pacjentom lepszej jakości świadczenia usług, są często lepiej zarządzane, szybciej dostosowują się do oczekiwań pacjentów i są przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk.

Jak możemy zauważyć, zmiana sposobu finansowania usług medycznych (choć nie wynika to z badań naukowych, a jedynie z własnej obserwacji) ma wpływ na takie elementy orientacji przedsiębiorstwa jak procesy w nim zachodzące

i polityka kosztowa. Nie bez znaczenia jest fakt, iż opisana powyżej zmiana sposobu finansowania procedury medycznej wpłynęła na zmianę podejścia placówek medycznych z kierunku jakościowego na ilościowy.

## Bibliografia

- Alkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2001.
- Jakubek E., *Wpływ standaryzacji świadczeń medycznych na jakość opieki zdrowotnej*, Poznań 2012.
- Kanownik G., *Zwycięskie koncepcje strategiczne w zarządzaniu szpitalami*, ZESZYTY NAUKOWE UNIwersYTETU SZCZECIŃSKIEGO, nr 854 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73 (2015) s. 959–968.
- Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Marketing*, Poznań 2005.
- Łuniewska P., *Finansowanie systemu ochrony zdrowia w Polsce*, „Współczesna Gospodarka” 2014, t. 5, nr 1, s. 71.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2004.
- Nowak-Starz G., Siwek M., Salwa A., Babiarz A., Bujnowska M., Strzelecka A., Wójcik T., Markowski K., *Rola jakości usług medycznych we współczesnym systemie ochrony zdrowia*, [w:] *Zdrowie publiczne standardem dobrostanu*, Kielce.
- Ruta A., *Marketingowe zarządzanie placówką medyczną*, Przegląd Naukowo-Metodyczny „Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2014, nr 2, s. 165–172.
- Rogała M., Badora-Musiał K., Kowalska I., Mokrzycka A., *Rola działań marketingowych w zarządzaniu podmiotem leczniczym na przykładzie Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie” 2014, t. 12, nr 2, s. 163–17.
- Wielicka K., *Zarys funkcjonowania systemów opieki zdrowotnej w wybranych krajach Unii Europejskiej*, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Administracji.
- Forbes. Podwójnie płodny biznes*, <https://www.forbes.pl/przywodztwo/podwojnie-plodny-biznes/5knfr1y> (dostęp: 27.01.2019).

## 2.4. Blitzscaling jako strategia wzrostu platformy e-commerce na przykładzie firmy Shumee

### Blitzscaling as an e-commerce platform's growth strategy on the example of Shumee

Karolina Łęska, Natalia Milczarek  
studentki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** This work identifies classic marketing strategies for Shumee, scaling its business at a very fast pace. So it works in a blitzscaling environment, which is the main motive behind the creation of the presented case study. The project presents



marketing strategies and a sales funnel illustrating the process of familiarizing customers with the brand. The publication describes the business model containing the most important elements affecting the functioning of the company, as well as the synergy of the strategy, consisting in combining several factors in order to achieve better results by the company.

**Keywords:** classic marketing strategies, blitzscaling, e-commerce platforms, sales funnel, customer management, business model, synergy effect

## Wstęp

Niniejsze *case study* prezentuje klasyczne strategie marketingowe dla firmy Shumee skalującej swój biznes w bardzo szybkim tempie. Skalowanie biznesu polega na zwiększaniu rozmiaru przedsiębiorstwa bez zwiększania kosztów operacyjnych oraz stałych. Firma wpisuje się zatem w koncepcję *blitzscalingu*, co jest głównym motywem powstania prezentowanego studium przypadku. Firma Shumee stała się głównym obiektem analizy z trzech kluczowych powodów:

1. popularyzacji i rozwoju handlu elektronicznego oraz platform *e-commerce*;
2. wzrostu popularności zjawiska *blitzscalingu* w branży;
3. charyzmatycznego współwłaściciela, który prężnie działa na rzecz rozwoju młodych talentów w środowisku akademickim.

*Blitzscaling* jest zjawiskiem często występującym w praktyce rynkowej platform *e-commerce*. Stąd też celem tego studium jest wykazanie, iż platforma *e-commerce* Shumee jest typową firmą, która weszła w pierwszą fazę *blitzscalingu*, nazywaną fazą myszy. Ta faza skupia młode przedsiębiorstwa, które aspirują do wejścia w kolejne etapy w przyszłości.

Warto scharakteryzować pojęcie i istotę *blitzscalingu* oraz platformy *e-commerce*. Poprzez *blitzscaling* rozumiane są wszystkie działania przedsiębiorstwa, które prowadzą do błyskawicznego wzrostu. W ten proces silnie wpisuje się potrzeba rozbudowy organizacji tak, by mogła ona działać na dużym rynku<sup>53</sup>. Firmy realizujące tę koncepcję mają zdolność do rozwoju nowych branż, a w związku z tym bardzo często powstaje potrzeba zatrudnienia dużej liczby osób. W efekcie kreowane są nowe miejsca pracy<sup>54</sup>. Można mówić o trzech wariantach skalowania biznesu:

- skalowanie organizacji, czyli zwiększanie liczby pracowników, projektów oraz kadry menedżerskiej;

53 W. Młodawski, *Od startup'u do korporacji – czyli sztuka skalowania biznesu*, <https://marketingibiznes.pl/start-up-zone/od-startupu-do-korporacji-czyli-sztuka-skalowania-biznesu/> (dostęp: 12.05.2019).

54 *Sztuka błyskawicznego wzrostu*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/a/sztuka-blyskawicznego-wzrostu/oQXvVKte> (dostęp: 12.05.2019).

- skalowanie klientów oznaczające wzrost ich liczby poprzez obsługiwanie nowych klientów i rynków;
- skalowanie przychodów<sup>55</sup>.

Natomiast w literaturze wyróżniono cykl życia rynkowego przedsiębiorstw realizujących proces *blitzscalingu* i zawiera on kolejno:

- przedsiębiorstwa myszy – młode przedsiębiorstwa, które w przyszłości mają szansę wejść na kolejne etapy *blitzscalingu*;
- przedsiębiorstwa gazy – działają na wielu rynkach i posiadają silną przewagę nad konkurencją;
- przedsiębiorstwa słonie – funkcjonują na rynku przez wiele lat i posiadają wysoki udział na rynkach międzynarodowych<sup>56</sup>.

Poprzez platformę *e-commerce* rozumie się z kolei system pozwalający na stworzenie rozbudowanego sklepu internetowego. Stworzenie tej platformy może być płatne lub bezpłatne. Bezpłatna platforma jest korzystna w początkowych fazach jej istnienia, jednak wraz z rozwojem zaleca wykupienie płatnej opcji. To sprawia, że platforma działa szybko, dysponuje dużym serwerem oraz stabilnym systemem, może być pozycjonowana w wyszukiwarkach, ma intuicyjny panel zarządcy<sup>57</sup>.

## Geneza, misja, wizja i cele firmy Shumee

Shumee to system *e-commerce*owo-finansowy, mający w swojej ofercie blisko pół miliona produktów wystawionych przez zewnętrzne firmy, hurtownie oraz platformy *dropshippingowe*, zarówno z Polski, jak i z Europy<sup>58</sup>. Platforma *dropshippingowa* zajmuje się zbieraniem zamówień, a na sprzedawcy spoczywa obowiązek wysyłki towaru. Firma działa w branży zakupowej. Została założona w 2016 roku jako spółka akcyjna i na chwilę obecną zatrudnia około dziesięciu pracowników<sup>59</sup>.

Pomysłodawcą i współwłaścicielem platformy sprzedażowej Shumee jest Szymon Midera. W swojej karierze zawodowej był on związany z takimi podmiotami jak m.in. mBank, Bank Poczty (Wiceprezes i Prezes Zarządu) oraz grupa BRE Bank. Drugim współwłaścicielem jest Monika Stefaniak, osoba również przez wiele lat związana z Bankiem Pocztowym, enveloBankiem, mBankiem oraz MultiBankiem. Pomysł na Shumee zrodził się w wyniku m.in.:

55 *Blitzscaling, czyli jak i po co zabić konkurencję?*, <https://startupakademia.pl/2015/12/21/blitzscaling-czyli-jak-i-po-co-zabic-konkurencje/> (dostęp: 12.05.2019).

56 W. Młodawski, *Od startup'u do korporacji – czyli sztuka skalowania biznesu*, <https://marketingibiznes.pl/start-up-zone/od-startupu-do-korporacji-czyli-sztuka-skalowania-biznesu/> (dostęp: 12.05.2019).

57 D. Gaertner, *Platformy do sprzedaży w internecie*, <https://www.grupa-tense.pl/blog/platformy-do-sprzedazy-w-internecie/> (dostęp: 12.05.2019).

58 <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 10.05.2019).

59 <https://www.linkedin.com/company/shumee-s.a./about/> (dostęp: 10.05.2019).

- doświadczenia w pracy z bankami, dzięki któremu można było obserwować szybki wzrost biznesu on-line;
- pracy z enveloBankiem i współpracy z Poczta Polska, która zaowocowała wiedzą na temat rynku *e-commerce*;
- chęci wykorzystania potencjału rekomendacji i komunikacji społecznej.

Osoby tworzące Shumme same mówią o swoich działaniach w sposób następujący: „nie jesteśmy kolejnym *marketplacem*, budujemy silną społeczność”. Pierwotną wizją było stworzenie nowego modelu zakupów społecznościowych, opartego o rekomendacje i niższe ceny oraz odpowiadającego potrzebom społeczności. Rynek szybko zweryfikował, że ta koncepcja nie będzie opłacalna w dłuższej perspektywie czasowej.

W wyniku analiz postanowiono, że z platformy mocno skoncentrowanej na społeczności powstanie platforma silnie osadzona w *e-commerce* z akcentem platformy społecznościowej. W połowie 2018 roku firma stawiała na:

- szeroką ofertę unikalnych produktów oraz skalowanie w szybkim tempie portfolio produktowego;
- konkurencyjne marże;
- lepsze ceny dzięki partnerom finansowym;
- lekki model logistyczny – aż 90% produktów było dostarczanych bezpośrednio od producenta/hurtownika do klienta.

W każdym okresie firma Shumee skrupulatnie i systematycznie wywiązywała się z postawionych sobie celów:

1. w czwartym kwartale 2017 roku została stworzona prosta platforma *e-commerce* dla indywidualnych użytkowników, którzy mogli skorzystać również z wersji Shumee na urządzenia mobilne;
2. w pierwszym kwartale 2018 roku rozbudowano responsywną platformę *e-commerce* przyjazną dla firm;
3. w drugim kwartale 2018 roku zawiązano partnerstwo z portalem Gazeta.pl polegające na pokazywaniu produktów Shumee w galeriach natywnych serwisu Gazeta.pl;
4. w trzecim i czwartym kwartale 2018 roku stawiano na masowe pozyskiwanie unikalnych użytkowników (UU), zawiązywanie partnerstw (MasterCard) oraz pozyskiwanie partnerów afiliacyjnych;
5. w pierwszym kwartale 2019 roku nawiązano współpracę z BNP Paribas Bank, aby zbudować finansowy i *e-commerce*owy ekosystem. Postanowiono również, że do końca tego kwartału firma osiągnie 1 milion zł miesięcznego przychodu. Cel został zrealizowany<sup>60</sup>.

60 <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 18.04.2019).

## Opis produktu, oferta, segmenty klientów

W początkowych fazach działalności platforma Shumee miała charakter społecznościowy polegający na tańszych zakupach dzięki polecaniu. Można było dokonać na niej zakupu korzystając z szerokiego asortymentu produktów. Od samego początku platforma była również zintegrowana z wiodącymi platformami *dropshippingowymi* na terenie Europy, które stawiają na krótki czas dostawy. Platforma startowała z aplikacjami na iOS i Androida oraz responsywną stroną WWW.

Jak już wspomniano, w chwili obecnej Shumee to platforma *dropshippingowa*, która zawiera blisko pół miliona produktów, a w II kwartale 2019 roku liczba ta powinna zwiększyć się do około 650 tysięcy. Odwiedzający może korzystać z szerokich kategorii asortymentu takich jak kosmetyki, biżuteria, odzież, wyposażenie domu, elektronika i wiele innych. Rozpoczęte zostały również prace nad rozszerzeniem sprzedaży o rynki Wielkiej Brytanii, Czech, Rumunii oraz Niemiec.

Firma Shumee wpisuje się w strategię dystrybucji intensywnej, ponieważ udostępnia ona produkty nie tylko na własnej platformie, ale również na platformach zewnętrznych<sup>61</sup>.

*Omnichannel* zapewnia klientowi korzystanie ze zintegrowanych kanałów sprzedażowych co oznacza, że różnice pomiędzy kanałami, z których on korzysta są dla niego niezauważalne. Jego doświadczenia z marką są jednakowe<sup>62</sup>. Firma Shumee realizuje sprzedaż wielokanałową (*omnichannel*), ponieważ strona internetowa (platforma sprzedażowa) i aplikacja mobilna działają w zintegrowany sposób. Wywołuje to u konsumentów pozytywne i jednolite doświadczenia.

Jak już wspomniano, w przypadku Shumee można mówić o dwóch kanałach sprzedaży – pierwszym w postaci własnej platformy sprzedażowej [www.shumee.pl](http://www.shumee.pl) oraz drugim w postaci sprzedaży na zewnętrznych platformach dostawców. Warto jednak zwrócić uwagę, że pomimo takiego zróżnicowania firma potrafi zadbać o szybką dostawę produktu do ostatecznego odbiorcy, zachowując przy tym najwyższe standardy jakości oraz obsługi.

Ze statystyk wynika, iż dla Polaków kupujących online ważnym elementem jest bezpieczeństwo transakcji<sup>63</sup>. Właśnie z tego powodu na przestrzeni czasu dokonano wielu usprawnień, aby zakupy były łatwiejsze i przyjemniejsze dla użytkownika. Klient może dokonać płatności korzystając z Dotpay, szybkich metod płatności lub przelewu tradycyjnego. Istnieje również możliwość zakupu produktu na raty.

Zgodnie z powyższym na platformie Shumee dostępny jest bardzo szeroki asortyment. Oznacza to, że każdy odwiedzający najprawdopodobniej znajdzie coś dla

61 G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2015, s. 463.

62 J. Skorupska, *E-commerce, strategia, zarządzanie, finanse*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2017, s. 21.

63 *Polacy polubili zakupy na AliExpress*, <http://www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/polacy-polubili-zakupy-na-aliexpress,72863.html> (dostęp: 11.05.2019).

siebie. Można jednak zauważyć, że produkty z takich branż jak wyposażenie domu i ogrodu, odzież oraz akcesoria są szczególnie wyróżniane przez platformę. Podejmując zatem próbę zidentyfikowania głównych segmentów klientów firmy w Polsce można zauważyć, iż oferta kierowana jest szczególnie do osób:

- swobodnie poruszających się w Internecie;
- dokonujących zakupów internetowych;
- będących w wieku od 16 do 55 lat;
- zamieszkujących terytorium Polski;
- lubiących rabaty;
- opierających swoje decyzje zakupowe o opinie innych konsumentów;
- dzielących się własnymi opiniami o produktach.

## Konkurencja

Pomimo wyróżniania na platformie Shumee takich kategorii produktowych jak wyposażenie domu i ogrodu, odzież oraz akcesoria, firma posiada w swojej ofercie produkty obejmujące wiele branż. Ich szeroka oferta jest porównywalna wręcz z Allegro czy AliExpress. Z raportu Gemius wynika, że oba te serwisy *e-commerce* są bardzo popularne wśród Polaków<sup>64</sup>.

W związku z tym, że firma Shumee zmierza do skalowania klientów, a wyżej wymienione platformy skupiają zdecydowaną większość polskich internautów robiących zakupy online, Allegro i AliExpress są teraz i w niedalekiej przyszłości najpotężniejszymi konkurentami firmy Shumee.

Allegro to platforma internetowa umożliwiająca swoim klientom sprzedawanie i kupowanie produktów. Oprócz możliwości dokonania zwyczajnego zakupu pozwala również organizować aukcje. Każdy sprzedający oraz kupujący musi założyć swoje konto.

**Tabela 1.** Zalety i wady platformy Allegro

Zalety	Wady
wygodne kupowanie	duże marże
bezpieczeństwo transakcji	możliwość trafienia na nieuczciwych sprzedawców lub kupujących
poszanowanie praw konsumentów	brak możliwości kontrolowania szybkości dostawy
popularność platformy sprzedażowej	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy platformy Allegro

64 M. Krawczyk, *5 najpopularniejszych serwisów e-commerce w Polsce*, <https://dommarketingu.pl/5-najpopularniejszych-serwisow-e-commerce-w-polsce/> (dostęp: 10.05.2019).

Allegro to niekwestionowany lider polskiego rynku e-commerce. Platforma ta odnotowuje wizyty około 4 mln użytkowników każdego dnia. Przeciętny użytkownik spędza na platformie średnio 13 min i 47 sekund<sup>65</sup>. W serwisie dostępnych jest około 90 milionów ofert, a co miesiąc sprzedaje się blisko 30 milionów produktów<sup>66</sup>. Jak podaje samo Allegro, na tym portalu możesz kupić praktycznie wszystko<sup>67</sup>.

AliExpress.com ma podobny mechanizm działania jak Allegro. Jest to chińska platforma e-commerce umożliwiająca rodzimym firmom sprzedaż swoich produktów na całym świecie. Można tam znaleźć niemal każdy rodzaj produktu. Produkty podzielone są na wiele kategorii, w których skład wchodzi m.in. uroda i zdrowie, dom i ogród, odzież, biżuteria i akcesoria.

**Tabela 2.** Zalety i wady platformy AliExpress

Zalety	Wady
niskie ceny	podróbki markowych produktów
szeroki wybór wygodnych sposobów zapłaty	uszkodzenia produktów podczas transportu
tanie dostawy do Polski	długi czas oczekiwania na dostarczenie produktów
globalna popularność serwisu	często konieczność uiszczenia opłat celno-skarbowych
	trudne zwroty i reklamacje

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizy platformy AliExpress

Serwis staje się coraz bardziej popularny również w Polsce, a to wszystko dzięki niskim cenom produktów chińskich. Aż 23% Polaków kupuje online na platformach sprzedażowych pochodzących z innych krajów, z czego najczęściej wybierana jest właśnie platforma AliExpress<sup>68</sup>. Dostępny jest również program ochrony zakupów, dzięki któremu platforma zwraca klientowi pieniądze, jeśli sprzedawca nie dostarczy kupującemu zamówienia.

Zalety i wady platformy Shumee są często zbieżne z cechami platform konkurencyjnych. Warto jednak zaznaczyć, że ogromną zaletą i wyróżnikiem platformy Shumee jest współpraca z partnerami finansowymi, dzięki czemu istnieje możliwość skorzystania ze zniżek na zakupy. Uzyskanie rabatu jest również możliwe

65 Allegro ma 4 mln użytkowników dziennie, AliExpress przed polskimi elektromarketami (Top 10), <https://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/allegro-ilu-ma-uzytkownikow-sklepy-internetowe-najpopularniejsze-w-2018-r-top10> (dostęp: 10.05.2019).

66 <https://magazyn.allegro.pl/3333-serwis-allegro-to-nasz-sposob-na-wasze-szybkie-i-wygodne-zakupy-przez-internet> (dostęp: 10.05.2019).

67 <https://dlakupujacych.allegro.pl/wygodne-zakupy/najwiekszy-wybor> (dostęp: 11.05.2019).

68 Polacy polubili zakupy na AliExpress, <http://www.dlhandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/polacy-polubili-zakupy-na-aliexpress,72863.html> (dostęp: 11.05.2019).

za pomocą polecenia. Dzięki takim działaniom klient najczęściej nabywa produkt najtaniej w sieci. Dla wymagających klientów wadami platformy Shumee mogą stać się drobne techniczne braki na platformie, np. brak możliwości sortowania produktów z danej kategorii ze względu na cenę, popularność itp.

W związku z powyższym można stwierdzić, działania firmy Shumee ze względu na konkurencję wpisują się w strategię różnicowania produktu (przywództwa jakościowego, zróżnicowania). Polega ona na wyróżnianiu się produktów spośród innych dostępnych na rynku. Platforma wyróżnia się na tle konkurencji siedmioma elementami:

1. wysoką jakością produktów i usług;
2. szeroką ofertą i szybkim zwiększaniem ilości produktów w sprzedaży;
3. różnorodnymi produktami często niedostępnymi w innych miejscach w sieci;
4. atrakcyjniejszymi cenami dzięki nawiązywaniu współpracy z partnerami biznesowymi;
5. konkurencyjnymi marżami;
6. lekkim modelem logistycznym zapewniającym szybką dostawę zamówień do klienta;
7. szybkim przyrostem ilości klientów dzięki zewnętrznym platformom *e-commerce*owym.

## Strategie produktu, innowacji, *e-commerce*

Przedsiębiorstwo Shumee niewątpliwie realizuje strategię produktu opartą o utrzymanie konkurencyjności. Jest to element decydujący o udziale w rynku. Firma w sposób ciągły bada rynek i branżę po to, aby dowiedzieć się od konsumentów:

- czy są zadowoleni z funkcjonowania platformy;
- jakich usprawnień oczekują;
- jakie elementy ich nie zadowolają;
- jak odbierają konkurencyjne platformy;
- czy nowe usprawnienia na konkurencyjnych platformach są dla nich przydatne.

Informacje zwrotne są wyznacznikiem dalszego rozwoju i kolejnych ulepszeń. Są one także przydatnym źródłem informacji dla zarządu, pomagającym w podejmowaniu kluczowych decyzji strategicznych i taktycznych. Przykładem na stosowanie strategii utrzymania konkurencyjności jest podjęta decyzja o kompleksowej przebudowie platformy Shumee z naciskiem na dostosowanie jej pod doświadczenia użytkownika. Podczas prac istotne będzie również zmodernizowanie platformy pod kątem procesowym i analitycznym<sup>69</sup>. Jeśli natomiast przyjrzeć się działaniom przedsiębiorstwa Shumee w zakresie strategii innowacji, to realizuje ono strategię niszy innowacji. Próbuje uzyskać przewagę nad konkurencją poprzez stosowanie

69 <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 18.04.2019).

innowacyjnego rozwiązania w postaci społecznej platformy *e-commerce*. Nie jest to częstą praktyką w branży, a charakter społecznościowy platformy przejawia się w niespotykanym sposobie – dzielenie się rabatami ze znajomymi. Od samego powstania jest to element najbardziej wyróżniający Shumee na tle silnej konkurencji rynkowej, natomiast takie rozwiązanie z całą pewnością przykuwa zainteresowanie klientów i zachęca ich do zakupów.

*E-commerce* to działania handlowe firmy w Internecie. W chwili obecnej twórcy platformy mocno akcentują, iż Shumee to pierwszy w Polsce ekosystem *e-commerce*owo-finansowy<sup>70</sup>. Element ten umożliwia klientom nabywanie produktów w najkorzystniejszych cenach na rynku dzięki strategicznym partnerstwom platformy z podmiotami zewnętrznymi.

Platforma zakupowa Shumee ułatwia wykonywanie zakupów w strefie online poprzez oferowanie aplikacji mobilnej zarówno dla systemu Android, jak i iOS. To oznacza, iż platforma mocno wpisuje się w obszar handlu *mobile commerce*, w którym dokonywane są zakupy przy wykorzystaniu urządzeń mobilnych, takich jak smartfony czy tablety. Ze statystyk wynika, że aż 58% internautów robiących zakupy online deklaruje, iż najczęściej w tym celu wykorzystuje swój smartfon<sup>71</sup>. Zważywszy na powyższe, słusznym okazuje się posiadanie przez platformę Shumee aplikacji mobilnej oraz responsywnej (dostosowanej do urządzeń mobilnych) strony WWW.

*F-commerce* to działania podejmowane w social mediach. W tę koncepcję Shumee również mocno się wpisuje. Świadczą o tym działania w serwisach takich jak Instagram, Facebook, Twitter oraz YouTube. Odnośniki do tych portali są również zamieszczone w dolnej części platformy na shumee.pl. W mediach społecznościowych publikowane są spójne przekazy zawierające informacje o portalu czy ofercie.

Platforma sprzedażowa Shumee wpisuje się w klasyfikację segmentów *e-commerce* skierowaną do segmentu B2C<sup>72</sup>. Świadczy o tym m.in. sposób komunikowania się firmy, który akcentuje aktualne trendy, korzyści z posiadania danych produktów czy atrakcyjne ceny przy zakupie rzeczy z określonej kategorii. J. Penc wyróżnił strategie ze względu na poziom organizacji, na jakim powstają<sup>73</sup>:

- strategię defensywną;
- strategię ofensywną;
- strategię dywersyfikacji;
- strategię pionierską;
- strategię naśladownictwa.

70 <https://news.shumee.pl/pr/416432/shumee-w-2018-jak-przeszlismy-przez-doline-smierci> (dostęp: 10.05.2019).

71 *Internauci zaufali e-sklepom. Raport „E-commerce w Polsce 2018” już dostępny*, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/internauci-zaufali-e-sklepom-raport-e-commerce-w-polsce-2018-juz-dostepny.html> (dostęp: 13.05.2019).

72 A. Misztal, *Funkcjonowanie e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 125–127.

73 *Ibidem*, s. 79.



Shumee ze względu na poziom organizacji realizuje strategię naśladownictwa. Strategia ta jest wymieniana w literaturze przedmiotu oraz powyżej<sup>74</sup> i polega na zastosowaniu sprawdzonych rozwiązań, które są już wykorzystywane przez innych graczy rynkowych. Firma Shumee jest platformą *e-commerce* strukturą podobną do konkurencyjnych platform internetowych. Od samego początku istnienia Shumee stara się odróżnić w jakiś sposób od swoich konkurentów i drobnymi krokami udaje się jej to osiągnąć. Na początku oferowała ona swoim klientom przynależność do społeczności dzielącej się rabatami. Kolejno zaczęła wzbogacać swoją ofertę o produkty, które nie występowały nigdzie indziej w sieci. W chwili obecnej platforma przyjęła formę pierwszego w Polsce ekosystemu *e-commerce*owo-finansowego, który szerzej został opisany w części poświęconej strategiom innowacji. Firma rozwija się i zakłada dalsze wdrażanie innowacyjnych działań.

Handel elektroniczny *e-commerce* posiada swoje wady i zalety. Główną zaletą jest możliwość redukcji kosztów przedsiębiorstwa poprzez np. brak konieczności wynajmu lokalu lub skrócenie kanałów dystrybucji. Niewątpliwą wadą handlu elektronicznego jest jednak czas potrzebny na zrealizowanie określonego zamówienia, koszty jego dostawy czy brak bezpośredniego kontaktu sprzedawcy z klientem. Zalety są jednak bardziej istotne dla Polaków, co sprawia, że aż 56% internautów robi zakupy online<sup>75</sup>.

## Strategia promocji i komunikacji marketingowej

Innymi strategiami, które należy rozpatrzeć podczas analizy *blitzscalingu* jako strategii wzrostu, są strategie promocji i komunikacji. Do głównych strategii promocji firmy Shumee można z pewnością zaliczyć:

- promocje handlowe i konsumenckie;
- PR i *publicity*.

W ramach promocji handlowych i konsumenckich na witrynie internetowej widnieją informacje o współpracy w ramach „strategicznego partnerstwa” np. z Bankiem BNP Paribas. Klienci tego banku mają zagwarantowane zakupy produktów w niższych, „zielonych” cenach spośród tysięcy produktów we wszystkich kategoriach produktowych. Innym przykładem może być współpraca z MasterCard, gdzie klienci płacący za zakupy portfelem elektronicznym Masterpass otrzymują rabat w wysokości 20 zł po zrealizowaniu warunków z regulaminu promocji<sup>76</sup>.

Efektom działań PR jest liczba użytkowników platformy Shumee, która osiągnęła 220 tys. użytkowników w marcu 2019 roku. Stało się tak za sprawą nawiązania

74 *Ibidem*, s.79.

75 *Internauci zaufali e-sklepom. Raport „E-commerce w Polsce 2018” już dostępny*, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/internauci-zaufali-e-sklepom-raport-e-commerce-w-polsce-2018-juz-dostepny.html> (dostęp: 13.05.2019).

76 <https://shumee.pl/events/masterpass> (dostęp: 19.04.2019).

współpracy z prestiżowymi wydawcami takimi jak serwisy z grupy Gazeta.pl i WP.pl<sup>77</sup>. W sieci można też napotkać artykuły będące dla firmy korzystnym *publicity*.

W kontekście strategii komunikacji rozważania należy zacząć od zdefiniowania pojęcia zintegrowanej komunikacji marketingowej. Opiera się ona na skoordynowaniu wielu kanałów komunikacji z klientem w celu jasnego i spójnego przekazu związanego z ofertą oraz samą firmą<sup>78</sup>. W systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej zawierają się promocje konsumenckie oraz PR. Firma Shumee realizuje to założenie głównie poprzez aktywność w social mediach (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter), PR na zewnętrznych stronach internetowych partnerów oraz poprzez blog firmowy. Poniżej zaprezentowany zostanie sposób komunikacji marki na przykładzie dwóch wybranych social mediów: Facebooka oraz YouTube.

W serwisie społecznościowym Facebook można znaleźć wpisy oraz zdjęcia w ciekawy sposób przedstawiające i promujące produkty zamieszczone na platformie, np. aranżacje pomieszczeń, stylizacje modowe. Ton komunikacji z klientem jest przyjazny oraz nastawiony na ekspozycję produktu. W zakładce „recenzje” firma posiada wiele opinii o funkcjonowaniu platformy sprzedażowej oraz aplikacji. Użytkownicy dodają swoje opinie oraz opisują doświadczenia z platformą. Firma również sprawnie udziela odpowiedzi na wszelkie pytania klientów. W zakładce informacje dostępne są najważniejsze dane na jej temat.

Firma prowadzi również kanał w serwisie internetowym YouTube. Krótkie filmy promują ją oraz przedstawiają zmiany, jakich dokonano na przestrzeni czasu. Przedstawiają również samą platformę oraz eksponują jej funkcjonalności.

Shumee posiada również własnego bloga firmowego. Publikowane są na nim wpisy z częstotliwością kilku razy w ciągu miesiąca. Mają one charakter informacyjny oraz poradnikowy. Wpisy również mają za zadanie promować produkty oraz samą platformę.

## Pozytywna synergia strategii

Synergia strategii nazywamy sytuację, w której zespolenie kilku czynników ma na celu osiągnięcie lepszych efektów, niż przyniosłyby poszczególne czynniki osobno. Można zatem powiedzieć, że synergia strategii to proces prowadzący do współgrania strategii w przedsiębiorstwie, aby osiągnąć jak najwyższe wyniki. Występują dwa rodzaje synergii strategii: dodatnia i ujemna. Platforma sprzedażowa Shumee reprezentuje dodatnią strategię synergii.

Firma Shumee szczególnie dba o to, aby wszystkie strategie współgrały ze sobą, tworzyły wspólną całość oraz przynosiły jak najlepsze rezultaty. Można zatem mówić o dodatniej synergii strategii.

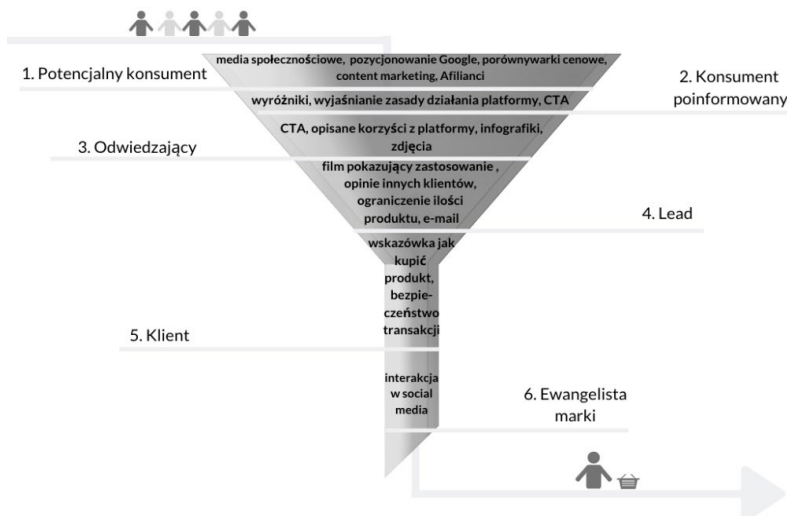
77 <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 18.04.2019).

78 P. Kotler., G. Armstrong, *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, 2015, s. 536.

- Jako że Shumee to platforma sprzedażowa i działa internetowo, bardzo dużą rolę odgrywa **strategia e-commerce**, która stanowi fundament dla działalności firmy. Wzajemne uzupełnianie się wszystkich opisanych wyżej strategii jest bardzo ważne, aby przedsiębiorstwo mogło osiągać wyższe zyski i rozwijać się na rynku. W branży internetowej takie działania są szczególnie istotne, gdyż najczęściej to one determinują przewagę nad konkurencją.
- Strategie takie jak produktu, cenowa oraz dystrybucji tworzą spójny trzon przedsiębiorstwa (to, na co szczególnie kładzie akcent firma). Strategie te wpływają na możliwość oferowania szerokiego oraz łatwo dostępnego asortymentu dla szerokiego grona odbiorców. Sprawne funkcjonowanie tych strategii umożliwia szybkie dostarczenie produktu prosto do klienta po bardzo atrakcyjnej cenie.

## Lejek sprzedażowy dla firmy Shumee

Lejek sprzedażowy jest procesem, przez który przechodzi klient danej firmy od momentu pierwszego spotkania z nią aż do momentu zostania jej klientem<sup>79</sup>. Proces ten podzielony jest na kilka faz, które są kluczowe ze względu na finalizację transakcji. W przypadku potencjalnego lejka sprzedażowego przygotowanego dla firmy Shumee wyróżniono 6 poziomów: potencjalny konsument, konsument poinformowany, odwiedzający, lead, klient, ewangelista marki (rys. 1).



**Rysunek 1.** Potencjalny lejek dla platformy sprzedażowej Shumee

**Źródło:** opracowanie własne

<sup>79</sup> A. Bajdak, *Marketing automation – systemy wspierające i łączące pracę działu marketingu i działu sprzedaży*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 450.

Skuteczność działań podjętych w poszczególnych fazach, powinna zostać poddana kontroli i pomiarowi. Wykorzystuje się do tego tzw. kluczowe wskaźniki efektywności (KPI), czyli mierniki mające podłoże zarówno finansowe, jak i niefinansowe<sup>80</sup>. Ze względu na przyjęty lejek sprzedażowy w skład kluczowych KPI dla firmy Shumee mogą wchodzić:

#### Faza 1 – potencjalny konsument:

- pozycjonowanie w wyszukiwarce;
- liczba wyświetleń;
- CTR – stosunek kliknięć w co najmniej jeden link do wyświetleń;  $CTR = (\text{kliknięcia} / \text{wyświetlenia}) * 100\%$ ;
- CPC (*cost per click*) – stosunek kosztów poświęconych na daną reklamę do liczby kliknięć w tę reklamę;  $CPC = (\text{całkowity koszt kampanii} / \text{liczba kliknięć})$ ;

#### Faza 2 – konsument poinformowany:

- ruch na stronie;
- odsetek powracających użytkowników;
- czas spędzony na stronie;
- konwersje dla CTA.

#### Faza 3 – odwiedzający:

- liczba polubieni;
- liczba udostępnień;
- liczba subskrypcji;
- współczynnik odrzuceń strony = odrzucenia / wejścia;

#### Faza 4 – lead:

- wzrost listy;
- *open rate* dla e-mail marketingu;
- procent osób, które kliknęły w link w wiadomości;
- konwersje dla CTA zawartego w treściach;
- współczynnik odrzuceń;

#### Faza 5 – klient:

- statystyczna wartość zamówienia;
- marża brutto;
- ROI – wskaźnik rentowności;  $ROI = \text{przychody} / \text{koszty}$

#### Faza 6 – ewangelista marki:

- NPS – *Net Promoter Score*;
- częstotliwość zakupów;
- CSI – wskaźnik zadowolenia.

80 G. Błażewicz, *Rewolucja w marketing automation: jak wykorzystać potencjał Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

## Dobre praktyki firmy Shumee

Dobre praktyki to działania firmy mające na celu przyniesienie pozytywnych rezultatów dla przedsiębiorstwa i dla jego otoczenia, dlatego firma Shumee zdecydowała się na zastosowanie dobrych praktyk na kilku obszarach.

### Działania skierowane na rynek:

- Platforma stara się, aby produkty spełniały najwyższe standardy oraz w pełni odpowiadały normom społecznym, dlatego nawiązywane są współprace z markami, które są ekologiczne i przyjazne weganom (*eko i vegan friendly*)<sup>81</sup>.

### Działania w zakresie ochrony środowiska:

- Shumee wspiera filozofię ograniczania produkcji śmieci, dlatego umożliwia wystawienie na platformie rzeczy z dopiskiem #zerowaste, aby można było w łatwy sposób dzielić się z innymi użytkownikami zużytymi ubraniami, przedmiotami czy biżuterią<sup>82</sup>.

### Działania skierowane do społeczeństwa:

- Shumee jest sponsorem konkursu EkSoc StartUp pozwalającego studentom na realizację własnego pomysłu na biznes (opieka mentorska, wsparcie finansowe)<sup>83</sup>.
- Szymon Midera, pomysłodawca i właściciel Shumee, aktywnie angażuje się we wsparcie młodych osób w rozwijaniu pomysłów i samodoskonaleniu (mentor Fundacji Mentors4Starters, mentor Projektu Mentorskiego Uniwersytetu Łódzkiego)<sup>84</sup>.
- firma wspiera działania Szlachetnej Paczki i aktywnie promuje inicjatywy tej organizacji w social mediach oraz na swojej stronie internetowej<sup>85</sup>.

Działania, jakie realizuje platforma Shumee dla rynku, środowiska i społeczeństwa, są cechą wyróżniającą ją na tle konkurencji, gdyż warto zaznaczyć, że nie każda firma takie praktyki realizuje.

81 <https://news.shumee.pl/blog/384219/monest-piekny-design-vegan-friendly> (dostęp: 19.03.2019).

82 <https://news.shumee.pl/blog/377616/shumee-wspiera-zero-waste-czyli-styl-zycia-smart> (dostęp: 19.03.2019).

83 *EkSoc StartUp! – Wspieramy innowacje*, Uniwersytet Łódzki, <http://www.eksocstartup.uni.lodz.pl/> (dostęp: 19.03.2019).

84 *Szymon Midera – Klub Absolwenta*, Uniwersytet Łódzki, <https://absolwent.uni.lodz.pl/absolwenci-vip/szymon-midera/> (dostęp: 19.03.2019).

85 <https://news.shumee.pl/blog/377962/lubie-ludzi-wplacam-na-szlachetna-paczke> (dostęp: 19.03.2019).

## **Blitzscaling w firmie Shumee**

W obliczu powyższej historii firmy, analizy realizowanych strategii oraz monitorowanych KPI można stwierdzić, że firma posiada umiejętność skalowania własnego biznesu w bardzo szybkim tempie i wpisuje się w pierwszą fazę *blitzscalingu* – przedsiębiorstwo mysz. Przedsiębiorstwo będące myszą aby przejść do kolejnego etapu, czyli stać się gazelą, powinno gwałtownie się rozwijać i zdobywać więcej klientów. Mysz powinna także posiadać element wyróżniający na tle konkurencji, który pozwoli na wyjście poza niszę rynkową i napędzi rozwój przedsiębiorstwa. Na etapie myszy organizacje często wyrabiają własne strategie działania oraz kulturę organizacyjną. Shumee w swoich działaniach popularyzuje handel internetowy oraz bardzo dużą wagę przykładają do rozwoju młodych oraz nowo przyjętych pracowników. Realizowanie tychże elementów pozwoli platformie na przejście z etapu mysz do gazeli w tak krótkim czasie od jej powstania. Shumee również bardzo szybko rozszerza swoje portfolio produktowe oraz dostarcza unikalny kontent. Prawdopodobny wydaje się fakt, że dane z realnego kokpitu menedżerskiego (*dashboardu*) firmy potwierdzałyby spostrzeżenia zawarte w niniejszej pracy i pokazywałyby tendencje *blitzscalingu*.

Sama firma przyznaje, że początek bieżącego roku jest okresem szybkiego skalowania Shumee, a więc *blitzscalingu*. Liczby mówią same za siebie – tylko w marcu 2019 r. firma zrealizowała transakcje na blisko 1 mln zł przy zachowaniu miesięcznej dynamiki obrotów w granicach 80%. W tym okresie odnotowano także dynamiczny przyrost liczby użytkowników oraz wzrost ilości transakcji (w pierwszym kwartale 2019 r. zrealizowano ich ponad 7 tys.).

Hasło przewodnie dla firmy Shumee na przestrzeni czasu to *We are scaling up Shumee very quickly*. Pierwsze trzy miesiące 2019 roku są dowodem na to, że to nie tylko hasło, ale także przesłanie wyznaczające kierunek dalszych działań firmy.

Z powyższej analizy wynika, że Shumee jest pręźnie rozwijającą się firmą. W krótkim czasie rozwinęła się pod względem asortymentu i ilości klientów. Dzięki skoordynowanym działaniom, ciągłemu doskonaleniu się oraz determinacji członków zespołu osiąga ona coraz wyższe wyniki licznie realizowanych projektów w coraz szybszym tempie. W efekcie Shumee ma w planach poszerzyć obszar geograficzny swojego działania i wejść ze sprzedażą na rynki online w takich krajach jak Wielka Brytania, Niemcy, Czechy oraz Rumunia. Niewątpliwie firma wpisuje się w koncepcję *blitzscalingu*.

Słuszne wydaje się być dążenie firmy do zdobycia pozycji lidera rynkowego w jak najkrótszym czasie. Sukces niesie jednak za sobą potrzebę ciągłego dążenia do doskonałości oraz gotowości na wprowadzanie zmian. Z powodu braku tych elementów niewielu firmom udaje się utrzymać pozycję lidera. Firma Shumee wyróżnia się jednak pozytywną synergią strategii, jakością usług oraz przejrzystością zasad współpracy, co naszym zdaniem zapewnia jej wysoką pozycję w środowisku biznesowym.

## Bibliografia

- Allegro ma 4 mln użytkowników dziennie, AliExpress przed polskimi elektromarketami (Top 10)*, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/allegro-ilu-ma-uzytownikow-sklepy-internetowe-najpopularniejsze-w-2018-r-top10> (dostęp: 10.05.2019).
- Bajdak A., *Marketing automation – systemy wspierające i łączące pracę działu marketingu i działu sprzedaży*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 450.
- Błażewicz G., *Rewolucja w marketing automation: jak wykorzystać potencjał Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- Kotler P., Armstrong G., *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolter Kluwer, 2015.
- Misztal A., *Funkcjonowanie e-biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Nowak M., Śmigielska G., [http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/mir\\_nr\\_2\\_2015\\_nowak.pdf](http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/mir_nr_2_2015_nowak.pdf), 2015, s. 10–11.
- Skorpupska J., *E-commerce, strategia, zarządzanie, finanse*, PWN, 2017.
- Polacy polubili zakupy na AliExpress*, <http://www.dlahandlu.pl/e-commerce/wiadomosci/polacy-polubili-zakupy-na-aliexpress,72863.html> (dostęp: 11.05.2019).
- Internauci zaufali e-sklepom. Raport „E-commerce w Polsce 2018” już dostępny*, <https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/internauci-zaufali-e-sklepom-raport-e-commerce-w-polsce-2018-juz-dostepny.html> (dostęp: 13.05.2019).
- Gaertner D., *Platformy do sprzedaży w internecie*, <https://www.grupa-tense.pl/blog/platformy-do-sprzedazy-w-internecie/> (dostęp: 12.05.2019).
- Krawczyk M., *5 najpopularniejszych serwisów e-commerce w Polsce*, <https://dommarketingu.pl/5-najpopularniejszych-serwisow-e-commerce-w-polsce/> (dostęp: 10.05.2019).
- Szymon Midera – *Klub Absolwenta*, Uniwersytet Łódzki, <https://absolwent.uni.lodz.pl/absolwenci-vip/szymon-midera/> (dostęp: 19.03.2019).
- EkSoc StartUp! – Wspieramy innowacje*, Uniwersytet Łódzki, <http://www.eksocstartup.uni.lodz.pl/> (dostęp: 19.03.2019).
- <https://allegro.pl/pomoc/dla-sprzedajacych/oplaty-i-cenniki/cennik-ile-kosztuje-korzystanie-z-allegro-3GBbgPnBPso> (dostęp: 13.05.2019).
- <https://dlakupujacych.allegro.pl/wygodne-zakupy/najwiekszy-wybor> (dostęp: 11.05.2019).
- <https://linkedin.com/company/shumee-s.a./about/> (dostęp: 10.05.2019).
- <https://magazyn.allegro.pl/3333-serwis-allegro-to-nasz-sposob-na-wasze-szybkie-i-wygodne-zakupy-przez-internet> (dostęp: 10.05.2019).
- <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 10.05.2019).
- <https://news.shumee.pl/pr/416432/shumee-w-2018-jak-przeszlismy-przez-doline-smierci> (dostęp: 10.05.2019).
- <https://news.shumee.pl/blog/377962/lubie-ludzi-wplacam-na-szlachetna-paczke> (dostęp: 19.03.2019).
- <https://news.shumee.pl/blog/377616/shumee-wspiera-zero-waste-czyli-styl-zycia-smart> (dostęp: 19.03.2019).
- <https://news.shumee.pl/blog/384219/monest-piekny-design-vegan-friendly> (dostęp: 19.03.2019).
- <https://news.shumee.pl/pr/430390/pierwszy-milion> (dostęp: 18.04.2019).
- <https://shumee.pl/events/masterpass> (dostęp: 19.04.2019)

## 2.5. Analityka marketingowa – wartość marki a relacje z klientami na przykładzie spółki LPP

### Marketing analysis-brand values versus relationships with customers on the example of LPP

Monika Morawska, Aleksandra Stefaniak, Magdalena Stolarczyk  
studentki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** The goal and main motive for addressing the above topic was to examine the relationship between the value and image of the LPP S.A. brand and specific issues from the financial, marketing and market areas. The above research and indicated relationships show how LPP presents itself against other brands with which it competes. The work will address specific issues from three analytical areas – they are also presented in these subsequent dashboards – the financial, marketing and market areas. All indicated dependencies are intended to illustrate the company's market situation.

**Keywords:** marketing analysis, marketing indicators, dashboards with marketing, market and financial areas, brand value, brand analysis

### Wstęp

Celem i głównym motywem podjęcia powyższego tematu była chęć określenia zależności pomiędzy wartością i wizerunkiem marki LPP S.A. a poszczególnymi zagadnieniami z obszarów finansowych, marketingowych oraz rynkowych. Poniższe badania i wskazane zależności ukazują, jak spółka LPP prezentuje się na tle innych marek, z którymi konkuruje. W pracy zostaną poruszone poszczególne zagadnienia z trzech obszarów analitycznych (obszary finansowy, marketingowy oraz rynkowy) ujętych w *dashboards*. Wszystkie wskazane zależności mają na celu zobrazowanie sytuacji rynkowej spółki.

### Ogólna charakterystyka spółki LPP i jej marek

LPP jest polskim producentem odzieży, który powstał w 1991 roku. Zarządza pięcioma rozpoznawalnymi markami modowymi: Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay. Obecnie spółka jest uznawana za jedną z najdynamiczniej rozwijających



się na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Posiada szeroko rozbudowany system sprzedaży internetowej i detalicznej. W samej Polsce jest już około 1700 sklepów sprzedaży detalicznej, a w roku 2018 spółka odnotowała przychód w wysokości ponad 1,87 mld euro. W 2001 roku spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie z ceną za akcję w wysokości 48 zł.

Jako pierwsza powstała marka Reserved, która do dzisiaj utrzymuje status lidera sprzedaży w spółce. Powstała ona w 1998 roku. Nieco później, bo już w 2004 roku, powstała druga marka LPP – Cropp. Cztery lata później (2008 rok) w wyniku połączenia ze spółką Artman do LPP zostały dołączone kolejne dwa brandy – House i Mohito. Najmłodszym brandem spółki jest marka Sinsay, która powstała w 2013 roku.

Jak wspomniano na samym początku spółka zarządza markami, które można opisać następująco:

**RESERVED** – marka, która podąża w swoich kolekcjach za najnowszymi trendami w modzie. Co tydzień oferuje swoim klientom nowe modele odzieżowe. Marka czerpie inspiracje zarówno z wielkiego świata wybiegów, jak i alternatywnych, odważnych propozycji modowych influencerów.

**CROPP** – nietypowa marka, która wpisuje się w przestrzeń miejską i szeroko pojęty *urban lifestyle*. Skierowana jest do zanurzonych w miejskiej kulturze młodych buntowników, dziewczyn i chłopaków, którzy żyją po swojemu, a ubiór podkreśla ich indywidualny styl. W kolekcjach marki widać wyraźne wpływy popkultury i kultury hipopowej, w tym inspiracje graffiti, *street-artem*, miejskimi sportami i muzyką.

**HOUSE** – optymistyczna marka modowa adresowana do kobiet i mężczyzn – studentów i młodych dorosłych. W salonach House doskonale odnajdą się wszyscy, którzy podążając za najnowszymi trendami chcą dobrze wyglądać na co dzień. House oferuje zarówno swobodne *casualowe* propozycje na każdą okazję, jak i najświeższe trendy modowe.

**MOHTIO** – marka skierowana do klientek kochających modę i ceniących niebanalną miejską elegancję. Projektanci Mohito tworzą kolekcje z myślą o kobietach pewnych siebie, świadomych swych atutów, pozwalających sobie na odrobinę luzu i nonszalancji w stylowym wydaniu. Mohito podkreśla kobiecość i proponuje energetyczny *look*, zgodny ze światowymi trendami.

**SINSAY** – marka dla głośnych, charakternych i ekspresyjnych dziewczyn, które śmiało podążają za najnowszymi trendami. Dzięki projektom Sinsay młode dziewczyny mogą bawić się modą, podkreślając swoją niebanalną osobowość. Niewątpliwym atutem marki są niskie ceny, umożliwiające nastolatkom zakup wymarzonych T-shirtów, jeansów czy modnych akcesoriów.

Strategia realizowana przez spółkę jest niezmienna od kilku lat. Opiera swoje działania na trzech najważniejszych z jej punktu widzenia filarach:

- 1. Rozwój swoich pięciu marek** – spółka koncentruje się na zdobywaniu nowych klientów oraz zwiększaniu satysfakcji dotychczasowych. Marki dedykowane są różnym grupom docelowym, począwszy od dzieci (część marki

Reserved) poprzez nastolatki (Cropp, House, Sinsay), kończąc na klientach bardziej dojrzałych (Reserved, Mohito). Wszystkie marki plasują się w umiarkowanym przedziale cenowym.

- 2. Ekspansja zagraniczna i rozbudowa stacjonarnej sieci handlowej** – rozwój poprzez marki nie byłby kompletny, gdyby nie towarzyszył mu rozwój w poszczególnych krajach. Celem jest dywersyfikacja przychodów grupy, tj. zwiększenie udziału sprzedaży zagranicznej. Obecnie przychody z rodzimego rynku stanowią 53% przychodów spółki. Jako cel długoterminowy spółka obrała sobie zwiększenie obecności na co najmniej jednym nowym rynku w roku. Na chwilę obecną rozwój i ekspansja zagraniczna prezentuje się następująco:
- Europa Środkowo-Wschodnia (CEE), obejmująca kraje takie jak Polska, Czechy, Słowacja, Węgry, to dla spółki rynek dojrzały, z uwagi na długą obecność firmy na tym obszarze.
  - Kraje regionu Morza Bałtyckiego (BSR), w których obecne są salony spółki, to Litwa, Łotwa i Estonia. Wszystkie trzy, podobnie jak rynki Europy Środkowo-Wschodniej, traktowane są jako dojrzałe. Dodatkowo spółka zadebiutowała w Finlandii w 2019 roku.
  - Region CIS (*Commonwealth of Independent States*), tj. Rosja, Ukraina, Białoruś, Kazachstan, to rynki, w których widzi się długoterminowy potencjał rozwojowy, szczególnie rynku rosyjskiego.
  - Europa Południowo-Wschodnia (SEE), tj. Bułgaria, Rumunia, Chorwacja, Serbia oraz Słowenia, to rynki o dużym potencjale rozwojowym dla marek LPP. Od kwietnia 2019 roku spółka wzmacnia swoją pozycję poprzez otwarcie salonów w Bośni i Hercegowinie.
  - Europa Zachodnia, tj. Niemcy i Wielka Brytania, to rejon we wczesnej fazie wzrostu, w którym upatruje się spory potencjał rozwojowy. W Niemczech jest 19 salonów w kluczowych miastach kraju i na chwilę obecną nie ma w planach otwarcia kolejnych sklepów na tym rynku. Celem jest zwiększanie rozpoznawalności marek LPP bazując na aktualnej sieci handlowej w Niemczech oraz sukcesywnym zwiększaniu jej rentowności.
  - W Wielkiej Brytanii spółka jest obecna od 2017 roku z flagowym salonem zlokalizowanym w prestiżowym miejscu miasta – na słynnej londyńskiej Oxford Street. W kolejnych latach planuje się zwiększenie obecności marek w Europie Zachodniej, zwłaszcza w takich europejskich stolicach mody jak Mediolan czy Paryż. Strategia w tym rejonie zakłada budowanie rozpoznawalności marki Reserved, co pozwoli stać się firmą o zasięgu globalnym.
  - Bliski Wschód, tj. Egipt, Katar, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Izrael. Obecność w tym rejonie rozwija się we współpracy z partnerem franczyzowym. Jest to rejon wczesnej fazy wzrostu, a spory potencjał rozwoju widzi się zwłaszcza w Izraelu.
- 3. Rozwój sklepów internetowych** – w odpowiedzi na zmieniające się preferencje i zachowania klientów oraz wszechobecną cyfryzację, a przez to

transformację w handlu detalicznym, strategia spółki, oprócz rozbudowy sieci sklepów stacjonarnych, zakłada się rozwój sieci sklepów internetowych. Przyszłość widzi się w łączeniu obu tych kanałów, czyli w tzw. *omnichannel*. Z tego też powodu firma inwestuje w logistykę i technologię (RFID, StoreVision, *big data*, *m-commerce*).

Celem spółki jest przeistoczenie się globalną firmę, której marki są rozpoznawalne na całym świecie. Misja spółki od lat ma ten sam wydźwięk – pomoc klientom w wyrażaniu siebie i swoich emocji poprzez wygląd. Jeżeli chodzi o wizję, to jej podstawę stanowi pasja, która napędza działania spółki i sprawia, że firma ciągle umacnia swoją pozycję na rynku i staje się najlepszą firmą odzieżową na świecie.

Mimo że spółka działa w niezwykle zmieniającym się sektorze, od lat posiada stałe wartości, które definiują jej działania. Działa według ustalonego przez siebie modelu FAST.

- F – FIRE-FUELLED. Spółka niezmiennie pozostaje pełna energii.
- A – AMBITION-DRIVEN. Największą siłą napędową jest ambicja.
- S – SOCIALLY RESPONSIBLE. Spółka ponosi odpowiedzialność za wszystkie swoje działania.
- T – TEAM-ORIENTED. Największą siłą spółki stanowi praca zespołowa.

W grudniu 2017 roku została powołana fundacja, której celem jest działalność na rzecz społeczeństwa i środowiska. Projekty fundacji nakierowane są na:

- wsparcie w usamodzielnieniu się osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, głównie dzieci i młodzieży;
- pomoc rzeczową i projekty wspierające najbliższe otoczenie firmy;
- innowacyjne i ekologiczne rozwiązania w branży odzieżowej.

## **LPP dla zdrowia – warsztaty świadomości onkologicznej oraz zbiórka krwi**

W związku ze wzrastającą w Polsce zachorowalnością na choroby nowotworowe bardzo ważną kwestią jest edukacja w zakresie profilaktyki. Dlatego też w 2018 roku w siedzibie w Gdańsku LPP zorganizowało Warsztaty Świadomości Onkologicznej przeprowadzone przez psychoonkologów z Polskiego Towarzystwa Psychoonkologicznego. Zainteresowanie wśród pracowników przerosło oczekiwania organizatorów. W warsztatach uczestniczyło aż 150 osób. Podczas spotkań uczestnicy rozmawiali o tym, jakie są czynniki ryzyka zachorowania na choroby nowotworowe i jak można im zapobiegać. Organizatorzy z LPP wierzą, że liczne uczestnictwo w warsztatach wpłynie na zwiększenie świadomości onkologicznej oraz zachęci do regularnego wykonywania badań profilaktycznych. W 2018 roku grupa LPP zorganizowała także 9 zbiórek krwi wśród swoich pracowników. Zbiórki odbyły się w Gdańsku, Pruszczu Gdańskim i Krakowie. Łącznie 160 pracowników oddało 72 litry krwi.

## Projekt „Pierwsza przymiarka”

„Pierwsza Przymiarka” to wyjątkowy projekt społeczny, którego założeniem jest pomoc młodym osobom podlegającym różnym formom pieczy zastępczej. Spółka LPP umożliwi im zdobycie pierwszych zawodowych szlifów, wspierając ich tym samym w wejściu w dorosłe życie. Dziękując się zdobytym doświadczeniem, przyczynia się do wyrównywania szans. Projekt zainicjowany został w 2017 roku wspólnie z Fundacją Innowacji Społecznej. W drugiej edycji projektu, w 2018 roku, do projektu dołączyli kolejni partnerzy – Fundacja Rodzinny Gdańsk oraz Fundacja Atalaya z Warszawy. „Pierwsza Przymiarka” to:

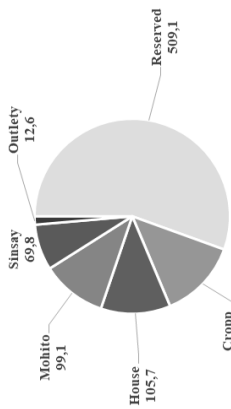
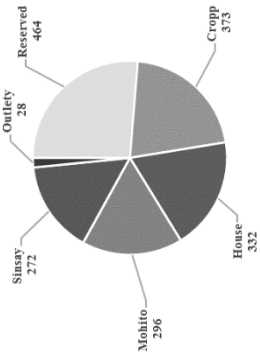
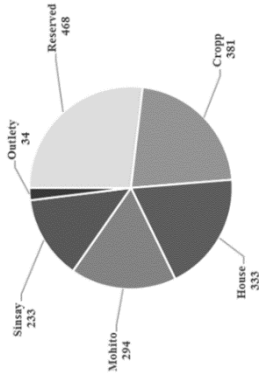
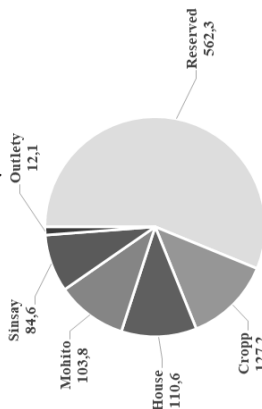
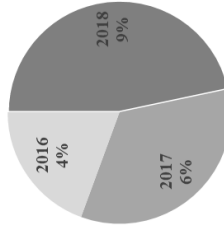
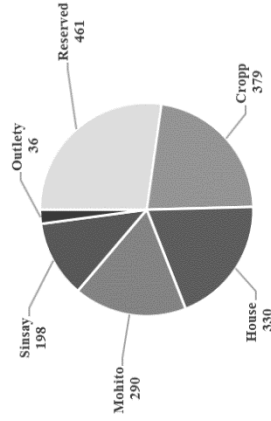
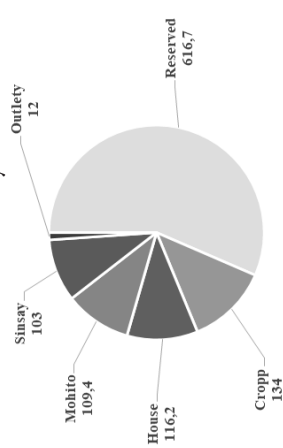
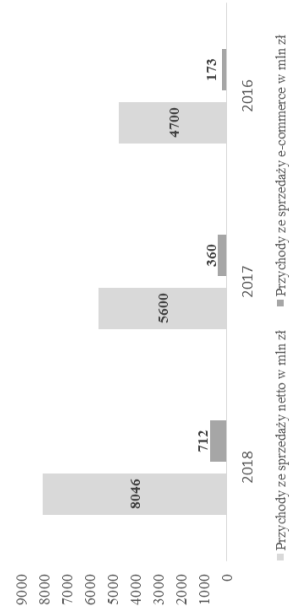
- wsparcie młodzieży w pierwszych krokach stawianych na rynku pracy, takich jak stworzenie CV czy przygotowanie do rozmowy o pracę;
- możliwość odbycia stażu w jednym z salonów marek spółki;
- wsparcie mentora zawodowego – dedykowanego pracownika salonu, który służy swoją wiedzą, doświadczeniem i wsparciem.

Poniżej przedstawiono trzy ujęcia analityczne w *dashboardach*:

- elementy analityki finansowej z uwzględnieniem podstawowych informacji o Spółce LPP S.A.;
- elementy analityki marketingowej oraz profil lojalności i segmentacja klientów dla Spółki LPP S.A.;
- elementy analityki rynkowej i charakterystyka konkurentów dla Spółki LPP S.A.

**Tabela 1.** Rachunek zysków i strat

<b>RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT</b>			
	<b>2018 (w mln zł)</b>	<b>2017 (w mln zł)</b>	<b>2016 (w mln zł)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Przychody ogółem	8082,38	7065,2	6044,48
Przychody netto ze sprzedaży	8046,76	7029,43	6019,05
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	3645,5	-3309,46	-3085,24
Zysk brutto	4401,26	3719,97	2933,81
Koszty sprzedaży	3023,61	-2751,85	-2405
Koszty administracyjne	857,73	-54,66	63,58
Amortyzacja	-349163	-293,43	-267,38
Wynik netto z pozostałej działalności operacyjnej	183,78	-41,59	-98,58
Pozostały zysk z działalności operacyjnej	35,63	35,77	25,43
Pozostałe koszty operacyjne	148,15	-77,36	-124,01

**Rysunek 2. Dashboard w ujęciu finansowym dla spółki LPP S.A.****Powierzchnia handlowa w tys. m<sup>2</sup> w 2016 roku****Liczba sklepów poszczególnych marek w 2018****Liczba sklepów poszczególnych marek w 2017****Powierzchnia handlowa w tys. m<sup>2</sup> w 2017 roku****Udział procentowy sprzedaży e-commerce w sprzedaży netto****Liczba sklepów poszczególnych marek w 2016****Powierzchnia handlowa w tys. m<sup>2</sup> w 2018 roku****Przychody ze sprzedaży netto oraz sprzedaży e-commerce w mln zł**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych z oficjalnych raportów spółki LPP S.A.

**Tabela 1.** (cd.)

1	2	3	4
Pozostały zysk z działalności operacyjnej	35,63	35,77	25,43
Pozostałe koszty operacyjne	148,15	-77,36	-124,01
Zysk z działalności operacyjnej	756,56	578,43	226,42
EBITDA	1105,72	871,86	493,8
Wynik z działalności finansowej	49,72	-14,76	-32,34
Przychody finansowe	8,42	4,75	1,3
Wydatki finansowe	41,3	-19,52	-33,65
Zysk brutto	806,28	563,67	194,07
Podatek dochodowy	218,5	-122,9	-19,3
Zysk netto (strata netto)	505,18	440,77	174,77

**Źródło:** opracowanie własne na podst. danych z oficjalnych raportów spółki LPP S.A.

**Tabela 2.** Podstawowe wskaźniki finansowe

Podstawowe wskaźniki finansowe	2018	2017	2016
Wskaźnik płynności bieżący	1,3	1,5	1,4
Wskaźnik płynności szybki	0,6	0,5	0,5
Rotacja zapasów (dni)	153	146	147
Rotacja należności (dni)	8	9	9
Rotacja zobowiązań handlowych (dni)	141	122	95

**Tabela 3.** Podstawowe informacje o spółce

Podstawowe informacje o spółce	2018	2017	2016
Przychody ze sprzedaży netto	8 mld zł	5,6 mld zł	4,7 mld zł
Przychody ze sprzedaży e-commerce	712 mln zł	360 mln zł	173 mln zł
Ilość salonów sprzedaży	1 765 punktów	1 743 punkty	1 703 punkty
Liczba pracowników na świecie	25 174 osób	25 635 osób	b/d
Ilość dostawców	1 148 dostawców	1 000 dostawców	b/d

## Elementy analityki finansowej z uwzględnieniem podstawowych informacji o spółce LPP S.A.

Dokonując oceny wszystkich danych finansowych udostępnianych przez spółkę można zauważyć, że spółka LPP S.A. nie bez powodu określa się jako przedsiębiorstwo o dynamicznym rozwoju – dowodzi tego analiza pozyskanych danych

finansowych z ostatnich trzech lat (okres uwzględniony przy analizie to lata 2016, 2017, 2018). Szukając argumentów uzasadniających powyższą tezę należy w pierwszej kolejności spojrzeć na wykres przedstawiający zestawienie przychodów netto do przychodów ze sprzedaży *e-commerce*. W samym roku 2018 przedsiębiorstwo mogło się pochwalić zyskiem na poziomie ponad 8 miliardów złotych. Jest to wynik zdecydowanie wyższy od tych uzyskanych w latach 2016 i 2017. Skupiając uwagę wyłącznie na przychodach netto można zaobserwować, że z roku na rok spółka sukcesywnie zwiększała swój przychód o około miliard złotych. Oznacza to, że strategia realizowana przez przedsiębiorstwo jest trafna i nad wyraz słuszna, gdyż odnajduje ona swoje uzasadnienie w danych finansowych spółki.

Należy podkreślić że LPP to sprzedaż zarówno stacjonarna, jak i *e-commerce*. Jak można zauważyć na powyższych wykresach, obszar *e-commerce* odnotowywał wzrost równomiernie z przychodami netto. Powyższe wykresy pokazują, że sprzedaż *e-commerce* stanowi zaledwie kilka procent całkowitego przychodu. Niemniej jednak w roku 2018 sprzedaż *e-commerce* stanowiła prawie 10% całkowitego przychodu, co dla spółki jest bardzo pozytywnym sygnałem. Jeden z filarów strategii realizowanej od lat przez spółkę opiera się na rozwoju sklepów internetowych, co jak widać na powyższych wykresach zaczyna przynosić coraz lepsze efekty finansowe.

O doskonałej kondycji i realizacji przyjętych założeń strategicznych świadczy również ilość otwieranych punktów sprzedaży stacjonarnej na świecie. Z roku na rok liczba punktów wzrasta, co jest spowodowane realizacją drugiego filaru strategii, jakim jest ekspansja na rynkach zagranicznych. W tym miejscu uwagę należy zwrócić na analizę powierzchni handlowej w latach 2016–2018. Co roku każda z sygnowanych przez spółkę LPP marek odnotowała większy bądź mniejszy przyrost powierzchni handlowej. Jest to kolejny dowód na to, jak dobrze prosperuje i realizuje swoje założenia spółka. Zdecydowanym najmocniejszym ogniwem w spółce LPP jest marka Reserved. To ona generuje największy poziom przychodów dla przedsiębiorstwa, dlatego też sklepy Reserved posiadają największą powierzchnię handlową. Pozostałe marki, mimo że również zwiększają swoje obszary, nadal posiadają stosunkowo mniejsze powierzchnie handlowe. Co ciekawsze, na powyższych wykresach możemy zauważyć, że powierzchnie handlowe sklepów Cropp, House, Mohito oraz Sinsay posiadają niezwykle zbliżone do siebie powierzchnie.

Zagadnienie powierzchni handlowej jest silnie połączone z zagadnieniem ilości punktów handlowych poszczególnych marek LPP. Jak możemy zauważyć, tendencje w tym miejscu są porównywalne do zależności wyszczególnionych w przypadku powierzchni handlowej. Liczba punktów z roku na rok wzrasta, co jest spowodowane ekspansją na rynki zagraniczne. Spółka posiadała również swoje outlets, jednak stopniowo rezygnuje z ich prowadzenia na rzecz ekspansji oryginalnych punktów sprzedaży stacjonarnej.

Mając ogólny ogląd danych finansowych spółki należy bliżej się przyjrzeć bardziej szczegółowym danym. Na potrzeby powyższej pracy dokonano analizy

rachunku zysków i strat oraz podstawowej analizy wskaźnikowej. Dzięki posiadanym danym można dokonać pełnej i obiektywnej oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, jak również jej tendencji rynkowych.

Dokładniejszą analizę finansową należy rozpocząć od oceny przedstawionego wyżej rachunku zysków i strat. Analizując rachunek zysków i strat możemy zauważyć, że rok 2018 odznaczał się większym poziomem przychodów i zysku netto, aniżeli rok 2017. Jest to dowód świadczący o tym, iż spółka utrzymuje tempo wzrostowe na rynku. Różnice w przychodach są dość znaczne, ponieważ spółce udało się zwiększyć swój przychód netto niemalże o miliard złotych. Jest to nie małe osiągnięcie dla spółki, która stopniowo wdraża swój proces ekspansji na rynki zagraniczne, a największe przychody mimo wszystko wciąż przynosi jej rynek polski.

Zmiany są również zauważalne w samej strukturze rachunku. Wynik netto z pozostałej działalności operacyjnej w roku 2018 był dodatni, czego nie można powiedzieć o roku 2017, w którym pozycja ta ukształtowała się na poziomie ujemnym. Podobna sytuacja miała miejsce przy wyniku z działalności finansowej, która w roku 2017 również odnotowała poziom ujemny.

Mimo różnic zachodzących w analizowanych okresach spółka wypracowała zysk, który sukcesywnie zwiększyła w roku 2018 i szacuje się, że nadal będzie się on zwiększał.

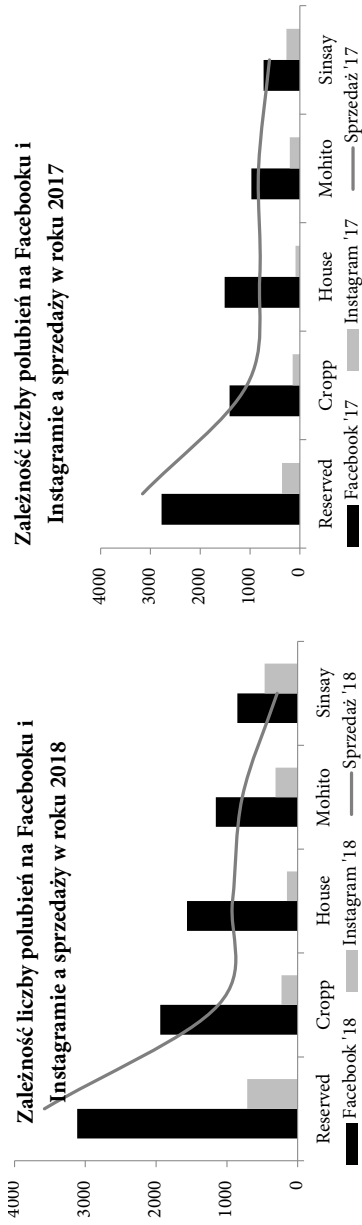
Posiadając wiedzę z obszaru rachunku zysków i strat w ostatnim etapie analityki finansowej dokonano oceny podstawowych wskaźników finansowych spółki. Najczęściej analizę wskaźników finansowych rozpoczyna się od oceny wskaźników płynności finansowej. Płynność finansową określa się zazwyczaj jako zdolność do regulowania najbardziej bieżących zobowiązań spółki. Zarówno w roku 2016, 2017, jak i 2018 możemy zauważyć, że wskaźnik ten utrzymuje się w zdecydowanej normie (przyjmuje się, że wskaźnik płynności finansowej bieżącej powinien utrzymywać się w granicach pomiędzy 1 a 2).

Równie istotne w ocenie kondycji finansowej jest uwzględnienie wskaźników zadłużenia spółki. W przypadku spółki LPP S.A. uwzględniono przy ocenie trzy wskaźniki – zadłużenia długoterminowego, krótkoterminowego oraz ogólnego. Zadłużenie długoterminowe spółki zmalało w roku 2018, co świadczy o tym, że uregulowała ona wszelkie zadłużenia o terminie dłuższym niż rok. Odwrotna sytuacja zaszła w przypadku zadłużenia krótkoterminowego. W tym miejscu można zauważyć, że spółka zwiększyła poziom bieżących zadłużeń niemalże czterokrotnie. W skutek podjętych działań wskaźnik ogólnego zadłużenia w roku 2018 uległ zwiększeniu.

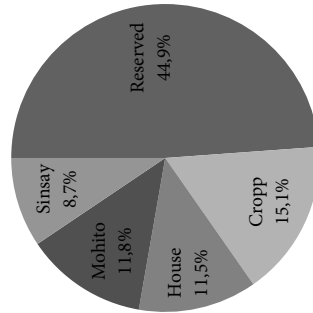
Ocenie należy poddać również wskaźnik zwrotu z aktywów oraz z kapitału własnego. W obu przypadkach wskaźniki uległy zmniejszeniu, co oznacza, że aktywa i kapitał własny generują dla spółki zysk mniejszy, aniżeli w roku 2017.



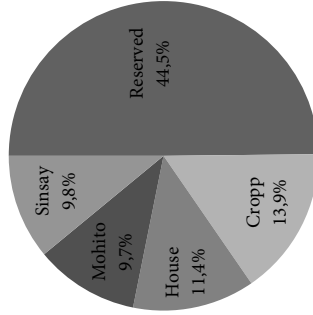
**Rysunek 2.** Dashboard w ujęciu marketingowym dla spółki LPP S.A.



**Sprzedaż według marek w roku 2017**



**Sprzedaż według marek w roku 2018**



Wskaźnik NPS	
Reserved	56
Mohito	60

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych z oficjalnych raportów spółki LPP S.A.

## Elementy analityki marketingowej oraz profil lojalności i segmentacja klientów

Powyższy *dashboard* spółki LPP S.A. przedstawia podstawowe dane świadczące o stabilnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Jak można zauważyć, wszystkie ukazane wartości świadczą o tendencjach wzrostowych spółki. Czynnikiem, który może mieć na to wpływ, jest lojalność klientów, jak również rosnąca w każdym roku liczba fanów w mediach społecznościowych, która powoduje, iż marka może w prosty sposób przekazywać informacje o nowych kolekcjach, wyprzedających oraz *eventach* dla bardzo szerokiego grona odbiorców.

*Dashboard* prezentuje zmiany zachodzące w poziomie polubień na trzech najistotniejszych portalach społecznościowych – Facebook, Instagram oraz YouTube. Zdecydowanie najpopularniejszym serwisem jest Facebook, na którym każda z pięciu marek odnotowała największą ilość fanów. Dzięki zaprezentowanym danym możemy zauważyć także, że każda marka odnotowuje z roku na roku wzrost liczby polubień bądź obserwacji.

Analizując powyższe dane można stwierdzić, że liczba polubień i obserwacji w mediach społecznościowych jest w pewnym stopniu skorelowana z osiąganymi przez spółkę przychodami. Możemy zaobserwować zależność, iż wraz ze zwiększającym się poziomem sprzedaży wzrasta również liczba polubień i obserwacji. Świadczy to o fakcie, że klienci, którzy dokonali zakupu w wybranych sklepach sygnowanych przez spółkę LPP, stają się klientami lojalnymi i chcą na bieżąco śledzić wszystkie zmiany i nowości w wybranych sklepach.

Zarówno na Facebooku, jak i na Instagramie najlepsze wyniki osiąga marka Reserved, co ma swoje odzwierciedlenie w sprzedaży generowanej dla spółki ogółem. Inna sytuacja zachodzi w przypadku marki Cropp, która w porównaniu do innych odnotowała najwięcej subskrypcji na kanale YouTube, zostawiając tym samym w tyle marki takie jak Reserved, House czy Mohito.

Największe przychody dla spółki generuje pierwsza utworzona w ramach spółki LPP S.A. marka Reserved. Wygenerowała ona ponad 40% przychodów dla spółki (zarówno w roku 2017, jak i 2018). Na drugim miejscu z wynikiem około 14% uplasowała się marka Cropp. Najmniejsze przychody na ten moment przynosi marka Sinsay, która jest najmłodsza, ale równie popularna, co potwierdzają liczby obserwacji na Instagramie i YouTube. Mimo swojego młodego wieku wyprzedziła ona wieloletnie marki LPP takie jak Mohito oraz House.

Porównując wyniki przychodów generowanych przez marki możemy zauważyć, że każda z nich odnotowała wzrost w porównaniu do roku 2018. Marka Reserved, która stanowi jednocześnie najmocniejsze ogniwo spółki LPP, odnotowała jeden z najmniejszych przyrostów (zaledwie 0,4%). Najmniejszy wynik odnotowała marka House (przyrost zaledwie 0,1%). Najwyższe przyrosty można zauważyć w przypadku marek Cropp oraz Mohito.

Powyższe wyniki odnajdują swoje uzasadnienie w profilu lojalnościowym klientów wszystkich marek posiadanych przez spółkę LPP S.A. Wszelkie działania

marketingowe i sposoby komunikacji, jakie przedsiębiorstwo podejmuje, okazują się trafnymi decyzjami, które w perspektywie długofalowej przynoszą wymierne korzyści.

Każda marka posiada inną grupę docelową, a co za tym idzie – również charakter kampanii marketingowych każdej marki się różni. Dla każdej z nich spółka LPP wyszczególniła następujące kanały komunikacji:

**Tabela 4.** Kanały komunikacji marketingowej dla poszczególnych marek spółki LPP S.A.

RESERVED	CROPP	HOUSE	MOHITO	SINSAY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Media społecznościowe (Facebook, Instagram, YouTube, VK.com w Rosji)</li> <li>• Strona www</li> <li>• Współpraca z influencerkami</li> <li>• Salony Reserved (monitory, POS, reklama w magazynach wydawanych przez centra handlowe)</li> <li>• Reklama online, prasowa, w centrach handlowych</li> <li>• Prasa (działania PR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Media społecznościowe (Facebook, Instagram, YouTube, VK.com w Rosji)</li> <li>• Strona www</li> <li>• Prasa (działania PR)</li> <li>• Współpraca z influencerkami</li> <li>• Salony Cropp (materiały POS, monitory w salonach)</li> <li>• W niektórych galeriach dodatkowo flagi, plakaty, naklejki czy <i>outdoor</i> koło galerii</li> <li>• Reklama online, prasowa oraz w centrach handlowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Media społecznościowe (Facebook, Instagram, YouTube, VK.com w Rosji)</li> <li>• Strona www</li> <li>• Współpraca z blogerami</li> <li>• Prasa (działania PR)</li> <li>• Salony House (materiały POS, monitory w salonach)</li> <li>• W niektórych galeriach dodatkowo flagi, plakaty, naklejki czy <i>outdoor</i> koło galerii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Media społecznościowe (Facebook, Instagram, YouTube, VK.com w Rosji)</li> <li>• Strona www</li> <li>• Blog Mohito</li> <li>• Współpraca z influencerkami</li> <li>• Reklama online, prasowa oraz w centrach handlowych</li> <li>• Działania PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Media społecznościowe (Facebook, Instagram, YouTube, VK.com w Rosji, Snapchat)</li> <li>• Współpraca z influencerkami</li> <li>• Prasa (działania PR)</li> <li>• Publikacje redakcyjne online</li> <li>• Gazetki wydawane przez centra handlowe</li> </ul>

**Źródło:** Raport zintegrowany LPP za 2017 rok, s. 68.

Charakterystykę lojalności wobec spółki należy rozpocząć od motywów i rodzajów lojalności, jakie można wyróżnić dla każdej z marek LPP S.A. Można mówić o następujących rodzajach lojalności:

- **Lojalność prawdziwa**

Przedstawiciele tego typu lojalności dokonują powtarzających się zakupów w konkretnych sklepach spółki LPP oraz wykazują silne przywiązanie do poszczególnych marek. Dodatkowo wykazują oni silną odporność na działania marketingowe sklepów konkurencyjnych, rzadko poszukują alternatyw, a co więcej polecają

odzież poszczególnych marek innym osobom. Lojalność tego typu zauważyć można szczególnie w przypadku sklepu Sinsay, który oferuje ciekawe, kolorowe i niepowtarzalne dodatki do odzieży, co powoduje u dużej grupy młodzieży chęć odwiedzania przede wszystkim tego sklepu oraz polecenia go innym. Mimo iż inne sklepy bądź marki również oferują ciekawe dodatki po cenach konkurencyjnych, stałe grono decyduje się odwiedzić sklep Sinsay.

- **Lojalność cenowa**

Konsumenci nie wykazują zbyt dużego przywiązania do jakiegokolwiek marki z grupy LPP, a co za tym idzie ich skłonność do regularnego powtarzania zakupów jest zdecydowanie mniejsza aniżeli w przypadku lojalności prawdziwej. Kierują się oni natomiast aspektem finansowym i często wybierają marki, które oferują konsumentom liczne promocje i wyprzedaże. Tego typu zjawisko możemy zauważyć przede wszystkim w sklepach Cropp i House, które oferują swoim klientom szeroki wachlarz odzieży, która pod względem cenowym jest mocno konkurencyjna dla innych marek.

- **Brak lojalności**

Dotyczy ona przede wszystkim tej grupy konsumentów, która wybiera się na zakupy bez ustalonego, konkretnego celu. Przejawia się ona przede wszystkim w centrach handlowych, w których możliwość wyboru odzieży jest ogromna. Konsumenty z tej grupy często dokonują zakupów pod wpływem chwili, wykazują chęć eksperymentowania i nie przywiązują większej wagi do marki.

Po określeniu rodzajów lojalności można przejść do motywów, jakimi kierują się nabywcy marek sygnowanych przez LPP. Zalicza się do nich:

- **Motyw ekonomiczny**

Spółka LPP w swojej działalności bierze pod uwagę nabywców o różnej wrażliwości cenowej, także tych, dla których kluczowym kryterium wyboru produktu jest jego cena. Dzięki temu w poszczególnych sklepach grupy LPP znajdziemy odzież i dodatki w przystępnych cenach, a także liczne przeceny i wyprzedaże skłaniające klienta do zakupu w danym punkcie.

- **Motyw społeczny**

Spółka LPP nieustająco podąża za modą, wprowadzając do sprzedaży kolekcje adekwatne do obecnie panujących trendów. Działanie to silnie oddziałuje na umysł docelowych klientów, w szczególności tych, dla których potrzeba bycia „na topie” oraz bycia zauważonym i docenionym przez środowisko jest silna.

- **Motyw wynikający z relacji**

Kluczowym aspektem tutaj jest utożsamianie się klienta z wizerunkiem prezentowanym przez dany sklep. Osoby, które lubią zwracać na siebie uwagę, preferujące żywe kolory, liczne wzory i nadruki oraz wyróżniające się dodatki, zdecydowanie utożsamiać się będą z odzieżą prezentowaną w sklepie Sinsay, a ci, dla których kluczowe są luz i wygoda, zaspokoją swoje potrzeby w Croppie.

- **Motyw wywołany przymusem zewnętrznym**

Możemy wyróżnić tutaj grupę klientów, dla których wybrane sklepy są jedyną alternatywą dokonania zakupów chociażby ze względu na ich lokalizację. Dla wielu

z tych klientów oszczędność czasu jest priorytetowa, w związku z czym preferują zakup danych produktów np. w Reserved oddalonym o 5 km od miejsca zamieszkania, aniżeli w H&M znajdującym się w centrum handlowym oddalonym o 30 km.

Za pomocą drabiny lojalności (która obrazuje rozwój relacji pomiędzy nabywcami a dostawcami) udało się wykazać, na którym z sześciu etapów spółka posiada największą liczbę klientów. Grono nabywców w spółce LPP jest niezwykle zróżnicowane dla każdej z należących do przedsiębiorstwa marek. Należy tutaj podkreślić, że zarówno CROPP, SINSAY, MOHITO, HOUSE, jak i RESERVED są bardzo znane i ogólnie dostępne w każdym centrum handlowym w całej Polsce. Dodatkowo LPP posiada szeroko rozbudowany system sprzedaży internetowej. Wszystkie te czynniki wpływają na to, że najszersze grono spółka posiada w kategorii klientów i nabywców. Znają oni ofertę sklepów i dość często decydują się na zakup. Decydujące znaczenie mają dla nich ceny dopasowane do każdego segmentu oraz szeroki asortyment w każdym ze sklepów. Klienci znajdują tam pełne komplety strojów – od spodni czy sukienek po buty i akcesoria.

Zaraz po nabywcach i klientach dość liczną grupę LPP odnajduje w reflektantach. Przez dużą dostępność sklepów w centrach handlowych i Internecie ofertę sklepów LPP znają praktycznie wszyscy i wykazują pewne zainteresowanie zakupem poprzez oglądanie dostępnych produktów w punktach. Liczba wejść na stronę również świadczy o dużej świadomości i popularności marek.

Największe grono LPP posiada wśród partnerów, stronników i rzeczników. Marki oferowane przez LPP mają niezwykle silne otoczenie konkurencyjne. Druga największa spółka odzieżowa Indeitix posiada takie marki jak Zara, Pull&Bear, Bershka czy Stradivarius. Marki te mocno konkurują z LPP pod względem cenowym, jak i ofertowym, przez co niezwykle trudno wybudować spółce lojalność wśród klientów.

Spółka LPP aktywnie wykorzystuje techniki sprzedaży uzupełniającej oraz sprzedaży krzyżowej. Działania z zakresu sprzedaży krzyżowej są wykorzystywane głównie w sklepach stacjonarnych Oprócz standardowych kolekcji sklepy oferują do nich także różnego typu dodatki. W sezonie zimowym sklepy należące do spółki LPP koncentrują się nie tylko na sprzedaży kurtek, ale także dodatków zimowych. Zwykle produkty komplementarne do kurtek zimowych takie jak rękawiczki, czapki i szaliki znajdują się w niedużej odległości od siebie, aby „przypomnieć” klientowi, że dodatki te są równie niezbędne, co odzież wierzchnia, kiedy na zewnątrz robi się coraz chłodniej. Sytuacja podobnie wygląda latem, kiedy tuż obok kostiumów kąpielowych sklep prezentuje okulary przeciwsłoneczne, klapki oraz torby plażowe, dając klientowi możliwość skompletowania w jednym miejscu całego asortymentu potrzebnego do wyprawy na plażę. Dzięki temu zabiegowi klient dokonuje zakupu wszystkich potrzebnych rzeczy w jednym sklepie, a nie na przykład u konkurencji.

Natomiast technikę sprzedaży uzupełniającej spółka LPP wykorzystuje głównie w handlu internetowym. Podczas zakupów w sklepie online klientowi

oglądającemu dany produkt pojawiają się propozycje produktów bardzo podobnych, lecz w wyższej cenie. Produkty proponowane są zwykle „nieco ulepszone”. Dla przykładu: w momencie oglądania danej torby przez klienta automatycznie wyskoczą propozycje produktów o podobnym fasonie i kolorze, lecz z większą ilością przegródek i kieszonek, które są droższe od tych pierwotnie oglądanych, ale za to bardziej funkcjonalne.

Kolejnym elementem służącym charakterystyce lojalności klientów spółki LPP S.A. jest piramida oraz segmentacja klientów, która prezentuje się następująco:

1. **Segmentacja klientów:** jako że głównym odbiorcą grupy LPP jest młodzież i młodzi dorośli można zaobserwować, iż głównymi segmentami klientów są motyle i prawdziwi przyjaciele. Motyle to głównie osoby młode, które rzadko posiadają jeden sklep w swoim koszyku zakupowym, bardziej kierują się aktualnymi trendami i okazjami aniżeli przywiązaniem do marki. Z drugiej strony młodzi dorośli mają już ugruntowane upodobania co do marek ubrań które noszą i będą bardziej wiązać się z marką niż młodzież. Spośród 3 wiodących marek grupy LPP, do których należą Reserved, Cropp i House, tylko Cropp opiera swoją sprzedaż głównie na motylach, pozostałe dwie marki starają się celować swoim asortymentem w ludzi starszych, których łatwiej przeistoczyć z motyla w prawdziwego przyjaciela.
2. **Piramida klientów:** Grupa LPP opiera swoją sprzedaż na grupach klientów złotych i żelaznych, przedstawicielami tej grupy jest młodzież oraz młodzi dorośli. Stanowią oni największą grupę nabywców, przynosząc przedsiębiorstwu największe dochody.

Dla marki Reserved żelaznymi klientami będą dorośli, którzy mogą jednocześnie kupić ubrania zarówno dla siebie, jak i dla swoich dzieci – stanowią oni największą grupę nabywców. Do mniejszej grupy nabywców będą należeć młodzi dorośli – są oni zaliczani do grona klientów złotych, dla których marka ma większe znaczenie.

Dla marki Cropp najważniejszym klientem będą młodzi dorośli, którzy poszukują tańszych ubrań w nowoczesnym stylu. Do klientów żelaznych dla tej marki można zaliczyć także młodzież, która kieruje się najnowszymi trendami w modzie, a zarazem nie przywiązuje wagi do marki sklepu, w którym robi zakupy.

Marka House bazuje głównie na klientach złotych, którzy cenią sobie ponadczasowy styl połączony z dobrą jakością i przystępną ceną. Do grupy tej należą zarówno dorośli, jak i młodzi dorośli ceniący sobie schludny wygląd i jakość ubrań.

Spółka LPP od lat konsekwentnie realizuje strategię agrafki. Oznacza to, że oferty marek LPP są przygotowane w taki sposób, że to klient ocenia czy jest nimi zainteresowany lub też nie. Spółka obserwuje i bada zmieniające się potrzeby klientów i na tej podstawie układa oferty, z których potem korzystają potencjalni nabywcy. Z uwagi na rozmiar spółki i dostępność sklepów nie może ona pozwolić sobie na inną strategię niż strategia agrafki.

Ostatni element, jaki został uwzględniony przy ocenie lojalności klientów, to cykl życia klienta oraz więzi łączące spółkę i jej klientów. W pierwszej kolejności

dokonano charakterystyki cyklu życia relacji z klientami w spółce. Została ona ujednoczona dla wszystkich marek wchodzących w skład spółki:

**Tabela 5.** Cykl życia relacji w spółce LPP S.A.

AKWIZYCJA	Pierwsza faza cyklu życia relacji. Mamy tutaj do czynienia z klientami potencjalnymi. Potencjalni nabywcy LPP zbierają informacje o naszych markach, możliwe, że wchodzą i oglądają produkty, jednak wciąż porównują je z markami konkurencyjnymi. W tym etapie spółka posiada dość dużo klientów, ponieważ nabywcy mają szeroki wybór na rynku, jeżeli chodzi o marki modowe. Korzystają z opcji, jaką jest możliwość porównywania cen i jakości towarów.
ASYMILACJA	Drugi etap, w którym mówimy o klientach dokonujących pierwszego zakupu. Wśród klientów LPP S.A. jest to równie liczne grono, jednak nadal nie jest najliczniejsze. Klienci po dokonaniu dokładnej oceny ostatecznie decydują się na zakup produktów firmowanych markami LPP.
KULTYWACJA	Trzeci etap, w którym grono klientów dokonuje powtarzalnego zakupu. To na tym etapie spółka LPP posiada najliczniejsze grono nabywców. Ludzie znają markę i jej ufają. Chętnie sięgają po jej produkty, jednak zdarza im się kupować również produkty marek konkurencyjnych. Z tego powodu nie możemy mówić o pełnej lojalności klientów.
REAKTYWACJA	Ostatni etap, w którym spotykamy się z klientami tzw. uciekinierami. Jest to taki typ klienta, który z różnych powodów przestał kupować produkty marek LPP. Na tym etapie spółka posiada najmniej klientów, ponieważ poziom zadowolenia z produktów firmy jest dość wysoki.

**Źródło:** opracowanie własne.

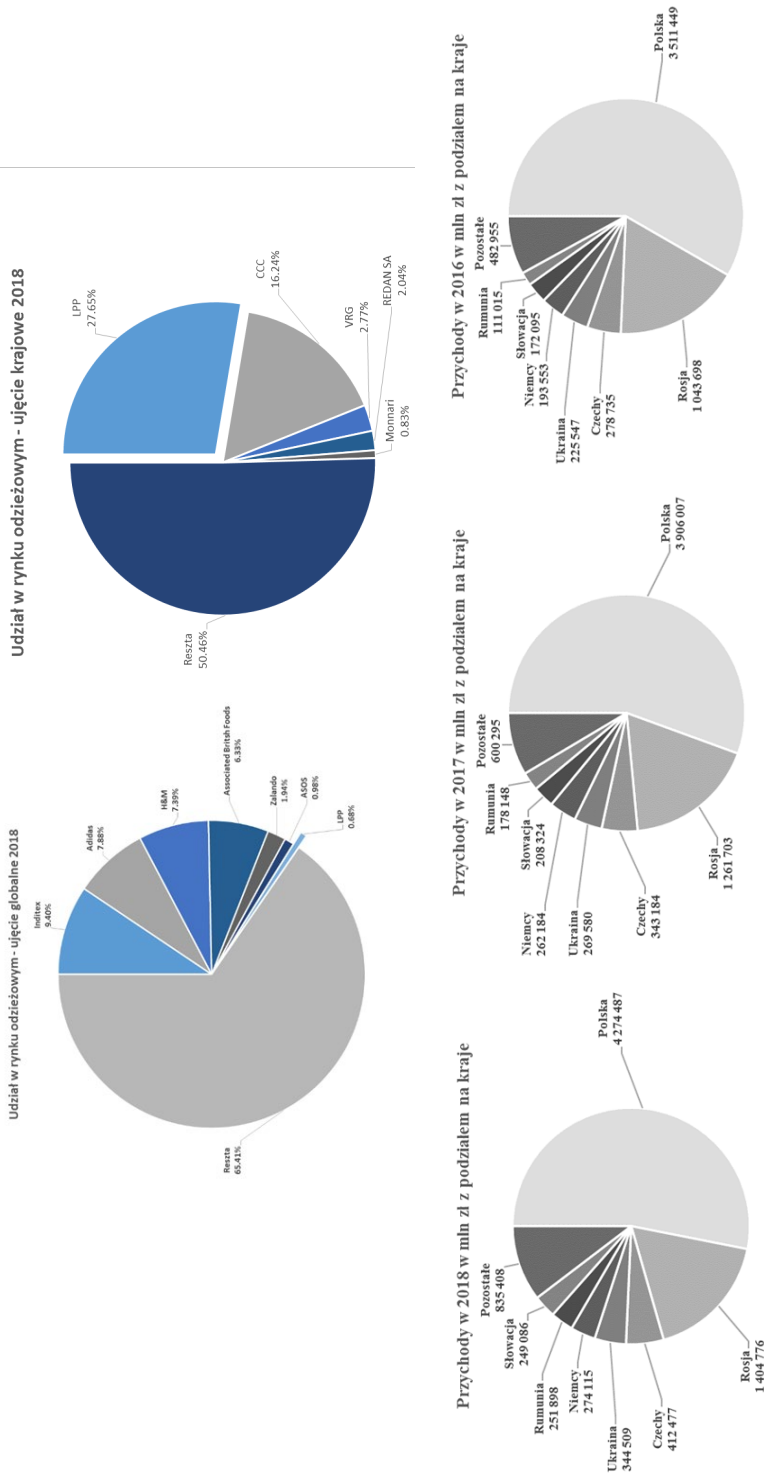
Posiadając podstawowy ogląd cyklu życia relacji w spółce, dokonano oceny ostatniego elementu, jakim była charakterystyka więzi łączących poszczególne brandy i klientów.

**Tabela 6.** Poziomy relacji w spółce LPP S.A.

Więzi wymuszone	Występują wtedy, kiedy p.. kupiliśmy bluzkę, ale jednak nam się nie podoba i chcemy ją zwrócić, natomiast minął termin zwrotu. W przypadku spółki LPP inne więzi wymuszone nie będą istniały, ponieważ nikt nie zmusza nas do dokonywania transakcji w sklepach odzieżowych.
Więzi ekonomiczne	Akcje promocyjne w celu zachęcenia przez spółkę LPP do zakupów w jej sklepach (np. weekendowe zakupy, 3 za 2, <i>midsession sale</i> itd.). Rabaty naliczone dzięki zalogowaniu i zapisaniu się do newslettera, a także wyprzedaże starej kolekcji.
Więzi społeczne	Rozmowa twarzą w twarz w sklepach stacjonarnych, kontakt telefoniczny, a także korzystanie ze stron internetowych spółki.
Więzi strukturalne	Indywidualizacja ofert w sklepach stacjonarnych i internetowych.

**Źródło:** opracowanie własne.

**Rysunek 3. Dashboard w ujęciu rynkowym dla spółki LPP S.A.**





## Elementy analityki rynkowej i charakterystyka konkurentów

Ocenę i analizę rynkową w pierwszej kolejności należy rozpocząć od ogólnej charakterystyki sektora oraz oceny konkurentów. Jak powszechnie wiadomo spółka LPP funkcjonuje w sektorze odzieżowym, który słynie ze sprzedaży i produkcji odzieży i akcesoriów. Natężenie konkurencji w tym sektorze można określić na umiarkowanym poziomie, ponieważ bariery wejścia do niego są niezwykle wysokie. Jest to równoznaczne z faktem, iż na rynku funkcjonują mocni, stabilni gracze, którzy posiadają ugruntowaną pozycję od lat. Spółka LPP na rynku krajowym jest najlepszą i najsilniejszą firmą odzieżową, jednak sytuacja jest zupełnie inna w przypadku oceny firmy na tle globalnym. Generalizując i ujednoclicając grono konkurencyjne spółki LPP możemy wyróżnić następujące marki:

- **Inditex** – w skład przedsiębiorstwa wchodzi znane marki, takie jak Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, MassimoDutti. Zaliczają się one do hiszpańskiego *holdingu*, który jest jedną z najpotężniejszych firm odzieżowych. Przychód, jaki wygenerował Inditex w 2018 roku, był ponad czterokrotnie większy od przychodu spółki LPP.
- **H&M** – szwedzka firma odzieżowa, która prowadzi około 5000 sklepów oraz zatrudnia ponad 148 tys. osób w 38 krajach. Słynie ze współpracy ze znanymi twarzami takimi jak: Marni, Stella McCartney, Versace, Madonna, KylieMinogue, Victor & Rolf, Karl Lagerfeld, Rei Kawakubo, MatthewWilliamson, Sonia Rykiel, Jimmy Choo, Lanvin, Alexander Wang, The Weeknd czy Kenzo. W Polsce jest od 2003 roku.
- **CCC** – polska firma obuwnicza, która nie tylko sprzedaje, ale również posiada największe magazyny produkcyjne obuwia. Notowana na GPW od 2004 roku.
- **Adidas** – niemieckie przedsiębiorstwo produkujące obuwie i odzież sportową. Jego nazwa pochodzi od zdrobnienia imienia (Adi) i trzech pierwszych liter nazwiska (Das) założyciela przedsiębiorstwa, Adolfa Dasslera.
- **AssociatedBritishFoods** – jest to spółka zajmująca się sprzedażą artykułów spożywczych, jednak znalazła się w zestawieniu, gdyż jest właścicielem sieci Primark, która sprzedaje odzież.
- **Zalando** – skupia się głównie na sprzedaży internetowej obuwia i odzieży, przy czym dostępny jest szerszy asortyment, który obejmuje produkty dekoracyjne, okulary przeciwsłoneczne, zegarki i biżuterię.
- **ASOS** – sklep internetowy oferujący klientom ubrania, obuwie i kosmetyki własnej oraz partnerskich marek. Firma zatrudnia ponad 4 tys. pracowników i jest największym sklepem swojej kategorii w Wielkiej Brytanii.
- **VRG** – w skład tej spółki wchodzi sklepy Vistula, Wólczanka oraz W.Kruk, jedno z czołowych przedsiębiorstw odzieżowych w Polsce.
- **REDAN** – w skład grupy wchodzi cztery marki: Top Secret, Troll, Drywash oraz TXM, jedna z wiodących firm zajmujących się projektowaniem oraz dystrybucją odzieży na polskim rynku.

- **Monari** – polskie przedsiębiorstwo zajmujące się głównie projektowaniem i sprzedażą odzieży damskiej, na rynku od 2000 roku.

Widząc, jak prezentuje się otoczenie konkurencyjne spółki LPP, można dokonać analizy udziału w rynku na tle krajowym i globalnym.

W pierwszej kolejności ocenie poddano udział spółki LPP na rynku globalnym. Jak można zauważyć na wykresie dotyczącym udziału w rynku odzieżowym w ujęciu globalnym, spółka LPP S.A. stanowi zaledwie 1% wszystkich udziałów, co jest niezwykle niskim wskaźnikiem na tle pozostałych marek. Najmocniejszą pozycję na rynku posiada spółka Inditex, która posiada marki takie jak: Zara, Pull&Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, MassimoDutti czy Urteque. Łączna wartość tej spółki na tle rynku wyniosła prawie 10%, co oznacza, że w samym roku 2018 wygenerowała ona praktycznie 1/10 całkowitych przychodów w branży odzieżowej. Zaraz po niej wyróżniły się marki Adidas, H&M, Associated British Foods oraz Zalando. Największy odsetek przychodów jest generowany przez pozostałe podmioty na rynku. Na podstawie posiadanych informacji możemy sformułować wniosek, iż rynek branży odzieżowej w ujęciu globalnym jest dość mocno rozdrobniony, a niemal 40% przychodów jest generowane przez zaledwie pięciu najmocniejszych graczy.

Znając położenie spółki w ujęciu globalnym można przyjrzeć się jej pod kątem krajowym. Tutaj sytuacja jest odmienna. Analizując sektor modowy w Polsce można zaobserwować, że sytuacja jest zupełnie inna aniżeli w przypadku ujęcia globalnego. Tutaj zdecydowaną przewagę posiada spółka LPP, która w samym roku 2018 wygenerowała prawie 30% przychodów całego sektora. Jest to niezwykle dobry wynik, na podstawie którego można sformułować wniosek, że spółka zdecydowanie jest liderem na rynku polskim i powinna skupić uwagę na ekspansji swoich marek na rynki zagraniczne (co stanowi jedno z jej głównych założeń strategicznych na kolejne lata). Podobieństwo, jakie możemy zauważyć z poprzednim wykresem, to fakt, że rynek odzieżowy odznacza się dużym rozdrobnieniem. Reszta marek, niewymienionych z nazwy, wygenerowała w 2018 roku ponad 50% przychodów, a do głównych graczy na rynku polskim możemy zaliczyć przede wszystkim LPP, CCC, VRG, REDAN S.A. oraz Monnari.

W ostatnim etapie analityki rynkowej dokonano analizy przychodów z podziałem na kraje. Stanowi to uzupełnienie wcześniejszych analiz, gdyż jak można zauważyć spółka LPP działa również na rynku globalnym, stąd istotna w całej ocenie rynkowej była ocena sprzedaży w podziale na kraje. Na przestrzeni lat 2016–2018 spółka LPP odnotowała coroczny wzrost przychodów dla wszystkich analizowanych krajów. Największe przychody na poziomie 3,5–4,3 mld złotych w latach 2016–2018 w spółce LPP generowała Polska. Na drugim miejscu pod tym względem jest Rosja, której wynik przychodów ze sprzedaży co roku przekracza miliard złotych. Pozostałe kraje corocznie odnotowują przychody poniżej 0,5 mld złotych.

## Zakończenie

Cel opracowania został osiągnięty. Udało się ustalić i zbadać zależności pomiędzy wartością i wizerunkiem marki LPP S.A. a poszczególnymi zagadnieniami z obszarów finansowych, marketingowych oraz rynkowych.

Trafność przyjętej przez spółkę LPP S.A. strategii, skupiającej się na trzech najważniejszych dla niej filarach (rozwój swoich pięciu marek, ekspansja zagraniczna i rozbudowa stacjonarnej sieci handlowej oraz rozwój sklepów internetowych) odzwierciedla nieustający rozwój spółki oraz zauważalnie rosnące z roku na rok przychody ze sprzedaży. Spółka sukcesywnie z każdym rokiem zwiększa liczbę sklepów, w których sprzedaje swoje marki, a co za tym idzie odnotowuje wzrost powierzchni handlowej. Co więcej, dostrzec można także coroczny wzrost przychodów ze sprzedaży netto na poziomie 1–2 mld złotych oraz znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży *e-commerce*, co zdecydowanie świadczy o tym, iż przyjęta przez spółkę strategia jest jak najbardziej celna.

Czynnikiem, który może mieć również znaczący wpływ na nieustający rozwój firmy i wzrost przychodów, jest lojalność klientów oraz rosnąca z każdym rokiem liczba fanów w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube), która powoduje, iż marka może w prosty i szybki sposób przekazywać informacje o nowych kolekcjach, wyprzedażach oraz eventach dla bardzo szerokiego grona odbiorców.

Badając sektor odzieżowy można było zauważyć także, iż jest on sektorem o umiarkowanym natężeniu konkurencji oraz dosyć sporymi barierami wejścia, w związku z czym znaczna liczba firm odzieżowych posiada na rynku stabilną i ugruntowaną już pozycję. Spółka LPP na rynku krajowym wyróżnić się może najmocniejszą pozycją, stanowiąc prawie 30% udziału w rynku, niemniej jednak na tle globalnym stanowi ona jedynie 1% udziału w rynku. W związku z powyższym stwierdzić można, iż spółka LPP zyskuje tytuł lidera na polskim rynku odzieżowym i w kolejnych latach powinna zdecydowanie większy nacisk położyć na ekspansję zagraniczną, zgodnie z założeniami strategii.

## Bibliografia

Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, UW Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania, Warszawa 2012.

<https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/dywidenda> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/raporty/raporty-okresowe> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/nasza-strategia> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/relacje-inwestorskie/o-spolce> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/o-nas/strategia> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/o-nas/misja-wizja-wartosci> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/o-nas/historia-lpp> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.lppsa.com/marki> (dostęp: 29.06.2019).

<https://www.inditexcareers.com/porta1web/pl/marki> (dostęp: 3.07.2019).

<https://firma.ccc.eu/pl/10,profil-dzialalnosci.html> (dostęp: 3.07.2019).

<https://pl.wikipedia.org/wiki/Adidas> (dostęp: 3.07.2019).

[https://pl.wikipedia.org/wiki/Associated\\_British\\_Foods](https://pl.wikipedia.org/wiki/Associated_British_Foods) (dostęp: 3.07.2019).

<https://corporate.zalando.com/en/company/company> (dostęp: 3.07.2019).

<https://kobieta.wp.pl/asos-oferta-historia-dzialalnosc-6185494903109761g> (dostęp: 3.07.2019).

<https://www.vrg.pl/o-nas/vrg-sa-w-skrocie> (dostęp: 3.07.2019).

<http://www.redan.com.pl/nasze-marki/> (dostęp: 3.07.2019).

<https://emonnari.pl/o-nas,9.html> (dostęp: 3.07.2019).

## **2.6. Jak budować imperium na rynku chemii budowlanej i skutecznie podtrzymać status niekwestionowanego lidera branży? Studium przypadku ATLAS sp. z o.o. How to create an empire on the market of building chemistry and effectively maintain the status of the unquestionable leader in the industry. The case study of ATLAS sp. z o.o.**

Martyna Rzeźnicka, Kacper Żarski  
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** Case study on ATLAS sp. z o.o. familiarize the reader with the complexity and intensity of actions taken by company representatives. The construction chemicals market does not belong to the sector that attract attention and interest of the mass client, which makes the development of a strategy for long-term operation extremely important. Case study shows that the ATLAS sp. z o.o. is a thriving complex machine that is only part of the complementary ecosystem of the entire ATLAS Group.

**Keywords:** marketing strategies, building competitive advantage, marketing indicators, customer management

### **Wstęp**

Przygotowanie studium przypadku opiera się na analizie przedsiębiorstwa ATLAS sp. z o.o. przede wszystkim pod kątem obranych i konsekwentnie realizowanych strategii. Opracowanie ma na celu przybliżenie Czytelnikowi złożoności oraz

intensywności podejmowanych działań przez potentata branży, w której aby utrzymać się na szczycie i nieustannie dystansować konkurencję należy precyzyjnie trafić do specyficznego klienta, który nie jest przypadkowy. Rynek chemii budowlanej nie należy do sektora, który cieszy się uwagą i zainteresowaniem klienta masowego, co czyni opracowanie strategii, szczególnie długofalowego działania, niebawem istotnym, a wręcz kluczowym do utrzymania zdobywanej latami pozycji. W prezentowanym studium przypadku nakreślono strukturę wiodących strategii marki ATLAS sp. z o.o. Ma to na celu zobrazowanie Czytelnikowi skali działań oraz stopnia ich złożoności, a przede wszystkim unaocznienia, że kojarzona przez zdecydowaną większość Polaków marka ATLAS sp. z o.o. z bociąkiem w tle to prężnie działająca skomplikowana machina będąca jedynie elementem wzajemnie uzupełniającego się ekosystemu całej Grupy ATLAS.

### **Krótką historia oraz przedmiot działalności dzisiejszej Grupy ATLAS**

Wytwórnia Klejów i Zapraw Budowlanych ATLAS powstała w Łodzi w 1991 roku. Została założona przez Stanisława Ciupińskiego, Grzegorza Grzelaka oraz Andrzeja Walczaka, którzy początkowo prowadzili zakład zajmujący się glazurnictwem i remontem domów. Podczas wykonywania pracy na niemieckim rynku mieli do czynienia z produktami znacznie lepszymi jakościowo od artykułów dostępnych w Polsce. Było to inspiracją do stworzenia własnej receptury kleju do glazury<sup>86</sup>. Podczas tworzenia swojego kleju założycielom przedsiębiorstwa pomagał Piotr Klemm. Początkowo wdrożone przez nich produkty miały być imitacjami niemieckich produktów, opatrzonymi nawet podobnymi grafikami. Jedynym wyróżnikiem była informacja, że jest to klej zrobiony w Polsce. Na samym początku kleje były produkowane w garażu, dopiero po kilku miesiącach w wynajętych halach. W 1994 roku rozpoczęła się także produkcja w Piotrkowie Trybunalskim, a dwa lata później w Bydgoszczy. W 1998 roku ATLAS sp. z o.o. kupił kopalnię gipsu anhydrytu „Nowy Łąd” oraz piasku kwarcowego „Grudzień Las”. Równolegle wybudowano nowe zakłady produkcyjne w Dąbrowie Górniczej i Suwałkach, powołano do życia też markę Gipsar. Rok 2000 był dla przedsiębiorstwa ważny, ponieważ do Grupy ATLAS dołączyła „Dolina Nidy”. Rok później otwarto fabrykę w Zgierzu. W 2003 powstała galeria sztuki współczesnej „ATLAS Sztuki”, a w 2006 roku do Grupy dołączył „Izohan”. W kolejnych latach ekspansja Grupy przebiegała jeszcze intensywniej. W 2009 dołączyła do niej grupa „Taifun”, powstała też nowa spółka „ATLAS Baltic”. Rok później ATLAS sp. z o.o. wykupił większościowe udziały w rumuńskiej firmie „Cesal-Romcolor” oraz spółce „Izolmat”. W 2011 do Grupy ATLAS dołączyła również firma „Chemiks”. Dwa lata później ATLAS sp. z o.o. przejął również markę „Fox”. Obecnie do Grupy ATLAS należy

86 [http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas\\_historia\\_prawdziwa](http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas_historia_prawdziwa) (dostęp: 15.05.2019).

20 podmiotów, które uzupełniają się między sobą, tworząc komplementarną ofertę dla różnego rodzaju grup odbiorców. Co roku przedsiębiorstwo uzyskuje najważniejsze nagrody branżowe, takie jak TOP Builder, Budowlana Marka Roku, Superbrands, Renowator, Złote Godło, Marka Przyjazna Fachowcom, Perła Jakości, Gazele Biznesu, Nagroda Prezydenta RP i wiele innych<sup>87</sup>.

## Struktura Grupy ATLAS

W skład grupy obecnie wchodzi 20 podmiotów z Polski, Białorusi, Łotwy i Rumunii. Przedsiębiorstwa te trudnią się głównie produkcją wyrobów chemii budowlanej, między innymi wyrobów cementowych, gipsowych, epoksydowych oraz bitumicznych. Oprócz tego w Grupie ATLAS znajdują się też podmioty odpowiedzialne za wydobywanie i dostarczanie surowców do produkcji<sup>88</sup>. Rysunek 1 przedstawia wszystkie marki wchodzące aktualnie w skład Grupy ATLAS.



**Rysunek 1.** Marki wchodzące w skład Grupy ATLAS  
**Źródło:** opracowanie własne.

Grupa ATLAS ma w swoim portfolio najszerszy asortyment wyrobów budowlanych, tworząc bardzo różnorodną ofertę produktową dla konsumentów. Dodatkowo, poprzez integrację z dostawcami, Grupa jest niezależna od podmiotów zewnętrznych. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład Grupy ATLAS tworzą w pełni

<sup>87</sup> <https://www.atlas.com.pl/grupa-atlas/> (dostęp: 15.05.2019).

<sup>88</sup> <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/jacek-michalak-atlas-w-rumunii-jest-poteczny-problem-z-ludzi-wiekszy-niz-w-polsce,53465.html> (dostęp: 15.05.2019).

zorganizowany, kompletny, sprawnie funkcjonujący system. Poszczególne przedsiębiorstwa umożliwiają wydobycie, następnie produkcję, a nawet dystrybucję produktów gotowych w kraju i za granicą. Grupa dąży do osiągnięcia integracji i konsolidacji procesów, co pozwala wprowadzać produkty wzajemnie uzupełniające się. Produkty wytworzone w ramach Grupy ATLAS są sprzedawane przede wszystkim na rynku polskim. Oprócz tego są one eksportowane na najważniejsze rynki europejskie, takie jak Niemcy, Czechy, Wielka Brytania, Słowacja, Rosja, Ukraina i Mołdawia. Poza tym produkty Grupy dostępne są w krajach bałtyckich i skandynawskich oraz w Kazachstanie i Mongolii. Rysunek 2 przedstawia terytorialny zakres działalności Grupy ATLAS.



**Rysunek 2.** Obszar działalności Grupy ATLAS

**Źródło:** opracowanie własne.

Oprócz działalności produkcyjno-sprzedażowej Grupa ATLAS uwzględnia potrzeby społeczności lokalnych organizując szkolenia i wspierając akcje charytatywne. W 1996 roku powstała też Fundacja Dobroczynności niosąca pomoc najbardziej potrzebującym osobom<sup>89</sup>.

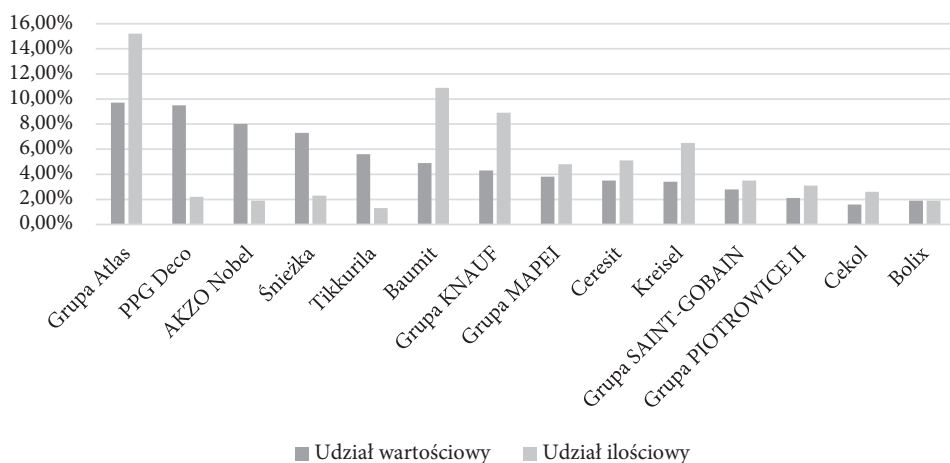
## Aktualna sytuacja firmy na rynku chemii budowlanej w Polsce i za granicą

Od wielu lat Grupa ATLAS zajmuje czołową pozycję pod względem sprzedaży chemii budowlanej w Polsce. Jest niekwestionowanym liderem i z roku na rok uzyskuje coraz to lepsze wyniki. Jednocześnie rynek ciągle się rozwija i w 2018 roku sumaryczna sprzedaż produktów tej kategorii wzrosła o 7% względem roku 2017<sup>90</sup>. Firma badawcza IBP Research specjalizuje się w analizach rynku chemii

<sup>89</sup> <https://www.atlas.com.pl/grupa-atlas/> (dostęp: 15.05.2019).

<sup>90</sup> <https://www.chemiainbiznes.com.pl/aktualnosc/rynek-chemii-budowlanej-w-2018-r-wzroslo-11> (dostęp: 15.05.2019).

i materiałów budowlanych. W raporcie za rok 2018 rok podkreśla przewagę Grupy ATLAS na tle konkurencji w dwóch kategoriach. Ma ona bowiem największy udział zarówno w ilościowej, jak i wartościowej sprzedaży. Według IBP Research na rynku chemii budowlanej jest około 120 przedsiębiorstw. Grupa ATLAS w ujęciu ilościowym ma 15,29% udziału w rynku. Największymi konkurentami są BAUMIT (z udziałem 10,9%) oraz Grupa KNAUF (8,9%). Oznacza to, że przewaga Grupy ATLAS jest znacząca, a konkurencja pozostaje daleko w tyle. Nieco inaczej prezentuje się udział w rynku pod względem wartościowym. Mimo wypracowania najwyższej kwoty łącznej sprzedaży, Grupa ATLAS ma 9,7% udziałów. Główny rywal – PPG DECO – jest pod tym względem bardzo zbliżony do lidera, mając udział na poziomie 9,5%. Przewaga Grupy ATLAS w kryteriach wartościowych nie jest już więc tak duża<sup>91</sup>. Zestawienie wartościowego i ilościowego udziału w rynku chemii budowlanej w Polsce najwyżej umieszczonych w rankingu IBP Research przedsiębiorstw zostało zaprezentowane na rysunku 3.



**Rysunek 3.** Marki chemii budowlanej w Polsce wg udziału wartościowego i ilościowego w 2018 roku

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie IBP Research, <https://www.chemiaibiznes.com.pl/aktualnosc/rynek-chemii-budowlanej-w-2018-r-wzroslo-o-11> (dostęp: 15.05.2019).

Według Pawła Kisiela, wiceprezesa zarządu, Grupa zyskała tak wysoką pozycję dzięki innowacyjności oraz wsłuchiowaniu się w potrzeby konsumentów. Rozwój wynika z dobrej znajomości rynku oraz prowadzenia centrów badawczo-rozwojowych śledzących pojawiające się trendy i zmiany<sup>92</sup>. Produkty Grupy ATLAS są też dobrze dopasowane do warunków atmosferycznych. Nadają się do stosowania nie tylko przez fachowców branży budowlanej, ale również samodzielnie przez klientów indywidualnych, którzy decydują się na ich wykorzystywanie

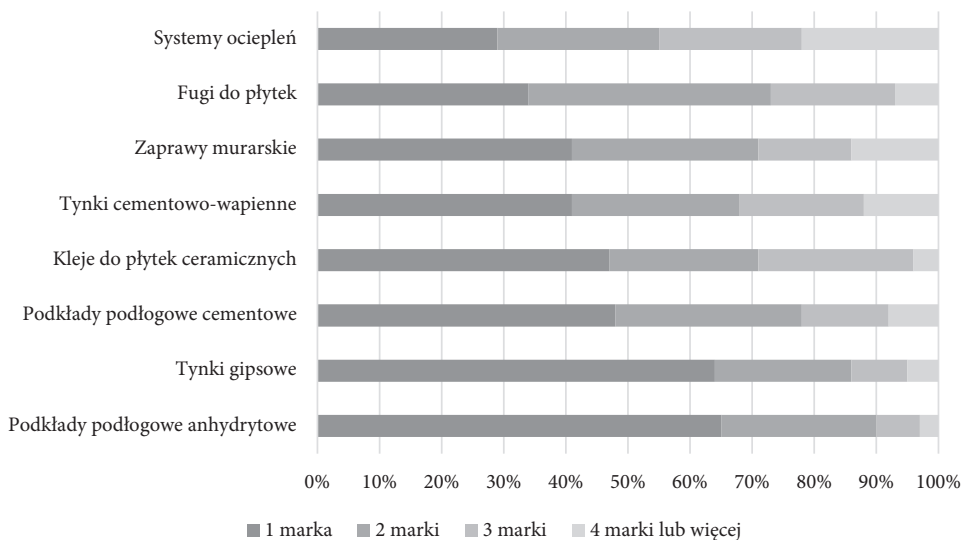
<sup>91</sup> <https://www.chemiaibiznes.com.pl/aktualnosc/rynek-chemii-budowlanej-w-2018-r-wzroslo-o-11> (dostęp: 15.05.2019).

<sup>92</sup> <https://polskiprzemysl.com.pl/budownictwo/chemia-budowlana-z-grupy-atlas/> (dostęp: 15.05.2019).



w domowym zaciszu. Poza tym dość oczywistym podziałem ATLAS sp. z o.o. uwzględnił w segmentacji takich odbiorców jak architekci, inwestorzy czy producenci betonu.

Na wysoką pozycję Grupy ATLAS ma również wpływ przyzwyczajenie oraz preferencje firm remontowo-budowlanych. Raport PMR pokazuje, że przedsiębiorstwa bardzo często korzystają tylko z jednej marki stosowanych produktów. W przypadku podkładów podłogowych anhydrytowych aż 65% przedsiębiorstw ogranicza się właśnie do stosowania jednej marki, natomiast przy tynkach gipsowych jest to 64%. Nieco niższe, ale również wysokie wyniki uzyskują produkty z grupy podkładów podłogowych cementowych (48%), klejów do płytek ceramicznych (47%), tynków cementowo-wapiennych (41%) oraz zapraw murarskich (41%). Z jednej marki fug do płytek korzysta 34% przedsiębiorstw, podczas gdy 39% korzysta naprzemiennie z dwóch marek. Najniżej w zestawieniu korzystania z jednej marki produktów wypadają systemy ociepleń – ogranicza się do niej 29% firm<sup>93</sup>. Powyżej opisane dane zostały przedstawione na rysunku 4.



**Rysunek 4.** Liczba marek chemii budowlanej stosowanych przez firmy remontowo-budowlane w Polsce z podziałem na kategorie produktów

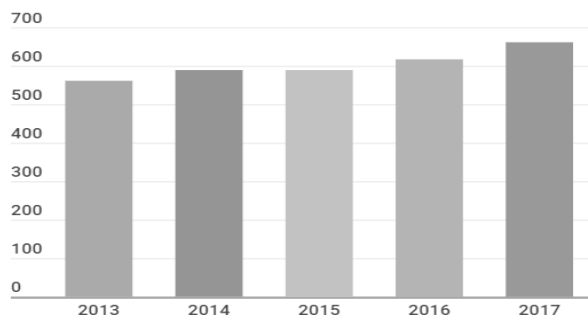
**Źródło:** PMR, <http://www.izolacje.com.pl/aktualnosc/id3367,rynek-chemii-budowlanej-w-polsce-zdominowany-przez-kilka-marek> (dostęp: 15.05.2019).

## Analiza finansowa

Przychody ATLAS sp. z o.o. z roku na rok wzrastają. Na przestrzeni lat 2013–2017 wzrost przychodów wynosi ponad 100 mln złotych. Minimalny spadek przycho-

<sup>93</sup> <http://www.izolacje.com.pl/aktualnosc/id3367,rynek-chemii-budowlanej-w-polsce-zdominowany-przez-kilka-marek> (dostęp: 15.05.2019).

dów można było zauważyć w 2015 względem poprzedniego roku (ok. 150 tys. złotych), jednak strata poprzez starannie przemyślane działania została szybko odrobiona, powodując bardzo duży skok przychodów w 2016 roku (prawie 28 mln). Przychody firmy w latach 2013–2017 przedstawia rysunek 5.



**Rysunek 5.** Przychody firmy ATLAS sp. z o.o. w mln złotych  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie raportu Inforveriti.

Wypracowane przychody pozwalają przedsiębiorstwu na rozwój produktów i technologii ich wytwarzania, a także unowocześnianie całego procesu produkcji. Z drugiej strony przedsiębiorstwo mocno angażuje się w działania społeczne, sponsoring sportowców oraz CSR, na co przeznaczają coraz większe kwoty. ATLAS sp. z o.o. w ramach całej Grupy inwestuje również w nowe przedsiębiorstwa, kopalnie i marki, rozbudowując ofertę sprzedażową i budując coraz bardziej niezależny ekosystem wzajemnie uzupełniających się produktów. Dzięki temu rozbudowuje się nie tylko sama marka, ale również równolegle tworzona struktura Grupy ATLAS.

Dla zobrazowania sum pieniężnych, jakie można odnaleźć w sprawozdaniach finansowych firmy ATLAS sp. z o.o., poniżej został zamieszczony rysunek 6.

Pozycja	Wartość
Aktywa trwałe	967 624 757,20 zł
Aktywa obrotowe	212 172 946,35 zł
Zobowiązania i rezerwy	152 761 166,07 zł
Przychody	661 669 098,51 zł
Zysk netto	31 047 406,30 zł

**Rysunek 6.** Wybrane dane finansowe ATLAS sp. z o.o. (dane za okres od 01.01.2017 do 31.12.2017)  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie raportu Inforveriti.

Natomiast kolejne zestawienie danych finansowych zebranych na rysunku 7 prezentuje dziesięcioletnią dynamikę zmian w pozycjach rachunku zysków i strat. Jak widać wahania wartości na przestrzeni lat były dość znaczące, przykładowo zysk netto odpowiednio dla lat 2014 i 2015 wynosił  $-73,95\%$  oraz  $366,18\%$ .

Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie, dzięki jakim działaniom ATLAS sp. z o.o. pomimo osiągnięcia niekorzystnych wyników nie tylko utrzymuje swoją pozycję na rynku, ale nieustannie wyprzedza o krok konkurencję.

	Rachunek zysków i strat									
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Przychody z sprzedaży	7.19%	4.71%	-0.03%	5.27%	-13.39%	4.28%	9.63%	-2.16%	-9.87%	18.93%
Pozostałe przychody operacyjne	168.07%	-28.44%	41.96%	-30.15%	-75.55%	386.01%	48.51%	-67.77%	27.96%	745.69%
Pozostałe koszty operacyjne	14.77%	5.92%	0.98%	6.13%	12.65%	-22.55%	43.30%	40.51%	-68.99%	298.01%
Przychody finansowe	-19.85%	21.92%	32.17%	-39.23%	43.84%	-36.18%	46.61%	8.11%	9.74%	32.61%
Koszty finansowe	752.95%	-42.64%	-43.55%	2.92%	-11.48%	260.33%	56.85%	37.97%	-55.89%	-40.91%
Zysk/strata z działalności gospodarczej	-23.61%	22.96%	289.44%	-72.33%	-23.11%	-18.60%	-20.18%	-13.96%	-1.17%	71.38%
Zysk brutto	-23.61%	22.96%	289.44%	-72.33%	-23.11%	-18.60%	-20.18%	-13.96%	-1.17%	71.38%
Zysk netto	7.50%	15.94%	366.18%	-73.95%	-14.93%	-23.34%	-23.97%	-12.51%	2.71%	56.45%

**Rysunek 7.** Wybrane pozycje z rachunku zysków i strat

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie raportu Infoveriti.

Poniżej zostaną poruszone kwestie obranych przez ATLAS sp. z o.o. strategii oraz form komunikacji z grupami docelowymi. Analiza tych działań pozwoli Czytelnikowi prześledzić proces budowania trwałej przewagi konkurencyjnej oraz jej utrzymania poprzez wprowadzenie konsolidacji i synergii strategii. Pierwsza analiza została oparta na zidentyfikowaniu poszczególnych strategii w rozszerzonym modelu macierzy Ansoffa oraz wskazaniu, jakie działania przejawiają realizacje tychże strategii.

## Rozszerzona macierz Ansoffa

Realizacja poszczególnych strategii wg tej koncepcji dla ATLAS sp. z o.o. prezentuje się następująco:

- **Strategia penetracji rynku** jest skutecznie realizowana, ponieważ promocja produktów jest nieustannie praktykowana z naciskiem na najbardziej rozpoznawalną markę całej Grupy, która jest niekwestionowanym liderem w branży. Pośrednicy, dystrybutorzy, hurtownicy czy fachowcy działający na rynku chemii budowlanej mają zaufanie i pozytywne doświadczenia z tą marką, dlatego chętnie i bez obaw o jakość sięgają po produkty ATLAS sp. z o.o.
- **Strategia rozwoju rynku** w przypadku ATLAS sp. z o.o. to konsekwentny rozwój nie tylko na rynku krajowym, ale również na rynkach zagranicznych w celu pozyskiwania nowych kontrahentów i poszerzania spektrum swojej działalności.
- **Strategia rozwoju produktu** dla ATLAS sp. z o.o. to umacnianie rozpoznawalności marki i ugruntowanie pozycji na rynku poprzez wprowadzenie nowoczesnych produktów, innowacyjne receptury, jakość, trwałość, bezpieczeństwo, partnerstwo oraz troskę o środowisko naturalne, które są wyznacznikami nieustannego rozwoju marki.

- **Strategia dywersyfikacji** zostaje dostrzeżona podczas wprowadzania nowych produktów na coraz dalej zakrojone rynki. ATLAS sp. z o.o. dba o dostosowanie obszarów działalności do specyficznych potrzeb branży chemii budowlanej w każdym z krajów, dobierając inne parametry składników produktów, by były one dostosowane chociażby do odmiennego klimatu. Przy realizacji tej strategii świetnie przygotowana kadra pracownicza skutecznie wykorzystuje nowe technologie i prowadząc badania ulepsza swoje produkty lub opracowuje nowe, by być zawsze o krok przed konkurencją i zachować pozycję lidera.
- **Strategia wirtualizacji rynku** polega na poszukiwaniu nabywców przez Internet. Tutaj można wymienić takie działania jak wprowadzenie na stronie internetowej wyszukiwarki doradcy lub wsparcia technicznego, porównywarki produktów, wyszukiwarki sklepów stacjonarnych.
- **Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu** polega na zaproponowaniu klientom dodatkowych produktów wirtualnych. W tej kategorii można wymienić zakładkę do osobnej platformy dedykowanej fachowcom ŚWIAT ATLASA, która opiera się na programie lojalnościowym przynoszącym korzyści finansowe i edukacyjne jej użytkownikom.
- **Strategia dywersyfikacji treści** to zaproponowanie klientom całkiem nowych produktów wirtualnych. W ramach dostarczania wirtualnej zawartości użytkownikom produktów marki funkcjonuje wydawanie darmowego magazynu ATLAS Fachowca. Są w nim publikowane filmy instruktażowe, bazy materiałów, programy dostępne dla architektów oraz jest prezentowanych wiele efektów wykorzystania produktów w ramach inspiracji dla potencjalnych użytkowników produktów marki.

ATLAS sp. z o.o. stara się uzyskać trwałe relacje z główną grupą klientów, czyli tak zwanymi Fachowcami ATLASA. Opierają się one na indywidualnym i kompleksowym podejściu do każdej z osób na wielu etapach: projektowym, szkoleniowym, biznesowym i doradczym. Całość polega na dialogu i wsłuchiwaniu się w potrzeby konsumentów, co pozwala tworzyć produkty im odpowiadające. Mając to na uwadze w ciągu roku ATLAS sp. z o.o. przeszkała około 41 tysięcy wykonawców. Ma to niewątpliwy wpływ na postrzeganie przedsiębiorstwa, ponieważ aż 80% profesjonalistów uważa markę ATLAS za godną zaufania<sup>94</sup>. Właśnie do tej grupy klientów został skierowany program lojalnościowy ŚWIAT ATLASA opisany w kolejnym punkcie. Aby zachować spójność prezentowanych treści, lejek sprzedażowy (rysunek 8) został również opracowany dla najszerszej grupy odbiorców, czyli wspomnianych fachowców oraz klientów indywidualnych robiących zakupy w sklepach stacjonarnych.

Z powodu powszechności wykorzystywania programów lojalnościowych, które pozwalają w efektywny sposób wspierać realizację obranych strategii, ATLAS sp. z o.o. również postawił na wzmocnienie i budowanie długofalowej relacji z klientami. Nie bez znaczenia jest także opracowanie szczegółowego lejka sprzedażowego,

94 „ATLAS Fachowca” 2019, nr 35.

który ma wspierać te działania na każdym etapie kontaktu z klientami. Dobranie kluczowych KPI jest w lejuku niezbędne, by właściwie dopracować program lojalnościowy przynoszący firmie zyski.

## Program lojalnościowy

Programy lojalnościowe są dziś postrzegane jako integralny instrument aktywności marketingowej marek. ATLAS sp. z o.o. również, starając się nadążyć za pojawiającymi się trendami, uruchomił program lojalnościowy ŚWIAT ATLASA, który jest okazją do pogłębienia wiedzy o klientach, oddziaływania na ich zachowania zakupowe oraz nową formą komunikacji. Jako platforma internetowa może spełniać następujące funkcje:

- **informacyjną**, obejmującą wysyłkę spersonalizowanych przekazów marketingowych i informacyjnych, a także ewidencję dokonywanych przez klienta zakupów;
- **wspierającą komunikację**, a w niej personalizację komunikatów do konkretnego klienta, możliwość zarządzania kontem w sklepie oraz wysyłkę zdefiniowanych komunikatów i umożliwianie wyboru dogodnej formy kontaktu;
- **transakcyjną** – zdobywanie nagród po uzyskaniu odpowiedniej liczby punktów (np. Payback), aktywowanie wirtualnych kuponów zniżkowych, możliwość zwrotu lub wymiany bez konieczności posiadania fizycznego paragonu dzięki ewidencji zakupów<sup>95</sup>.

W ten właśnie sposób firma ATLAS sp. z o.o. stara się dbać o klienta z wykorzystaniem platformy internetowej, warto natomiast się przyjrzeć jej podejściu do kupujących produkty w sklepach stacjonarnych, co zostało przeanalizowane w kolejnym punkcie.

## Lejek sprzedażowy

Koniecznym jest wyraźne wskazanie, że zaprezentowany poniżej lejek sprzedażowy został oparty jedynie na obserwacji działań firmy, które zostały poddane analizie w poszczególnych fazach, by na tej podstawie zaproponować adekwatne KPI. Tym samym zawarte w zestawieniu informacje są jedynie próbą odtworzenia najprawdopodobniej wykorzystywanych wskaźników przez ATLAS sp. z o.o. Z tego względu brak dostępu do faktycznych danych uniemożliwił podanie wartości liczbowych wymienionych KPI, które mogłyby zobrazować skuteczność sklasyfikowanych działań firmy.

95 Z. Spyra, *Programy lojalnościowe wielkich sieci handlowych jako narzędzie komunikacji marketingowej – ewolucja*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 74–76.

W przypadku lejka sprzedażowego przygotowanego dla firmy ATLAS sp. z o.o. (rysunek 8) dla sprzedaży w sklepach stacjonarnych wyróżniono sześć faz: świadomości, zainteresowania, odwiedzin, pierwszego zakupu, ponownego zakupu oraz fazę lojalności.

	DZIAŁANIA	KPI
ŚWIADOMOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kampanie marketingowe</li> <li>• promocja</li> <li>• PR (sponsoring)</li> <li>• CSR (tworzenie wartości społecznych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spontaniczna świadomość marki</li> </ul>
ZAINTERESOWANIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promocje cenowe</li> <li>• reklamy z udziałem fachowców z branży</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektywny zasięg reklamy</li> </ul>
ODWIEDZINY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyeksponowanie oferty</li> <li>• wręczenie próbek</li> <li>• standy z produktami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział marki w sklepach prowadzących sprzedaż danej marki</li> </ul>
PIERWSZY ZAKUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• program lojalnościowy</li> <li>• zaproponowanie produktów komplementarnych</li> <li>• doradztwo personelu dla amatorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszt pozyskania klienta</li> <li>• zysk netto</li> <li>• marża ze sprzedaży</li> <li>• analiza trendów sprzedaży</li> </ul>
PONOWNY ZAKUP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niższa cena dla stałych klientów</li> <li>• spersonalizowane oferty dla fachowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• średnia wartość zakupów</li> <li>• ROI</li> <li>• średni rabat</li> <li>• wskaźnik powtórnego zakupu</li> </ul>
LOJALNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dołączenie do społeczności fachowców</li> <li>• skorzystanie z oferty szkoleniowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPS</li> <li>• częstotliwość zakupów</li> </ul>

**Rysunek 8.** Lejek sprzedażowy ATLAS sp. z o.o. w sklepach stacjonarnych z uwzględnieniem przykładowych KPI

**Źródło:** opracowanie własne.

Skupiając się na wiodących strategiach przyświecających marce ATLAS sp. z o.o. można wyróżnić dwie kluczowe, wzajemnie się uzupełniające, tj. strategię lidera oraz strategię konsolidacji. Zostało to szczegółowo omówione poniżej z uwzględnieniem wszystkich pozostałych zidentyfikowanych strategii mających wpływ na efekt finalny działań.

## Realizowane strategie

Firma ATLAS sp. z o.o., aby prężnie działać i przynosić zyski, musi mieć ściśle określone strategie i towarzyszące im cele, żeby mogła utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną w branży. Na potrzeby niniejszego opracowania przeanalizowano dobór i sposób realizacji strategii wedle kilku kryteriów.

Pierwszą analizowaną strategią będzie strategia konkurencyjna wg Kotlera, zwana również strategią udziału w rynku. Tutaj zdecydowanie ujawnia się strategia lidera, polegająca na skupieniu się na osiągnięciu i utrzymaniu pierwszej pozycji na rynku. Można dostrzec również strategię frontalnego ataku na konkurencję, ponieważ firma ma zasoby na walkę w wielu obszarach, jak np. innowacyjność, przywództwo cenowe czy jakość produktów. Z działań defensywnych można wyróżnić strategię blokowania konkurentów, polegającą np. na dominacji kanałów dystrybucji, zawieraniu umów z pośrednikami na wyłączność, ale również na ochronie swoich technologii za pomocą patentów. Dodatkowo działania te wspiera strategia koncentracji, czyli obsługa wybranego obszaru geograficznego, grup nabywców oraz specyfiki oferowanego asortymentu. Dzięki takim posunięciom Grupa ATLAS może lepiej zaspokajać potrzeby swoich klientów oraz zredukować koszty obsługi danego segmentu<sup>96</sup>.

Strategia wejścia na rynki międzynarodowe oparta jest na eksporcie bezpośrednim. Eksport i wszystkie działania z nim związane, jak penetracja i badanie nowych rynków, kontakt z kontrahentami oraz prowadzone negocjacje, są realizowane przez własne komórki eksportowe.

Strategia cenowa oparta jest na strategii powolnego zbierania śmietanki – produkty są wprowadzane na rynek bez szczególnych nakładów promocyjnych ze względu na specyfikę branży po dość wysokich cenach. Marka jest rozpoznawalna w swoim sektorze i ma na tyle ugruntowaną pozycję, że może sobie pozwolić na takie działania. Dodatkowo konkurencja nie stanowi bezpośredniego zagrożenia w skali działania całej Grupy ATLAS. Ta strategia odpowiada produktom innowacyjnym, ciągle udoskonalanym oraz niszowym lub dedykowanym ściśle określonej branży.

Jeśli zaś chodzi o strategię produktową, to można wskazać strategię pełnego asortymentu – zapewnienie całej gamy produktów i ich zestawów, by konsument miał możliwość zakupienia od razu wszystkich niezbędnych produktów do realizacji danego celu.

Biorąc pod uwagę segmentację i kanały dystrybucji można odpowiednio wskazać na specjalizację rynkową (wybranie tylko jednej branży – w tym przypadku chemii budowlanej – i dostarczanie jej większości niezbędnych produktów, które się wzajemnie uzupełniają – taki zabieg ma na celu wzmocnienie pozycji rynkowej w tym segmencie) oraz na strategię dystrybucji intensywnej – kierowanie oferty do wszystkich możliwych odbiorców związanych z daną branżą (na rynku chemii budowlanej są to: fachowcy, architekci, inwestorzy, producenci betonu). Produkty muszą znaleźć się we wszystkich możliwych kanałach dystrybucji, które powinny być długie i szerokie, by zagwarantować głęboką penetrację obsługiwanego rynku.

---

96 <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-strategia-konkurencyjna-twojej-firmy> (dostęp: 15.05.2019).

Analizując przewagę i słabości z punktu widzenia rynku można nakreślić tak zwany profil przewag konkurencyjnych. P. Kotler wyróżnił cztery możliwe do wystąpienia pozycje konkurencyjne:

- lider rynku – dominujący na rynku;
- pretendent rynkowy – dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo aspirujące do roli lidera;
- naśladowca – przedsiębiorstwo o niskim potencjale;
- poszukujący „luk rynkowych” – specjalista w danej branży<sup>97</sup>.

Analizując pozycję ATLAS sp. z o.o. można jasno wywnioskować, że zajmuje on pozycję niekwestionowanego lidera rynku. Każda z wymienionych pozycji korzystna jednak z różnych strategii jej osiągnięcia, co dokładnie opisał M.E. Porter<sup>98</sup>. Mogą to być:

- przywództwo w zakresie kosztów (przywództwo kosztowe);
- przywództwo w zakresie różnicowania (dyferencjacja);
- koncentracja na wybranym segmencie rynku<sup>99</sup>.

ATLAS sp. z o.o. stosuje w tym przypadku przywództwo w zakresie różnicowania. Pozwala to przedsiębiorstwu na lepszą penetrację rynku poprzez oferowanie szerokiego wachlarza oferty produktowej dopasowanego do każdego typu konsumentów.

Analizując źródła trwałej przewagi konkurencyjnej, którą ATLAS sp. z o.o. przez lata wypracowywał, umacniając swoją pozycję w branży chemii budowlanej, zostały wzięte pod uwagę zaprezentowane na rysunku 9 kryteria. Firma ATLAS sp. z o.o. zdecydowanie swoją trwałą przewagę konkurencyjną opiera na podejściu aktywnym. Zasoby będące źródłem przewagi konkurencyjnej są nieustannie powiększane, co przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

**Rysunek 9.** Źródła przewagi konkurencyjnej zorientowanej na jej budowanie i utrzymywanie.

<b>Źródła przewagi konkurencyjnej</b>	<b>Budowanie przewagi konkurencyjnej (podejście aktywne)</b>	<b>Utrzymanie przewagi konkurencyjnej (podejście pasywne)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Zasoby	Aktywne pozyskiwanie i gromadzenie cennych zasobów, zwiększające wartość przedsiębiorstwa	Blokowanie dostępu konkurentów do cennych zasobów i ograniczenie swobody manewru strategicznego rywali

97 H. Godlewska-Majkowska, E. Skrzypek, M. Płonka, *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie*, Texter, Warszawa 2016, s. 23.

98 J. Lubomska-Kalisz, *Zastosowanie tradycyjnych strategii konkurencji przez współczesne przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, t. 1, nr 40, Uniwersytet Szczeciński, s. 14.

99 H. Godlewska-Majkowska, E. Skrzypek, M. Płonka, *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie*, Texter, Warszawa 2016, s. 23.



**Rysunek 9.** (cd.)

1	2	3
Umiejętności	Doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się i wdrażanie najlepszych praktyk zarządzania wiedzą	Zapobieganie naśladownictwu i ograniczenie możliwości organizacyjnego uczenia się w konkretnych firmach w celu tworzenia im barier rozwoju
Relacje	Tworzenie możliwości dostępu do zasobów i umiejętności poprzez kształtowanie sieci wielorakich powiązań z interesariuszami przedsiębiorstwa	Utрудnianie lub blokowanie możliwości budowania sieci powiązań międzyorganizacyjnych przez konkurentów

**Źródło:** T.M. Włodarczyk, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – aktualny stan dyskusji*, [w:] E. Walińska, *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*, Tom 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 277.

Skuteczne i efektywne zarządzanie tymi zasobami jest ściśle skorelowane z polityką całej Grupy ATLAS, która poprzez konsolidacje i synergię wzmacnia pozycje poszczególnych podmiotów Grupy. Jeśli chodzi o kolejne kryterium, jakim są umiejętności, to ATLAS sp. z o.o. od lat jest doskonałym przykładem dla wielu firm, w jaki sposób udoskonalać wszelkie procesy oraz inicjować najlepsze praktyki biznesowe. Ten punkt jest ściśle powiązany z kolejnym, relacjami, ponieważ firma ATLAS sp. z o.o. dokłada wszelkich starań, by każda grupa interesariuszy czerpała korzyści z proponowanych przez markę udogodnień, zasobów czy baz wiedzy. Umiejętne łączenie tychże elementów sprzyja budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej oraz umacnia pozycję firmy na rynku.

Analizując strategię ATLAS sp. z o.o. nie sposób nie przyjrzeć się skuteczności ich działania w różnych kanałach dystrybucji, które odnoszą się nie tylko do sprzedaży fizycznych produktów, ale również do budowania wyrazistego wizerunku. I tutaj warto wspomnieć o zintegrowanej komunikacji marketingowej, jaką stosuje marka.

## **Strategia działania zintegrowanej komunikacji marketingowej**

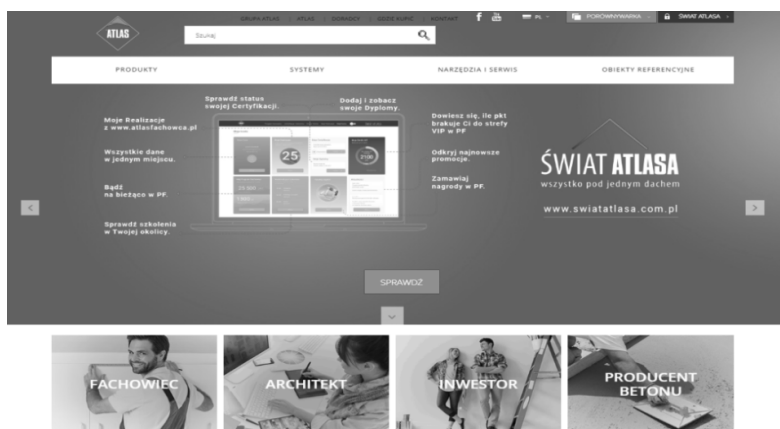
ATLAS sp. z o.o. wykorzystuje w swoich działaniach zintegrowaną komunikację marketingową. Korzysta z wielu kanałów przekazu komunikatów, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Całość jest jednak połączona ze sobą w taki sposób, że przekaz jest zrozumiały i spójny w każdym z kanałów.

Do kanałów, które wykorzystuje ATLAS sp. z o.o., można zaliczyć zarówno kanały online, jak i offline. Do pierwszej grupy należy przede wszystkim strona internetowa, ale również profile w mediach społecznościowych, takich jak Facebook czy YouTube. Są również tworzone odrębne podstrony i programy ułatwiające

komunikację z klientami, do których należy na przykład ŚWIAT ATLASA. Poza tym pojawiają się reklamy i katalogi produktów na innych, zewnętrznych stronach internetowych.

W kanałach offline znalazły się głównie punkty sprzedaży produktów oraz banery reklamowe. Warto dodać, że charakterystycznym elementem pojawiającym się w każdym z kanałów jest nie tylko logo, ale również bardzo mocno kojarzony z marką bocian w gnieździe.

Strona internetowa firmy ATLAS sp. z o.o. jest bardzo istotnym elementem komunikacji z klientami. Charakteryzuje się tym, że jest na niej czytelny podział na produkty, systemy, narzędzia i obiekty referencyjne. Jest też odnośnik do całej Grupy ATLAS oraz informacja o tym, gdzie kupować produkty z intuicyjną mapką i podziałem na rodzaj punktów handlowych. W zakładce „ATLAS” są też wszystkie niezbędne informacje na temat działalności firmy, zarządu, nagród i wyróżnień. Strona główna została pokazana na rysunku 10.



**Rysunek 10.** Strona internetowa ATLAS sp. z o.o.  
**Źródło:** <https://www.atlas.com.pl/> (dostęp: 15.05.2019).

Na stronie znajdują się również dane kontaktowe, wiadomości o szkoleniach i karierze w firmie oraz podejmowane działania z zakresu odpowiedzialności społecznej. Są też aktualności z bieżącymi wiadomościami z działalności. Kolorystyka strony jest przyjemna dla oka, przeważa biel, szarość i niebieski. Wyeksponowane są kluczowe produkty, podział na cztery grupy odbiorców oraz odnośniki do powiązanych z firmą ATLAS stron, takich jak Program Fachowiec, ATLAS Fachowca, Fundacja Dobroczynności, ATLAS Running Team oraz ATLAS sztuki.

Na dole można odnaleźć jeszcze wyszczególnione marki z Grupy ATLAS, brakuje jednak odnośników do ich stron internetowych. Na samym dole podane są: adres, dane korespondencyjne, numer do infolinii oraz przejście do profilu na Facebooku oraz YouTube.

Profil na Facebooku jest prowadzony bardzo regularnie, praktycznie każdego dnia pojawiają się nowe posty. Traktują one głównie o produktach marki ATLAS

i kierowane są przede wszystkim do fachowców. Nie wszystkie treści są jednak specjalistyczne i skoncentrowane na bezpośredniej sprzedaży, pojawiają się bowiem posty bardziej humorystyczne, o luźniejszej tematyce przy jednoczesnej delikatnej promocji produktów, co przedstawia rysunek 11<sup>100</sup>.



**Rysunek 11.** Przykład mniej formalnego postu na profilu ATLAS sp. z o.o. na Facebooku

**Źródło:** Facebook ATLAS sp. z o.o., <https://www.facebook.com/tylkoatlas/photos/a-152533774821322/2581650898576252/?type=3&permPage=1> (dostęp: 15.05.2019).

Pozytywnie należy ocenić dużą różnorodność form publikowanych postów. Zdecydowano się na największy udział zdjęć (67%), drugie w hierarchii są materiały filmowe (26%). Udział nie urozmaiconych graficznie postów jest na niskim poziomie (7%), dzięki czemu łatwiej jest przyciągnąć uwagę potencjalnych klientów..



**Rysunek 12.** Procentowy udział różnych form publikowanych treści

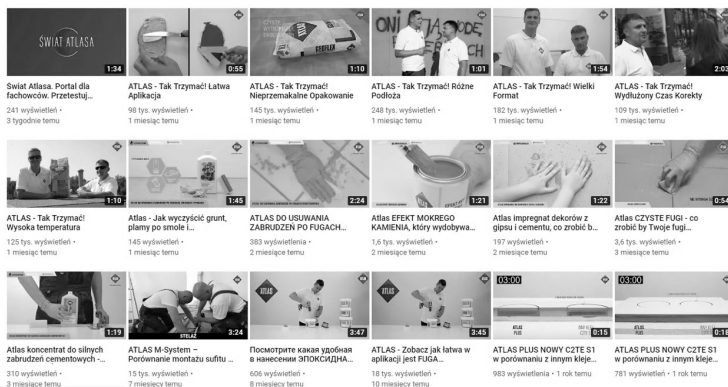
**Źródło:** Likealyzer

Na kanale na YouTube ATLAS sp. z o.o. publikuje filmy prezentujące nowości oraz zastosowania produktów. Filmy mają za zadanie przybliżyć ofertę przedsiębiorstwa, a jednocześnie mają często charakter edukacyjny, pokazujący sposób wykonania niektórych prac samodzielnie. Jest to więc kanał dedykowany zarówno fachowcom branży budowlano-remontowej, jak i osobom prywatnym.

Materiały publikowane są nieregularnie, w niektórych miesiącach pojawia się wiele filmów, a w innych nie ma ich w ogóle. Bardzo zróżnicowana jest także liczba

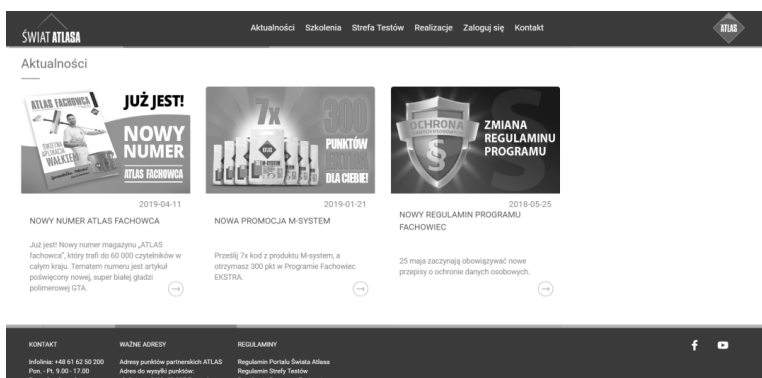
100 <https://www.facebook.com/tylkoatlas/> (dostęp: 15.05.2019).

wyświetleń pod każdym filmem – od kilkuset do kilkuset tysięcy<sup>101</sup>. Listę przedstawiającą przykładowe materiały filmowe publikowane na kanale YouTube przez ATLAS sp. z o.o. pokazano na rysunku 13.



**Rysunek 13.** Lista opublikowanych na kanale YouTube filmów w ostatnich kilku miesiącach  
**Źródło:** <https://www.youtube.com/user/atlaspolska> (dostęp: 15.05.2019).

W maju 2019 roku na głównej stronie internetowej ATLAS sp. z o.o. pojawiła się zakładka ŚWIAT ATLASA, pod którą po założeniu konta użytkownika oraz zalogowaniu fachowcy branży budowlano-remontowej mogą znaleźć informacje o pojawiających się nowościach, terminach najbliższych szkoleń i co ciekawe zamówić próbki produktów oraz dzielić się swoimi opiniami z innymi fachowcami. Całość tej tematycznej platformy jest dodatkowo wzbogacona o prezentację remontów i wykończeń zrealizowanych za pomocą produktów marki ATLAS.



**Rysunek 14.** Zrzut ekranu przedstawiający Świat ATLASA  
**Źródło:** Świat ATLASA, <https://swiatatlasa.com.pl/> (dostęp: 15.05.2019).

101 <https://www.youtube.com/user/atlaspolska> (dostęp: 15.05.2019).

ATLAS sp. z o.o. poza działaniami podejmowanymi w Internecie bardzo prężnie działa też w promocji offline. Poza standardowymi banerami reklamowymi i specjalnymi ofertami cenowymi w punktach sprzedaży firma prowadzi wiele innych działań.

Jednym z obszarów komunikacji marketingowej, w którym ATLAS sp. z o.o. działa najmocniej, jest sponsoring zawodników sportowych. Do grona osób wspieranych przez firmę ATLAS sp. z o.o. należą Kamil Stoch, Aleksandra Urbańczyk oraz Bartek Mróz. Oprócz tego przedsiębiorstwo tworzy klub biegacza ATLAS RUNNING TEAM zrzeszający pasjonatów biegania oraz osoby amatorsko uprawiające sport w celach rekreacyjno-zdrowotnych. Poza tym ATLAS sp. z o.o. jest wykonawcą hali widowiskowo-sportowej ATLAS ARENA, która została oddana do użytku w czerwcu 2009. Wcześniej, w 2001 roku, otwarta została Stacja Nowa Gdynia, czyli biznesowo-sportowe centrum należące do Grupy ATLAS<sup>102</sup>.

W ramach promocji, a jednocześnie budowania relacji z klientami, wydawany jest też bezpłatny magazyn ATLAS FACHOWCA. Pojawiają się tam pomocne opinie, porady ekspertów i inne artykuły, ale również reklamy produktów i porównanie ich parametrów technicznych<sup>103</sup>. Skoro na podstawie działań firmy wyłoniło się tak wiele przenikających się i wzajemnie uzupełniających strategii, pora na zweryfikowanie skuteczności ich realizacji.

## Realizacja strategicznych celów marketingowych

Wśród celów marketingowych można wyróżnić dwie kategorie podlegające celom ekonomicznym (dotyczące m.in. udziału w rynku, sprzedaży, rentowności) oraz jakościowym.

Rozważając pierwszą grupę względem udziału w rynku, czyli utrzymania pozycji rynkowej, wzrostu udziału w rynku danego produktu lub grupy produktów oraz pozycji rankingowej jasno wynika, że ATLAS sp. z o.o. jako niekwestionowany lider w branży nieustannie dba o to, by nie tylko utrzymać wypracowaną pozycję, ale również podbijać nowe rynki i zwiększać na nich swoje udziały. Dane potwierdzające te wnioski zostały szczegółowo zaprezentowane w poprzednich punktach tego opracowania.

Cele dotyczące sprzedaży określone poprzez wzrost sprzedaży (wartościowy i ilościowy) oraz dynamiki struktury sprzedaży jasno potwierdzają, że przychody ATLAS sp. z o.o. sukcesywnie rosną z roku na rok. Świadczą o tym dane z zaprezentowanych wykresów przedstawiających najważniejsze wyniki finansowe oraz sytuację firmy na przestrzeni kilku ostatnich lat.

102 <https://www.atlas.com.pl/atlas-pl/odpowiedzialnosc-spoleczna/aspekty-spoleczne/sponsoring-sport/> (dostęp: 15.05.2019).

103 <https://www.atlas.com.pl/do-pobrania/magazyn-atlas-fachowca/> (dostęp: 15.05.2019).

Skupiając się na celach dotyczących rentowności warto zwrócić uwagę na zwrot zainwestowanego kapitału oraz osiągnięte zyski jako procent wpływów ze sprzedaży. Biorąc pod uwagę ciągły rozwój i kolejne inwestycje można wnioskować, że firma uzyskane przychody mądrze inwestuje i przekuwa na dalszy postęp.

Wśród drugiej kategorii celów marketingowych, czyli celów jakościowych, można wymienić takie kryteria jak: wzrost poziomu satysfakcji nabywców, zwiększenie skuteczności przekazywania informacji, umacnianie dotychczasowego wizerunku firmy i przywództwo technologiczne. Wszystkie z tych punktów zostały omówione w niniejszym opracowaniu i jak najbardziej są realizowane z sukcesami.

Przechodząc do celów strategicznych można wyróżnić również kilka podkategorii. Pierwszą z nich jest rozwój rynku, pod który podlegają analizy następujących czynników: wzrost udziału w rynku, znalezienie niszy rynkowej, dostęp do sieci dystrybucji, wyższa satysfakcja klientów oraz wzrost reputacji marki. Każdy z tych punktów jest wpisany w politykę firmy i z dbałością realizowany na wszystkich szczeblach organizacji. Warto jednak przypomnieć, że znalezienie niszy rynkowej odnosi się do produktów bardzo specjalistycznych, niekiedy wykonywanych na specjalne zamówienie klienta.

Drugą podkategorią jest potencjał organizacyjny, do którego zaliczamy: zdolności produkcyjne, ekspansję na nowe geograficzne rynki, wzmocnienie łańcucha wartości, nabywanie nowych kompetencji, wzmocnianie kultury organizacyjnej. W przypadku ATLAS sp. z o.o. zdolności produkcyjne są doskonalone poprzez przejmowanie kolejnych podmiotów gospodarczych oraz inwestycje w nowe technologie. Ten rozwój prowadzi do podbijania nowych rynków zbytu oraz podnoszenia wartości przedsiębiorstwa.

W gronie przewag konkurencyjnych będących kolejną podkategorią celów strategicznych wyróżnić można umacnianie pozycji lidera (w obszarze dystrybucji, ceny, strategii konkurencji i budowania trwałej przewagi nad nią, konsolidacji zmierzającej do strategii synergii – co w przypadku ATLAS sp. z o.o. jest niebywale istotne), tworzenie nowych barier wejścia, inwestycje w badania i rozwój, szybkie wchodzenie na rynki z nowymi i innowacyjnymi produktami, a także wyścig z czasem podczas rywalizacji z konkurentami. Tutaj ponownie ATLAS sp. z o.o. udowodnił, że wieloletnie doświadczenie i zrównoważony rozwój dają bardzo wymierne wyniki potwierdzające jego bardzo silną i stabilną pozycję na rynku. Na poparcie tego stwierdzenia w *dashboardzie* można odnaleźć dane dotyczące oceny ryzyka (*scoringu*), poziomu zadłużenia ogólnego oraz zadłużenia pokrywającego aktywa firmy ATLAS sp. z o.o.

Ostatnią podkategorią celów strategicznych są kwestie finansowe, obrazujące m.in. racjonalizację kosztów stałych, poprawę rentowności kapitału, poprawę przychodów ze sprzedaży czy szybsze przepływy finansowe. Tutaj również nie jest zaskoczeniem, że świetnie zorganizowany, kompletny oraz sprawny ekosystem ATLAS sp. z o.o. w porównaniu z integracją i konsolidacją procesów całej Grupy ATLAS daje bardzo wymierne korzyści finansowe wpływające na ogólną kondycję firmy.

## Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych w tym studium wszelkich analiz danych, strategii, prowadzonych działań, systemu powiązań i zależności ATLAS sp. z o.o. wśród podmiotów należących do Grupy ATLAS można wskazać na bardzo dużą skuteczność podjętych działań na tle postawionych celów marketingowych oraz strategicznych. Ten sukces wynika z umiejętnego połączenia obranych strategii, spójności w zintegrowanej komunikacji marketingowej oraz przemyślanej konsolidacji wielu podmiotów gospodarczych w Grupę ATLAS. Całokształt tych działań doprowadził do uzyskania dodatniego efektu synergii, czyli wzmocnienia i zintensyfikowania podejmowanych zadań i wyzwań. Pozwoliło to osiągnąć firmie ATLAS sp. z o.o. pozycję niekwestionowanego lidera w branży produktów chemii budowlanej, który na przestrzeni lat przeistoczył się z małego przedsiębiorstwa w giganta. Konsekwentny i zrównoważony rozwój oraz dostrzeganie i sprawne wykorzystywanie pojawiających się szans rynkowych uczyniły z ATLAS sp. z o.o. potęgę w branży. Nie bez znaczenia są wartości, którymi kieruje się ATLAS sp. z o.o.: zapewnienie najwyższej jakości, uczciwe podejście do wszystkich partnerów biznesowych, pracowników oraz otoczenia firmy. Przez te wszystkie lata wypracowana renoma przekuła się na przywiązanie do marki oraz obdarzenie jej zaufaniem, za co odpowiada przemyślana i sukcesywnie podtrzymywana komunikacja skierowana bardzo trafnie do różnych grup docelowych.

Podsumowując, ATLAS sp. z o.o. to przykład mozolnie, skrupulatnie i konsekwentnie budowanego imperium w wymagającej branży, które zasłużyło na miano niekwestionowanego lidera. Z pewnością jest świetnym *benchmarkiem* dla wielu przedsiębiorstw, które planują szeroko zakrojone działania na międzynarodową skalę przy równoczesnym rozwoju linii produktów i poszerzaniu swojego portfolio z zachowaniem wszystkich najwyższych standardów.

## Bibliografia

- Godlewska-Majkowska H., Skrzypek E., Płonka M., *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie*, Texter, Warszawa 2016, s. 23.
- Lubomska-Kalisz J., *Zastosowanie tradycyjnych strategii konkurencji przez współczesne przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, t. 1, nr 40, Uniwersytet Szczeciński, s. 14.
- Włodarczyk T.M., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – aktualny stan dyskusji*, s. 277, [w:] E. Walińska, *Współczesne problemy finansów, rachunkowości i zarządzania*, Tom 7, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- <https://polskiprzemysl.com.pl/budownictwo/chemia-budowlana-z-grupy-atlas/> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl> (dostęp: 15.05.2019).
- [https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa\\_Atlas](https://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_Atlas) (dostęp: 15.05.2019).

- <https://www.chemiaibiznes.com.pl/aktualnosc/rynek-chemii-budowlanej-w-2018-r-wzroslo-11> (dostęp: 15.05.2019).
- <http://informacjebranzowe.pl/grupa-atlas-swietuje-swoje-25-lecie> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas\\_historia\\_prawdziwa](http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas_historia_prawdziwa) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl/grupa-atlas/> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas\\_historia\\_prawdziwa](http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,4352,szukaj,atlas,,atlas_historia_prawdziwa) (dostęp: 15.05.2019).
- [https://www.academia.edu/6555673/Stategia\\_rozwoju\\_Grupy\\_ATLAS](https://www.academia.edu/6555673/Stategia_rozwoju_Grupy_ATLAS) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl/atlas-pl/zintegrowany-system-zarzadzania/> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://axhelpers.com/blog/zintegrowane-systemy-zarzadzania-przedsiębiorstwem-czym-sa-i-do-czego-ci-sie-przydadza/> (dostęp: 15.05.2019).
- <http://www.sprawozdaniefinansowe.pl/atlas-spolka-z-oo,sprawozdanie-finansowe,264887,pl.html> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://log4.pl/assecobswkanalachdystrybucjigrupyatlas127747.html> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://forumbiznesu.pl/co\\_cementuje\\_firme\\_i\\_buduje\\_jej\\_sukces-s-k3804.html](http://forumbiznesu.pl/co_cementuje_firme_i_buduje_jej_sukces-s-k3804.html) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl/wp-content/uploads/2019/04/AF-marzec-2019.pdf> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://swiatatlasa.com.pl/aktualnosci> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://www.ekonomicznie.pl/artykuly.php?art\\_id=9](http://www.ekonomicznie.pl/artykuly.php?art_id=9) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl/atlas-pl/odpowiedzialnosc-spoleczna/> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://makis.pl/atlas-arena> (dostęp: 15.05.2019).
- <https://inwestor.newseria.pl/newsy/grupa-atlas-przekierowuje,p1879806267> (dostęp: 15.05.2019).
- <http://najwyzszajakoscqi.pl/index.php/artykuly/176-cele-okolobiznesowe-element-dopelniajacy-sukces> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,10827,szukaj,atlas,,nowoczesny\\_marketing\\_a\\_rozwoj\\_firmy\\_atlas\\_przykladem\\_innowacyjnej\\_marki](http://www.chemiabudowlana.info/bso,art,10827,szukaj,atlas,,nowoczesny_marketing_a_rozwoj_firmy_atlas_przykladem_innowacyjnej_marki) (dostęp: 15.05.2019).
- Raport KPMG, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych (Studium przypadku: GRUPA ATLAS – trudna droga na rynek wschodni)* (dostęp: 15.05.2019).
- [https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt\\_synergii](https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii) (dostęp: 15.05.2019).
- RAPORT PREMIUM O FIRMIE ATLAS SP. Z O.O. sporządzony przez Info Veriti, [https://www.computerplus.com.pl/home/files/6545355CF632A50AC1257ECB003D0D46/\\$file/Komunikacja%20i%20cyfryzacja%20w%20budowaniu%20przewagi%20konkurencyjnej.pdf](https://www.computerplus.com.pl/home/files/6545355CF632A50AC1257ECB003D0D46/$file/Komunikacja%20i%20cyfryzacja%20w%20budowaniu%20przewagi%20konkurencyjnej.pdf) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://www.atlas.com.pl/wp-content/uploads/2019/04/AF-marzec-2019.pdf> (dostęp: 15.05.2019).
- [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip40-2015/SiP-40-t1-11.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip40-2015/SiP-40-t1-11.pdf) (dostęp: 15.05.2019).
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-strategia-konkurencyjna-twojej-firmy> (dostęp: 15.05.2019).
- <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/26845> (dostęp: 15.05.2019).



## 2.7. Neuromarketing w procesie pozyskiwania klientów na przykładzie działań firmy IKEA

### Neuromarketing in the process of acquiring customers on the example of IKEA activities

Wioletta Fabicka

studentka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** In order to attract the customer's attention and convince them to buy, companies develop marketing strategies, in which they focus on the emotions, desires and needs of consumers. Customer data obtained as part of neuromarketing, is a valuable complement to traditional marketing research. The case study aims to show the possibilities of using neuromarketing in the process of acquiring customers. These possibilities were presented on the list of activities of one of the largest companies in the furniture industry – IKEA. The goals of the case study were to explain the essence of neuromarketing and presentation of the characteristics of selected neuromarketing tools, discuss elements of customer acquisition at IKEA based on the sales funnel model, as well as to present the possibilities of using sensory marketing in customer's acquiring process.

**Keywords:** neuromarketing, marketing research techniques, marketing strategies, sensory marketing, customer management, customer acquisition, sales funnel, marketing indicators

### Wstęp

W dobie nieustannie rosnącej konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ogromnej różnorodności oferowanych na rynku produktów oraz usług toczy się walka o pozyskanie i zatrzymanie klienta. W celu przyciągnięcia uwagi klienta oraz przekonania go do zakupu firmy opracowują strategie marketingowe, w których koncentrują się na emocjach, pragnieniach oraz potrzebach konsumentów. Potrzeba lepszego rozpoznania oraz dostosowania się do potrzeb klienta (*customer insights*) staje się przesłanką do rozszerzania tradycyjnych metod marketingowych o badania neuromarketingowe. Ponieważ analiza samych zachowań klientów już nie wystarcza, aby stworzyć wysoko konkurencyjną ofertę, coraz więcej firm prowadzi badania nad pracą mózgu konsumentów.

Niniejsze studium przypadku ma na celu przedstawienie możliwości zastosowania neuromarketingu w procesie pozyskania klientów. Możliwości te zostały przedstawione na przykładzie działań jednego z największych przedsiębiorstw

w branży meblarskiej – IKEA. Omówiono techniki badań neuromarketingowych prowadzonych przez IKEA w celu rozpoznania i zrozumienia reakcji fizjologicznych oraz emocjonalnych zachodzących w umysłach konsumentów kupujących produkty firmy, przedstawiono, w jaki sposób można rozpoznać schematy podejmowania decyzji przez klientów oraz omówiono prowadzone przez firmę działania w zakresie marketingu sensorycznego. Studium przypadku zawiera wyjaśnienie istoty neuromarketingu oraz charakterystykę wybranych narzędzi neuromarketingowych, omówienie poszczególnych elementów pozyskania klientów w IKEA w oparciu o model lejka sprzedażowego, a także przedstawienie możliwości zastosowania marketingu sensorycznego w procesie pozyskiwania klientów na przykładzie IKEA.

## Neuromarketing kluczem do umysłu konsumenta?

Neuromarketing, będący jednym z najbardziej fascynujących aspektów prowadzenia analiz marketingowych, obejmuje prowadzenie badań pomiarowych dotyczących pracy poszczególnych obszarów mózgu człowieka, których celem jest poznanie podświadomych preferencji i potrzeb klientów odnośnie do oferowanych produktów czy usług<sup>104</sup>. W literaturze neuromarketing definiowany jest jako „gałąź nauki, w której bada się reakcje poznawcze, emocjonalne i sensomotoryczne na bodźce marketingowe”<sup>105</sup>. Przesłanką do rozwoju neuromarketingu była chęć wzbogacenia tradycyjnych działań marketingowych o bardziej wiarygodną, praktyczną i precyzyjną wiedzę na temat zachowań klientów. W celu lepszego dopasowania oferty sprzedaży do potrzeb klienta, stworzenia niepowtarzalnego doświadczenia klienta (*customer experience*) oraz dostarczenia pożądanego wartości dla klienta (*customer value*) poddaje się analizie wszelkie aspekty dokonywania zakupu przez konsumentów, uwzględniając ich emocje, reakcje fizjologiczne, a nawet podświadome procesy zachodzące w psychice. Neuromarketing wspiera zatem i rozwija klasyczne badania marketingowe, umożliwia tworzenie skutecznych przekazów opartych na wiedzy neuronaukowej oraz pomaga w opracowaniu różnych neurotechnik do wspierania sprzedaży produktów, łącząc przy tym wiedzę z wielu różnych dziedzin z pogranicza biologii i psychologii (np. biologia molekularna, rozwojowa, komórkowa, behawioralna), a także neurologii, psychologii, elektrofizjologii oraz kogniistyki. Neuromarketing bazuje na szczegółowej wiedzy na temat budowy mózgu, sposobu przesyłania impulsów w neuronach, funkcjonowania półkul mózgowych. Istotną rolę w badaniach neuromarketingowych

104 B. Gregor., Ł. Wdowiak., *Istota oraz metody badań neuromarketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” (1899–3192), Wrocław 2016, nr 459, s. 1–3.

105 M. Sznajder, *Podsumowanie. Problematyka, pojęcia, definicje stosowane w neuromarketingu*, [w:] H. Mruk, M. Sznajder (red.), *Neuromarketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008, s. 121.

odgrywa wiedza na temat pracy mózgu uwzględniająca podział na mózg gadzi, mózg ssaczy oraz mózg nowy (kora nowa). Mózg gadzi będący najstarszą częścią ludzkiego mózgu odpowiada za wszelkie procesy podświadome związane z podstawowymi czynnościami życiowymi, natomiast mózg ssaczy (limbiczny) odpowiada za procesy podświadome związane z reakcjami emocjonalnymi, a także między innymi za uczenie się i zdolność zapamiętywania. Dopiero zewnętrzna część mózgu odpowiada za procesy świadome, w tym myślenie abstrakcyjne, planowanie, pisanie, mówienie, odczytywanie i interpretację symboli i znaków itd.<sup>106</sup>

**Tabela 1.** Procesy zachodzące w mózgu człowieka

Budowa mózgu człowieka		
Mózg gadzi	Mózg ssaczy (limbiczny)	Mózg nowy (kora nowa)
Procesy Nieświadome	Procesy Nieświadome	Procesy Świadome
<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrola podstawowych czynności życiowych: oddychanie, bicie serca, metabolizm</li> <li>regulacja procesów biologicznych: termoregulacja, uczucie głodu, pragnienia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regulacja emocji</li> <li>uczenie się i pamięć długotrwała</li> <li>kontrola odczuć radości, smutku, ekscytacji, miłości, złości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretacja informacji</li> <li>abstrakcyjne myślenie</li> <li>planowanie</li> <li>mówienie</li> <li>pisanie i rozumienie znaków</li> <li>kreatywność</li> <li>rozwiązywanie problemów</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podst.: Krawiec W., *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieświadomych zachowań i reakcji klienta*, [w:] Wiażewicz J., Zielińska A., *Determinanty i efekty współczesnej efektywności marketingowej*, Oficyna Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 10.

Podczas analiz pracy mózgu uwzględnia się także podział na lewą i prawą półkulę, gdzie każda z nich odpowiada za inne czynności. Lewa półkula odpowiedzialna jest za takie aspekty jak myślenie logiczne, dosłowne rozumienie informacji, liczenie, porządkowanie, przestrzeganie zasad, myślenie abstrakcyjne, kontrola prawej części ciała, pamięć krótkotrwała, analityczne myślenie, przetwarzanie danych, formułowanie wypowiedzi, pisanie, czytanie zapamiętywanie faktów i dat. Tymczasem prawa półkula mózgu odpowiada za takie procesy jak myślenie twórcze i artystyczne, pamięć długotrwała, intuicja, kodowanie informacji, interpretacja metafor, postrzeganie przestrzeni, marzenia senne, muzykalność, uduchowienie, emocje, synteza informacji, znajdowanie rozwiązań, kontrolowanie lewej części ciała<sup>107</sup>.

Wiedza na temat pracy mózgu jest bezcenna w tworzeniu kampanii marketingowych, reklam, opakowań produktów czy ich właściwej ekspozycji w taki sposób,

106 W. Krawiec, *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieświadomych zachowań i reakcji klienta*, [w:] J. Wiażewicz, A. Zielińska, *Determinanty i efekty współczesnej efektywności marketingowej*, Oficyna Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 107.

107 *Ibidem*, s. 108.

aby jak najlepiej zostały odebrane i zapamiętane przez docelową grupę klientów. Działania w zakresie neuromarketingu mają zatem na celu zidentyfikowanie pracy poszczególnych obszarów mózgu w całym procesie dokonywania zakupów. Przykładowo zauważono, że ośrodek przyjemności w mózgu jest wspólny z ośrodkiem odczuwania bólu. Oznacza to, że drastyczne sceny w reklamach oddziałują i pobudzają ten sam obszar mózgu, który jest aktywny w trakcie doznawania wrażeń pozytywnych. Wiedza na temat reakcji mózgu na określone bodźce wykorzystywana jest w reklamach, w których stosuje się odpowiednie elementy muzyczne skorelowane z obrazem, ruch, elementy zaskoczenia, dobiera odpowiednie postacie, nietypowe intrygujące twarze aktorów, ton głosu narratora czy wykorzystuje wizerunek małych dzieci. Zauważono, że ogromne znaczenie ma kontekst, w jakim prezentowany jest dany produkt. Jest to tzw. zjawisko torowania. Znając sposób emocjonalnej reakcji człowieka w reklamach stosuje się techniki mające na celu aktywację neuronów lustrzanych, które są uruchamiane jako reakcja na emocje, jakie przeżywa postać, która występuje w reklamie. Reklamodawcy wykorzystują w swoich kampaniach różne emocje, takie jak miłość, strach, wstyd i poczucie winy, humor, nostalgia. Czasami przekazywane w nich treści mogą szokować odbiorcę. Mowa wówczas o tzw. *shockvertising*. Wiedzę na temat szybkości reakcji mózgu na określone bodźce wykorzystuje się podczas tworzenia reklam podprogowych, w których pojawiają się bodźce trwające krócej niż 0,04 s, a nawet nagrania odtwarzane od tyłu. Wiele z wymienionych technik marketingowych omija świadome myślenie i decydowanie klienta, a kluczem do tego jest wiedza o pracy mózgu konsumentów pozyskana w wyniku badań neuromarketingowych.

## Jak lepiej poznać klienta? Techniki badań neuromarketingowych

Rozumiejąc, że większość decyzji podejmowana jest już w podświadomości człowieka, zasadne wydaje się prowadzenie badań nad funkcjonowaniem mózgu. Jak zauważa B. Gregor, neuromarketing to inaczej marketing, który jest „skierowany do mózgu”, przy czym celem badań neuromarketingowych jest „określenie odpowiedzi mózgu na bodźce marketingowe”<sup>108</sup>. Dzięki zastosowaniu różnorodnych narzędzi pomiarowych stosowanych w naukowych badaniach psychofizjologicznych, można zrozumieć przyczynę zachowania konsumenta od strony psychologicznej oraz biologicznej. W tym celu wykorzystuje się różne techniki badań, począwszy od analizowania reakcji organizmu na bodźce wizualne, a skończywszy na nowoczesnych metodach skanowania mózgu. Pierwsze takie badania z wykorzystaniem rezonansu magnetycznego zostały przeprowadzone przez G. Zaltmana już w 1998 roku na Uniwersytecie Harvarda<sup>109</sup>. Już wtedy zauważono, że 95%

108 B. Gregor., Ł. Wdowiak., *Istota oraz metody badań neuromarketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 3.

109 W. Krawiec, *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieświadomych zachowań i reakcji klienta*, [w:] J. Wiażewicz, A. Zielińska, *Determinanty i efekty współczesnej*

decyzji, jakie podejmują ludzie, determinowane jest przez ich nieświadomione pragnienia oraz potrzeby<sup>110</sup>. Z tego względu chętnie zostaje poddana badaniom ga-dzia i ssacza część mózgu człowieka. Od tamtego czasu rozwinęło się wiele różno-rodnych technik pozwalających na szczegółowe badanie reakcji mózgu człowieka na poszczególne bodźce wizualne, zapachowe, smakowe, węchowe czy dotykowe. Techniki badań neuromarketingowych opierają się nie tylko na przyglądaniu się pracy mózgu, ale także na sprawdzaniu tętna, wilgotności skóry, skurczy mięśni ciała, analizowania kierunku ruchu gałek ocznych u klienta (*eyetracking*) w trakcie podejmowania decyzji o zakupie. Oprócz reakcji fizjologicznych analizie pod-dawane są szczególnie reakcje emocjonalne na reklamę czy oferowany produkt. W tym celu stosuje się techniki skanowania twarzy, mające na celu badanie mikro-ekspresji klienta podczas zakupów. Badania neuromarketingowe, w których wy-korzystuje się wiedzę z pogranicza neurologii i neurokognitywistyki, umożliwiają zrozumienie mechanizmów nerwowych, które odpowiadają za takie procesy jak myślenie, rozumowanie, emocje, pamięć i podejmowanie decyzji<sup>111</sup>.

Wśród najbardziej znanych metod badawczych w neuromarketingu można wy-liczyć: EEG, MRI, fMRI, NIRS, PET, Single Cell Recording, MEG, TMS, eye Trac-king, Physiolisigal Responses, Face Reading<sup>112</sup>. Przykładowe techniki prowadzenia badań neuromarketingowych:

- EEG (elektroencefalografia) – jest nieinwazyjną metodą opierającą się na analizie działania fal mózgowych za pomocą specjalnych czujników (elek-trod) umieszczanych na powierzchni głowy wychwytyjących sygnały elek-tryczne. Badanie pozwala analizować funkcje mózgu oraz umożliwia dia-gnozę ukrytych reakcji emocjonalnych badanych osób;
- FMRI (funkcjonalny rezonans magnetyczny) – umożliwia pomiar wahań tle-nu we krwi, która przepływa przez mózg podczas wzmożonej reakcji neuro-logicznej;
- Biometria – pomiary reakcji fizjologicznych na określone bodźce zewnętrz-ne, np. pomiar częstotliwości oddechu, ruchu gałek ocznych, ruchu mięśni;
- GSR (psychogalwanometr) – pomiar oporu elektrycznego skóry, który ulega zmianie w wyniku reakcji układu współczulnego na różne bodźce sensorycz-ne;
- EMR (elektromiografia) – jest badaniem diagnostycznym czynności elek-trycznej mięśni i nerwów obwodowych np. mięśni głowy w reakcji na okre-ślone bodźce, do którego wykorzystuje się elektromiograf. Pozwala na bada-nie stanów emocjonalnych;

---

*efektywności marketingowej*, Oficyna Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 105.

110 G. Zaltman, *Jak myśłą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Forum, Poznań 2003.

111 B. Gregor, Ł. Wdowiak, *Istota oraz metody badań neuromarketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 1–10.

112 P. Golczyk, *Neuromarketing, czyli różnica między prawdą a kłamstwem*, <http://golczyk.com/neuromarketing-czyli-roznica-miedzy-prawda-a-klamstwem/> (dostęp: 05.06.2019).

- ETR (*eye tracking*) – to badanie polegające na śledzeniu punktu skupienia wzroku, ruchów gałki ocznej oraz rozmiaru źrenicy osoby badanej;
- fMRI - funkcjonalny magnetyczny rezonans jądrowy, za pomocą którego mierzy się wzrost przepływu krwi w części mózgu, która aktywuje się pod wpływem bodźca, co pozwala na odkrycie schematów podświadomych pragnień konsumentów<sup>113</sup>.

Do technik neuromarketingowych można zaliczyć metody neuroobrazowania, które w wyniku obserwacji mózgu człowieka podczas wykonywania wybranych czynności pozwalają na zlokalizowanie obszarów mózgu najbardziej aktywnych w trakcie wykonywania czynności. Obecnie coraz częściej wykorzystuje się także takie metody obserwacji pracy mózgu jak tomografia komputerowa czy rezonans magnetyczny. Techniki te nie są jednak bardzo często wykorzystywane ze względu na wysokie koszty.

Możliwości zastosowania różnych technik badań marketingowych są tak duże, że pozyskane dzięki nim dane o klientach mogą stać się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Wyzwaniem w zakresie praktycznego zastosowania wyników badań neuromarketingowych, ze względu na złożoność oraz skomplikowany proces reakcji mózgu człowieka na bodźce, jest opracowanie odpowiedniego systemu interpretacji pozyskanych danych<sup>114</sup>. Ponadto sama realizacja badań neuromarketingowych wymaga spełnienia licznych wymogów techniczno-organizacyjnych (m.in. dostęp do odpowiedniego sprzętu medycznego, specjalistyczny sposób prowadzenia badań z udziałem uprawnionych osób, psychologów, lekarzy itd.). Pomimo wysokich kosztów prowadzenia neurobadań coraz więcej szczególnie dużych firm, między innymi takich jak Coca Cola, General Motors, Kodak, Nestle, McDonald's, sięga po oferowane w tym zakresie rozwiązania. Jedną z firm wykorzystujących zarówno badania neuromarketingowe w celu rozpoznania potrzeb klienta, jak i różne techniki marketingu sensorycznego w celu przyciągnięcia i zatrzymania klienta jest IKEA. Poniżej przedstawiono proces pozyskania klientów przez markę IKEA pod kątem zastosowania różnych technik z pogranicza neuromarketingu czy marketingu sensorycznego.

## **IKEA – charakterystyka przedsiębiorstwa**

IKEA jest jedną z największych firm z branży meblarskiej. Przedsiębiorstwo zajmuje się sprzedażą i produkcją mebli oraz dekoracji do wystroju wnętrz. Wszelkie spółki tworzące grupę IKEA są własnością holenderskiego koncernu INGKA Holding, właścicielem tych spółek jest fundacja Stichting INGKA. Firma została

113 <https://mfiles.pl/pl/index.php/Neuromarketing?fbclid=IwAR0hLNFB4mSTLagfoV3E5d74cZyfMQmaB8b1YNFsUeklQmtB5ejnhvG5KU> (dostęp: 05.06.2019).

114 B. Gregor, Ł. Wdowiak, *Istota oraz metody badań neuromarketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 4.

założona przez Ingvara Kamprada w roku 1943<sup>115</sup>. Z początku firma zajmowała się głównie sprzedażą ołówków, portfeli, ramek do obrazków, zegarków. W 1950 r. IKEA wprowadziła do swojej oferty meble, które były produkowane przez miejscowych manufakturzystów. W 1951 roku Ingvar Kamprad zaprezentował katalog, który z początku służył do zamówień pocztowych, natomiast w późniejszych latach stał się najważniejszym źródłem inspiracji i wiedzy o produktach marki IKEA. W tym samym roku założyciel IKEA dostrzegł potencjał w sprzedaży mebli na większą skalę i podjął decyzję o skoncentrowaniu się na produkcji i dystrybucji tańszych mebli i wycofaniu pozostałych produktów. W ten sposób powstał zamysł strategii firmy znany do dnia dzisiejszego. Firma poszerzyła zasięg swojej działalności za granice kraju w 1963 roku. Wtedy powstał pierwszy sklep w Norwegii, następnie 10 lat później otwarto pierwszy sklep poza Skandynawią. Z kolei pierwszy sklep IKEA w Polsce otwarto w 1990 roku w Warszawie. Obecnie IKEA jest największym na świecie sprzedawcą mebli. Corocznie sklepy tej marki odwiedzają miliony ludzi na świecie. Firma posiada około 350 sklepów w 29 państwach należących do IKEA Group oraz zatrudnia ponad 149 000 pracowników, co zapewnia jej pozycję lidera w branży meblarskiej<sup>116</sup>. Wizją przedsiębiorstwa jest tworzenie lepszych warunków codziennego życia dla wielu ludzi. Misja firmy koncentruje się wokół oferowania szerokiego wyboru dobrze zaprojektowanych, użytecznych produktów, które będą jednocześnie w przystępnej cenie dla klienta. Swoją działalność firma opiera o takie wartości jak poczucie wspólnoty, troska o ludzi i planetę, świadomość kosztów, prostota, poszukiwanie ulepszeń i nowych rozwiązań, nieszablonowe myślenie, dawanie i branie odpowiedzialności.

Działania firmy koncentrują się na oferowaniu szerokiego asortymentu dobrze zaprojektowanych i funkcjonalnych mebli do wystroju wnętrza oraz wielu innych mniejszych artykułów wyposażenia domu po niskich cenach na masową skalę oraz z zamiarem dobrych praktyk w zakresie dbałości o środowisko przyrodnicze. Tak więc produkty Ikea charakteryzują się konkurencyjną ceną, względną prostotą, użytecznością, wysoką jakością i dużą trwałością jednocześnie. Przedsiębiorstwo dąży do zmniejszenia kosztów produkcji oraz transportu poprzez oferowanie mebli do samodzielnego montażu, a także produkcję mebli o wysokiej jakości, wytrzymałości oraz ciekawym designie z wykorzystaniem ekologicznych materiałów. Firma świadczy także między innymi usługi dostawy i montażu mebli do domu, instalacji kuchni, serwisowania produktów, pomocy w planowaniu, urządzaniu oraz wymiarowaniu wnętrz. Produkty oraz usługi IKEA dostępne są zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i online. Ponadto IKEA posiada własne restauracje zlokalizowane w obszarze sklepu, gdzie można skosztować szwedzkiej kuchni. Pomysł ten miał na celu zwiększenie w trakcie zakupów komfortu klientów, którzy mogą coś zjeść bez konieczności opuszczenia sklepu. Jednym z celów firmy

115 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/targicsr/targicsr2016/ikea/> (dostęp: 12.06.2019).

116 [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/YS\\_2017/IKEA\\_YS\\_FY17\\_digital\\_FINAL\\_version.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/YS_2017/IKEA_YS_FY17_digital_FINAL_version.pdf) (dostęp: 12.06.2019).

jest bowiem budowanie długotrwałych relacji z klientami. Oprócz tego firma ma na celu wzrost poziomu satysfakcji nabywców między innymi poprzez zapewnienie dobrej jakości produktów i usług w niskich cenach oraz nieustanne wprowadzanie ciekawych, innowacyjnych rozwiązań oraz inspiracji w aranżacji wnętrza.

IKEA szczególnie uwagę przywiązuje do tzw. dobrych praktyk w obszarze biznesu. Jej celem jest dbałość o środowisko, wspieranie rozwoju najmłodszych, przeciwdziałanie głodowi i ubóstwu na świecie, zwiększanie standardów życia ludzi. Na stronie przedsiębiorstwa można przeczytać o wielu projektach z obszaru CRS, które prowadzi firma. Wszelkie działania społeczne, w jakie zaangażowana jest IKEA, wynikają ze strategii People&Planet Positive, która koncentruje się na działaniach w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatycznym, nierówności społecznej oraz eksploatacji nieodnawialnych zasobów naturalnych. Dbając o środowisko naturalne IKEA prowadzi działania na rzecz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych oraz zwiększenia efektywności energetycznej. W tym celu Grupa IKEA planuje do 2020 roku wytworzyć taką ilość zielonej energii, jaką zużywają jej sklepy, biura czy inne pomieszczenia. W proces produkcji energii firma chce zaangażować także swoich klientów, oferując sprzedaż kompleksowych instalacji fotowoltaicznych w niskiej cenie. Energia produkowana jest także poprzez farmy wiatrowe należące do Grupy IKEA stanowiące prawie 20% wszystkich tego typu narzędzi produkujących energię. Ponadto firma oferuje klientom możliwość elektrycznego ładowania pojazdów. IKEA oponuje także za prowadzeniem zrównoważonego życia w domu, oferując produkty wykorzystujące energooszczędną technologię LED<sup>117</sup>. Innymi działaniami z zakresu zrównoważonego rozwoju propagowanymi przez firmę jest minimalizacja odpadów, oszczędzanie wody i energii czy własna uprawa roślin i warzyw a także zwiększanie świadomości konsumentów na temat konieczności dbałości o środowisko naturalne<sup>118</sup>. IKEA w swoim programie Food Waste Watcher prowadzi działania na rzecz ograniczenia marnowania żywności. W tym celu w różnych sklepach IKEA na całym świecie prowadzi się zbiórki odpadów żywnościowych. Firma oferuje w sprzedaży także pojemniki pozwalające na dłuższe przechowywanie żywności<sup>119</sup>.

Liczba prowadzonych przez firmę działań prospołecznych oraz prośrodowiskowych pozwala stwierdzić, że stanowi ona wzór w zakresie dobrych praktyk dla innych przedsiębiorstw. Niewątpliwie znajduje to także odzwierciedlenie w pozytywnym wizerunku marki w oczach konsumentów, którzy w coraz większym stopniu zwracają uwagę na produkty, których wytwarzanie oparte jest na idei zrównoważonego rozwoju<sup>120</sup>. Budowanie pozytywnego wizerunku za pomocą bardzo rozwiniętej strategii CSR z pewnością przyciąga do firmy świadomych klientów oraz budzi skojarzenia klientów z marką dbającą o dobro, wygodę i jak najwyższy

117 A. Nogala, *Ikea opublikowała nowy Raport Zrównoważonego Rozwoju*, <http://raportcsr.pl/ikea-opublikowala-nowy-raport-zrownowazonego-rozwoju/> (dostęp: 12.06.2019).

118 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/targicsr/targicsr2016/ikea/> (dostęp: 12.06.2019).

119 <https://publicrelations.pl/jak-ikea-zapobiega-marnowaniu-zywnosci-csr/> (dostęp: 12.06.2019).

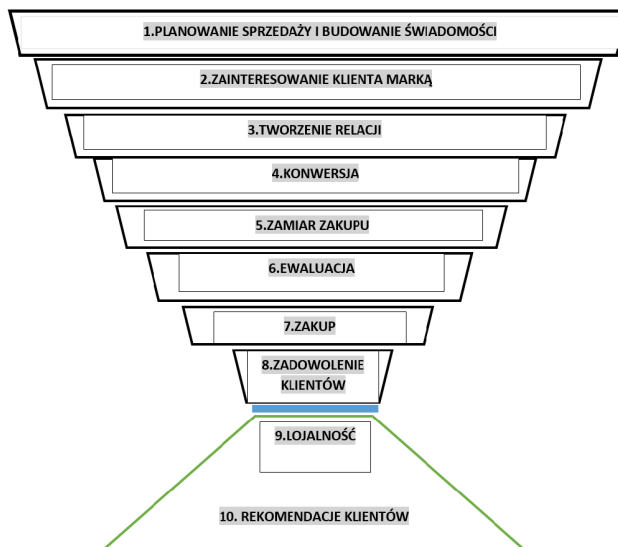
120 <https://www.pulshr.pl/csr/klienci-doceniaja-idee-zrownowazonego-rozwoju-ikea-umie-z-tego-korzystac,59792.html> (dostęp: 12.06.2019).



standard życia ludzi, a także odpowiedzialną za środowisko. Dbając o jak najlepszą relację z klientami, IKEA realizuje nie tylko wspomniane cele społeczne oraz rozwojowe, ale przede wszystkim cele marketingowe. Bez wątplenia firma swoim zasięgiem obejmuje dzisiaj wiele krajów oraz jest rozpoznawalna wśród bardzo wielu klientów za sprawą właściwie prowadzonego marketingu, w tym także dzięki prowadzeniu różnorodnych badań neuromarketingowych mających na celu między innymi rozpoznanie potrzeb klienta i jak najlepsze dostosowanie oferty.

## Jak IKEA pozyskuje nowych klientów? Koncepcja lejka sprzedażowego

Proces pozyskania klienta obejmuje szereg działań, które można przedstawić w postaci wieloetapowego lejka sprzedażowego. Lejek sprzedażowy (*sales funnel*) definiowany jest jako model marketingowy, który obrazuje wieloetapowy proces pozyskiwania klienta, a punktem kulminacyjnym jest sprzedaż produktu lub usługi. Za pomocą lejka sprzedażowego można przedstawić strukturę procesu zakupowego, przez który przechodzi klient od momentu pierwszego zwrócenia uwagi na istnienie danej marki, aż do momentu, kiedy staje się stałym nabywcą oferowanych przez firmę produktów oraz usług, skłonny do polecenia jej innym klientom. Na każdym z etapów, jakie pokonuje klient IKEA, stosuje się techniki pomiarowe z zakresu neuronauk, a także różnorodne techniki marketingu sensorycznego. Efekty prowadzonych działań widoczne są w wysokości wskaźników KPI przedsiębiorstwa.



**Rysunek 2.** Lejek sprzedażowy dla IKEA

**Źródło:** opracowanie własne.

Struktura lejka wskazuje, że pozyskiwanie klientów jest procesem wieloetapowym. Można przyjąć że proces pozyskania klienta przez IKEA składa się z takich etapów jak:

- 1. Planowanie sprzedaży i budowanie świadomości:** Na tym etapie odbywa się ustalenie celów sprzedażowych oraz marketingowych firmy, segmentacja klientów oraz ustalenie sposobów działań marketingowych odnośnie do budowania rozpoznawalności marki, opracowanie strategii budowania wizerunku, opracowanie strategii prowadzenia działań reklamowych, określenie sposobów dystrybucji produktów itp. Na tym etapie przedsiębiorstwo stosuje liczne badania neuromarketingowe pozwalające na określenie potrzeb oraz preferencji klientów w celu opracowania sposobów promocji oraz dystrybucji produktów, a także odnośnie samego wyglądu produktów. W szczególności przedsiębiorstwo prowadzi badanie śledzenia ruchu gałek ocznych klienta podczas dokonywania zakupów (*eyetracking*). Działania marketingowe mające na celu pojawienie się marki w świadomości klienta obejmują wszechstronną reklamę telewizyjną oraz internetową, działania w social mediach, promowanie strony internetowej, wszelkie wydarzenia promocyjne, rozsyłanie do klientów katalogów produktów, a także zaproszeń do newslettera, tworzenie videopodcastów itp. Na tym etapie ustala się także wskaźniki KPI (*Key Performance Indicators*), które odnoszą się do efektywności prowadzonych działań marketingowych. Przykładowo w kontekście sprawdzenia rozpoznawalności marki może to być: wielkość ruchu na stronach społecznościowych poświęconych marce lub na stronie internetowej firmy, ilość wysłanych wiadomości e-mail z ofertą przedsiębiorstwa.
- 2. Zainteresowanie klienta marką:** Przedsiębiorstwo zaczyna budować zaangażowanie emocjonalne i intelektualne klienta, który już wstępnie dowiedział się o istnieniu marki. Szczególną rolę na tym etapie odgrywa reklama telewizyjna oraz internetowa, w której wykorzystuje się różne techniki perswazji oraz wiedzę z zakresu neuromarketingu, td.. odpowiednią muzykę, znaczenie kontekstu, efekt dziecięcości, elementy zaskoczenia, funkcjonowanie neuronów lustrzanych itd. Firma prowadzi także działania edukacyjne mające na celu bardziej szczegółowe zapoznanie się ze specyfiką działań marki oraz specyfiką oferowanych produktów. Działania te mają na celu edukowanie klienta w zakresie własnych potrzeb oraz możliwości ich zaspokojenia, jakie niesie ze sobą użytkowanie produktów marki IKEA. Wskaźnikami efektywności na tym etapie lejka sprzedażowego są: wielkość baz danych nowo pozyskanych klientów, średni czas spędzony na stronie internetowej, aktywność klientów w mediach społecznościowych na temat marki, liczba zapytań o ofertę firmy, liczba komentarzy na stronie internetowej poświęconej marce.
- 3. Tworzenie relacji:** Na tym etapie przedsiębiorstwo podejmuje działania mające na celu nawiązanie relacji z klientem za pomocą różnorodnych narzędzi

reklamowych online, np. proponując zapisanie się do newslettera czy przyłączenie do klubu lojalnościowego, wysyłając wiadomości e-mail z reklamą produktów lub usług IKEA. Tworząc relacje z klientem firma wykorzystuje wiele technik marketingu sensorycznego, w tym różnych efektów wizualnych oraz dźwiękowych mających na celu zachęcenie klienta do odwiedzenia sklepu. IKEA organizuje różnorodne akcje, często połączone ze wspomnianymi działaniami prospołecznymi oraz prośrodowiskowymi. Firma próbuje ustalić, jakie kanały komunikacji z klientem są najbardziej efektywne. Wskaźnikami KPI na tym etapie są liczba zapisów do newslettera IKEA oraz liczba przystąpień do Klubu IKEA Family.

4. **Konwersja:** W tym miejscu przedsiębiorstwo dokonuje wstępnej weryfikacji reakcji klientów na działania marketingowe. Firma sprawdza, ilu klientów, do których zostały skierowane działania promocyjne oraz reklamowe, zainteresowało się marką, np. zapisując się do newslettera. W trakcie konwersji weryfikuje się, jak klienci reagują na kierowane w ich stronę działania marketingowe. Obserwuje się zachowania klientów na stronie internetowej. Wskaźnikami efektywności na etapie konwersji są: wielkość bazy klientów ze zgodą na kontakt handlowy, Newsletter *Open Rate*, Newsletter *click-through ratio* (CTR), liczba zapytań ofertowych ze strony internetowej lub newslettera, liczba subskrypcji, liczba dołączeń do newslettera w określonym czasie, współczynnik konwersji wg kanału sprzedaży, MAU – *Monthly Active Users* – liczba użytkowników korzystających ze strony internetowej w ciągu miesiąca.
5. **Zamiar zakupu:** Na tym etapie wstępnie określa się, ile osób, które dowiedziały się o istnieniu marki oraz zapoznały się z jej ofertą, wstępnie ma zamiar dokonania zakupu w sklepie stacjonarnym lub internetowym IKEA. Aby wzmocnić chęć dokonania zakupu IKEA stosuje wiele technik marketingu sensorycznego opartych na bodźcach wizualnych, zapachowych oraz dźwiękowych oddziałujących na klienta bezpośrednio podczas wizyty w sklepie stacjonarnym. Wiedza na temat percepcji mózgu wykorzystywana jest także podczas organizacji strony internetowej, tak aby była ona atrakcyjna i łatwa w obsłudze podczas dokonywania zakupów online przez klienta. Istotnym elementem jest promocja Katalogu IKEA, zawierającego ciekawe aranżacje wnętrz z wykorzystaniem mebli oraz dekoracji możliwych do zakupu w sklepie. Wskaźnikami efektywności prowadzonych działań na tym etapie będą: wyodrębnienie subskrybentów, stosunek liczby osób, które dokonały zakupu, do tych, które odwiedziły stronę, udział transakcji sfinalizowanych do zamówień lub wysłanych ofert (liczbowo i wartościowo), liczba utraconych zamówień, liczba zapytań ofertowych ze strony internetowej, ruch na stronie (aktywni użytkownicy oraz sesje) lub udział sesji z dodanym produktem do koszyka.
6. **Ewaluacja:** Przedsiębiorstwo podejmuje wszelkie działania mające ostatecznie nakłonić klienta, który wstępnie jest zainteresowany dokonaniem

zakupu, jednak jeszcze porównuje ofertę firmy z innymi dostępnymi na rynku. Na tym etapie IKEA prowadzi działania reklamowe mające na celu ukazanie przewagi konkurencyjnej jej produktów i usług nad innymi. Wykorzystywane są różnorodne techniki marketingu sensorycznego. Oddziaływanie na zmysły klienta ma na celu ominięcie świadomych barier, racjonalnych argumentów powstrzymujących go przed zakupem i poprzez działanie na podświadomość ma na celu ostateczne nakłonienie klienta do dokonania zakupu. Chcąc pokazać klientowi, że produkty oraz usługi marki IKEA są lepsze od innych oferowanych na rynku, firma stosuje liczne działania promocyjne na wybrane kategorie produktów oraz prowadzi akcje prospołeczne uświadamiające klientom zalety kupowania ekologicznych oraz energooszczędnych produktów IKEA. Wskaźnikami skuteczności prowadzonych działań na tym etapie są średnia cena produktów IKEA vs. cena produktów konkurencyjnych, liczba dostępnych produktów.

7. **Zakup:** Jest kluczowym elementem procesu sprzedaży, który jest celem prowadzonych działań marketingowych. W momencie tym IKEA stosuje działania mające za zadanie zwiększenie komfortu klienta podczas zakupów. Przedsiębiorstwo stara się umilić klientom sam proces dokonywania zakupu chociażby poprzez umożliwienie skorzystania ze znajdującej się w sąsiedztwie restauracji należącej do IKEA. Oddziaływanie na zmysły klienta ma na celu wzbudzenie pozytywnych skojarzeń związanych z dokonywaniem zakupów w sklepie w taki sposób, aby klient chciał wrócić do niego po raz kolejny. Techniki neuromarketingowe wykorzystywane są przy lokacji poszczególnych produktów w sklepie (tzw. *merchandising* produktów). Ikea stosuje także strategię sprzedaży krzyżowej (ang. *cross selling*) i sprzedaży uzupełniającej (ang. *up-selling*). Wskaźnikami efektywności na tym poziomie lejka będzie ilość dokonanych zakupów w sklepach stacjonarnych i online, wielkość dokonanych zakupów, średnia wysokość wartości zakupów, ARPU (Average Revenue Per User, czyli średni przychód przypadający na jednego użytkownika) lub MRR – *Monthly Recurring Revenue*, czyli miesięczny przychód firmy itd.
8. **Zadowolenie klientów:** Przedsiębiorstwo prowadzi działania marketingowe mające na celu przekonanie klienta, że dokonanie zakupu w IKEA było właściwym wyborem. Na tym etapie firma oferuje różne korzyści wynikające m.in. z dokonania zakupu. Mogą nimi być na przykład różne rabaty dla stałych klientów lub zniżki na wybrane produkty przy kolejnych zakupach. Ponadto przedsiębiorstwo oferuje możliwość zakupu produktów na raty, dowozu ich do domu, a także wielu innych usług mających na celu zwiększenie komfortu zakupów, a zarazem wpłynięcie na zadowolenie klientów. Wskaźnikami KPI dla zadowolenia klientów z zakupów są np. *Customer Churn Rate* (wskazuje procent klientów, którzy nie powrócili do sklepu bądź zrezygnowali z usługi po upływie danego czasu), liczba zgłoszonych reklamacji, średni

czas rozmowy i rozwiązywania problemu klienta, liczba reklamacji w stosunku do sprzedanych produktów, NPS, *Customer Satisfaction & Retention* (CSR).

9. **Lojalność:** Klienci, którzy dokonali zakupów i są regularnie z nich zadowoleni, z czasem stają się lojalni wobec marki. Dla takich klientów IKEA oferuje różnorodne korzyści m.in. z tytułu uczestniczenia w programie lojalnościowym IKEA Family. Wskaźniki KPI dla lojalności klienta to: średnia wartość transakcji, *Net Promotor SCORE* (NPS). Innym ciekawym wskaźnikiem może być CLV (*Customer Lifetime Value*), czyli wartość życiowa klienta. Wartość życiowa klienta oznacza wartość zaktualizowaną netto przyszłych zysków przynoszonych przez przyszłego klienta. Można stosować podejście odgórne lub oddolne CLV. Biorąc pod uwagę specyfikę branży i jej pozycję na rynku, mamy dostęp do danych historycznych dotyczących klientów, co może nam ułatwić analizę podejściem odgórnym. Sam proces dotyczący analizowania wartości wszystkich klientów (a następnie jego uszczegółowienie) w przypadku sieci IKEA będzie stosunkowo łatwy dzięki możliwości zweryfikowania użytkowników systemu lojalnościowego IKEA FAMILY.
10. **Rekomendacje klientów:** Przedsiębiorstwo na tym etapie określa, ilu pozytywnych klientów jest na tyle lojalnych wobec marki, że we własnym zakresie poleca produkty oraz usługi IKEA np. swoim znajomym lub rodzinie. Firma prowadzi działania wspierające klientów rekomendujących usługi oraz produkty IKEA, a także aktywnie uczestniczących w prospołecznych projektach organizowanych przez przedsiębiorstwo. Wskaźnikami mierzącymi ilość rekomendujących klientów są m.in.: ilość zapytań ofertowych, koszt reklamy w stosunku do generowanego zysku, *Customer Acquisition Cost* (CAC – cena, jaką trzeba zapłacić za pozyskanie nowego klienta).

## **Neuromarketing oraz marketing sensoryczny w pozyskiwaniu klientów przez IKEA**

Badania neuromarketingowe pozwalają zrozumieć specjalistom, w jaki sposób funkcjonuje mózg człowieka podczas dokonywania zakupów. W oparciu o tę wiedzę opracowuje się strategię pozyskania klientów, dbając o każdy szczegół procesu zakupowego począwszy od budowania wizerunku marki i zwiększania świadomości klienta poprzez specjalnie opracowaną reklamę, wygląd produktów, określenie wysokości cen, sposób dostarczenia usług, komunikację marketingową z klientem, dystrybucję, a także działania z zakresu promocji sprzedaży. W niemal każdym aspekcie pozyskiwania klienta, a następnie przeprowadzenia go przez proces, który został przedstawiony w postaci lejka sprzedażowego, IKEA stosuje badania neuromarketingowe oraz działania z zakresu marketingu sensorycznego.

Opracowując strategię marketingu sensorycznego analizuje się reakcje mózgu na bodźce wizualne, węchowe, zapachowe, dotykowe, a nawet smakowe. Wiedza na temat funkcjonowania mózgu, która jest istotna przy opracowaniu najlepszych technik marketingu sensorycznego, pozyskiwana jest w znaczącym stopniu w ramach prowadzenia różnorodnych badań neuromarketingowych. Bazując na tej wiedzy opracowuje się różnorodne strategie marketingowe mające na celu przyciągnięcie klienta. Marketing sensoryczny ma ogromne możliwości zastosowania przy promocji oraz dystrybucji produktów, a także w budowaniu pozytywnego wizerunku marki IKEA.

Jednym z głównych celów prowadzenia działań marketingowych jest zbudowanie pozytywnego wizerunku marki w oczach klienta. Tworzenie w oczach klienta wizerunku marki, która będzie rozpoznawalna przez dużą rzeszę nabywców, opiera się na zbudowaniu jak największej ilości pozytywnych skojarzeń z nią. Budowanie skojarzeń z daną marką w kontekście neuromarketingu opiera się nie tylko na różnych technikach marketingu sensorycznego, tzn. budowaniu skojarzeń koloru, zapachu, dźwięku lub jakiejś szczególnej rzeczy bądź postaci z daną marką, ale także na zbudowaniu skojarzeń odnośnie wartości oraz korzyści, jakie oferuje firma swoim klientom. Ważnym elementem budowania marki jest zapoznanie klienta z wartościami firmy. IKEA stara się wyrobić w oczach klienta wizerunek marki związanej z odpowiedzialnością, dbałością o środowisko, nastawioną prospołecznie, nastawioną na zmiany, zapewniającą bezpieczeństwo oraz komfort zakupów. Nabywając produkty IKEA klienci są przekonani, że kupują rzeczy, które zapewnią im komfort, bezpieczeństwo, są dobre dla środowiska oraz mogą doprowadzić do zmiany w ich życiu. Budując taki wizerunek marki, firma wykorzystuje w emitowanych reklamach, na stronie sklepu internetowego oraz w redagowanym katalogu elementy bezpośrednio nawiązujące do wyżej wymienionych wartości. Przykładem mogą być reklamy IKEA niosące przesłania odnoszące się do tego, że zmiana miejsca, w którym mieszka człowiek, przyczynia się do realnej zmiany jego życia. Reklamy IKEA często ukazują młodych, szczęśliwych ludzi, którzy w przełomowych, ważnych dla nich momentach decydują się na zmianę umeblowania własnego mieszkania. W reklamach wykorzystywany jest wizerunek osób, które z różnych powodów doświadczają zmiany w swoim życiu, może być to np. zmiana związana z przeprowadzką lub narodzinami dziecka. W ten sposób firma pokazuje kontekst, w jakim zasadny jest zakup produktów IKEA. Osoby występujące w reklamach ukazane są podczas codziennych sytuacji, wydają się być zrelaksowane oraz odprężone w swoich domach. W celu stworzenia efektu poczucia komfortu i bezpieczeństwa w reklamach wykorzystywana jest spokojna, relaksacyjna muzyka oraz niski ton głosu lektora. Reklamy IKEA aktywują u odbiorców neurony lustrzane. Odbiorcy wczuwają się w rolę postaci obecnych w reklamach, które ukazane są podczas zwykłych czynności w domu takich jak: picie herbaty, rozmowa przez telefon, odpoczynek na łóżku. Konsument oglądający reklamy wyobrażają sobie siebie samych w podobnych sytuacjach, w domu zaaranżowanym w stylu

IKEA. W pokazywanych reklamach dominuje uczucie spokoju, odprężenia lub radości z nadchodzącej zmiany. Reklamy wykorzystują też efekt dziecięcości. Firma bardzo często w swoich kampaniach przedstawia wizerunek dzieci oraz zwierząt. Dynamika reklam jest stosunkowo mała, a muzyka powolna, dzięki czemu specjaliści od marketingu starali się stworzyć klimat bezpieczeństwa, komfortu oraz odprężenia. Kolorystyka stosowana w reklamach jest zróżnicowana, często utrzymana w ciepłych odcieniach.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę także na wygląd i kolorystykę logo firmy. IKEA rozpoznawana jest na całym świecie dzięki specyficznemu logo, które utrzymane jest w kontrastujących kolorach – niebieskim i żółtym. Zawiera zestawienie dwóch figur geometrycznych oraz drukowanego napisu IKEA. Logo firmy jest przyjemne w odbiorze dla klienta, przykuwające uwagę oraz łatwe do zapamiętania. Nie bez znaczenia jest jego kolorystyka. Biorąc pod uwagę psychologię kolorów stosowanych w reklamie można zauważyć pewną celowość w takim zestawieniu barw, które ma oddziaływać na zmysł wzroku klientów oraz pobudzać w nich zamierzone skojarzenia. Kolor niebieski, podobnie jak żółty, łączone są z niskim ryzykiem podczas robienia zakupów – niebieski związany jest raczej z racjonalnym wyborem, natomiast kolor żółty kojarzy się z irracjonalnością. Niebieski kojarzy się ze spokojem, poczuciem bezpieczeństwa, wzbudza zaufanie. Nie bez przyczyny stosowany jest przez linie lotnicze, agentów nieruchomości, banki i firmy ubezpieczeniowe. Żółty natomiast to poczucie ciepła, radości, pozytywnej energii i kreatywności. Kontrastujące zestawienie kolorów w logo firmy ma na celu przyciągnięcie uwagi klientów, wzbudzenie zainteresowania oraz nawiązanie do wartości, które promuje przedsiębiorstwo<sup>121</sup>.

Produkty IKEA z jednej strony są wykonane z materiałów dobrej jakości, a z drugiej są ekologiczne, co firma wielokrotnie podkreśla podczas działań promocyjnych. Najbardziej istotnym elementem produktów IKEA są ich płaskie opakowania. W większości przypadków meble nie są sprzedawane w stanie gotowym do użytku, ale klient ma swój wkład w stworzenie produktu. Produkty firmy przeznaczone są do samodzielnego montażu przez klienta (zgodnie z dołączoną do nich instrukcją). Firma angażuje zatem klienta w proces tworzenia produktu. Okazuje się, że rzeczy wykonane własnoręcznie są cenione przez klientów bardziej niż te, które zostały wykonane przez maszyny. Produkty będące chociaż częściowo efektem pracy klienta paradoksalnie są dla niego bardziej wartościowe. Jak pokazały badania, ludzie są skłonni zapłacić więcej za produkty, które wykonali sami. Można mówić zatem o tzw. efekcie IKEA. Efekt ten pojawia się dopiero po wykonaniu zadania przez klienta, dlatego jest może nie tyle wykorzystywany w marketingu, co niezwykle istotny w budowaniu doświadczenia klienta (*customer experience*)<sup>122</sup>.

121 <http://blog.michalgosk.com/psychologia-kolorow-kolor-zolty/> (dostęp: 30.05.2018).

122 <http://biotechnologia.pl/biotechnologia/neuromarketing-cele-narzedzia-prognozy,13089?month=8&year=2017> (dostęp: 30.05.2018).

Mówiąc o produktach IKEA warto zwrócić szczególną uwagę na ekspozycję artykułów w sklepie, ich usytuowanie, wysokość, na jakiej się znajdują oraz ogólną aranżację sklepów. Aby znaleźć najbardziej korzystne rozwiązania odnośnie usytuowania produktów oraz aranżacji sklepu, firma stosuje badania neuromarketingowe. Badania te mają na celu wskazanie, które produkty najbardziej interesują klientów i dlaczego. Niezwykle istotne są badania *eyetrackingowe*, które umożliwiają śledzenie ruchu gałek ocznych klienta. Dzięki temu firma wie, na które elementy klient najszybciej zwraca uwagę, w którą stronę patrzy najczęściej. Pozwala to na taką ekspozycję towarów w sklepie, która wzmocni ich atrakcyjność i przyciągnie uwagę klienta do danego produktu. Wykorzystanie badań *eyetrackingowych* przez firmę IKEA jest niezwykle ważne dla marketingu przedsiębiorstwa z kilku względów. Na podstawie uzyskanych informacji ocenia się, w jaki sposób zorganizować przestrzeń sklepu, aby klient zwrócił uwagę na jak największą liczbę produktów. Badania *eyetrackingowe* umożliwiają firmie określenie tego, na którym miejscu, na jakiej wysokości oraz w jakiej konfiguracji ulokować nowe produkty lub produkty rzadko sprzedające się, aby stały się one bardziej interesujące dla klienta.

Cały proces robienia zakupów w IKEA jest dokładnie przemyślany i zaplanowany przez specjalistów z zakresu marketingu. Przy wejściu do sklepu klienci mogą otrzymać dużą niebieską lub żółtą torbę na zakupy z logiem firmy. Rozdawanie klientom dużych toreb ma na celu uzyskanie u klienta uczucia chęci zrewanżowania się. Gdy klient otrzymuje darmowy produkt na wejściu, ma większe poczucie chęci oddania czegoś w zamian – kupna jednego z produktów IKEA. Firma próbuje w ten sposób wzbudzić u klientów potrzebę zrobienia dużych zakupów oraz aktywowanie nastawienia w podświadomości na kupno wielu rzeczy.

Wchodząc do sklepu IKEA, klient otrzymuje bardzo dużą ilość bodźców wizualnych. Sklep można porównać do wielkiej dżungli artykułów meblowych oraz wyposażenia wnętrz. Salony IKEA są podzielone tematycznie. Można wyróżnić działy: kuchnia, łazienka, sypialnia, pokój dzienny, balkon i ogród, pokój dziecięcy itp. Są one rozmieszczone w taki sposób, że aby odnaleźć interesujące produkty, klient musi przejść także przez wszystkie działy z innymi produktami. Można odnieść wrażenie, że sklep ma kształt labiryntu, który konsument musi pokonać, aby odnaleźć wyjście. Taka aranżacja sklepu przyczynia się do dużej aktywacji kory przedczołowej oraz ciała migdałowatego u klientów poruszających się po pomieszczeniu. Te dwie części mózgu są odpowiedzialne za podejmowanie decyzji. Klient wchodząc do sklepu natychmiastowo staje się bardzo zaabsorbowany tym, co dzieje się wokół, oraz jest zmuszony do znalezienia w ogromnym natłoku informacji i innych produktów pożądanego rzeczy. Szukając wymarzonego produktu klient przechodzi przez różne działy sklepu i mimowolnie zwraca uwagę na inne produkty. Podczas pobytu w sklepie u wielu osób aktywuje się ośrodek bólu, gdyż klient czuje się zaniepokojony brakiem orientacji przestrzennej oraz trudnościami w znalezieniu pożądanego produktu. Taka aranżacja sklepu ma na celu zmuszenie klienta do obejrzenia jak największej ilości produktów, co zwiększa szanse na



dokonanie większego zakupu. Trud włożony w odnalezienie produktu jeszcze bardziej angażuje konsumenta w zakupy. Klient, który odnajdzie interesujący go dział i produkty odczuwa, satysfakcję i postrzega produkty w bardziej pozytywny sposób. Produkty w sklepie usytuowane są na różnych wysokościach. Każdy dział jest zaaranżowany w stylowy sposób. Znajdujące się w danym miejscu meble stanowią pewną koncepcję aranżacji wnętrza, dzięki czemu klient może czerpać inspiracje w urządzeniu mieszkania lub domu. Chodząc po sklepie IKEA klienci napotykną na liczne kuszące blokady, którymi są np. produkty w promocyjnych cenach, najczęściej różnego rodzaju akcesoria domowe. Sklepy IKEA zorganizowane są w taki sposób, aby poruszający się po nich klient mimo narzucanych z góry ograniczeń oraz ścieżek czuł się swobodnie w dokonywaniu wyborów. Klienci mają możliwość dokładnego obejrzenia, a nawet wypróbowania produktów. Produkty IKEA są osadzone w pewnych kontekstach, ukazane w określonych stylizacjach całych pomieszczeń mieszkalnych, dzięki czemu klienci mogą się sugerować proponowanymi rozwiązaniami oraz zdecydować o zakupie innych produktów tworzących całość wystroju. Każdej stylizacji wnętrza towarzyszy odpowiedni zapach, kolorystyka, oświetlenie oraz muzyka. Oddziałuje to na zmysły klienta, który zaczyna czuć się w sklepie jak w domu. W jego głowie pojawiają się pozytywne skojarzenia z danym miejscem, przez co zaczyna postrzegać sklep jako miejsce bezpieczne oraz komfortowe. W głowie klienta tworzy się wówczas skojarzenie marki IKEA z takimi odczuciami, wartościami i korzyściami jak komfort, wygoda, bezpieczeństwo, piękno, poczucie stylu. Ogromne znaczenie w ekspozycji produktów ma kolorystyka sklepu oraz odpowiednie oświetlenie. Pomiędzy licznymi meblami oraz akcesoriami tworzącymi aranżacje wnętrza zauważyć można elementy utrzymane w kolorystyce niebiesko-żółtej bezpośrednio nawiązujące do logo firmy. W działach dla dzieci można zauważyć kolorowe pastelowe barwy oraz zabawki usytuowane w różnych miejscach działu, w taki sposób, aby dziecko czuło się dobrze w danym miejscu oraz chciało w nim spędzać jak najwięcej czasu. Każdy dział sklepu posiada swój kontekst kolorystyczny oraz jest spójny pod względem wizualnym. Produkty nowe lub produkty w promocyjnych cenach znajdują się na wysokości oczu klienta lub też w różnych nieoczekiwanych miejscach. IKEA przełamuje zasadę, zgodnie z którą największe produkty znajdują się na dole, natomiast mniejsze lub bardziej luksusowe na górze. W przypadku tej marki wysokość umiejscowienia zależy od tego, na jaki produkt klient powinien zgodnie z przyjętą strategią marketingową zwrócić szczególną uwagę w danym momencie. W pobliżu produktów znajdują się tabliczki informujące o ich specyfice oraz cenie. Poza tym w całym sklepie znajdują się instrukcje oraz strzałki wskazujące, w którym kierunku powinien udać się klient podczas zakupów. Brakuje jasnych wytycznych odnośnie tego, które dy można udać się bezpośrednio do wyjścia. Brak precyzyjnej informacji o wyjściu jest czasem wydaje się być celowym działaniem, ukierunkowanym na jak najdłuższe pozostanie klienta w sklepie. W sklepach IKEA można zaobserwować tzw. efekt katedry. Półki z towarami są wysokie i przesłaniają widoczność klientowi. Im dłużej klient przebywa na terenie sklepu,

tym większa szansa jest na to, że zdecyduje się na zakup któregoś z wystawionych produktów.

IKEA stosuje strategię sprzedaży krzyżowej (*cross-selling*) oraz sprzedaży uzupełniającej (*up-selling*). W IKEA *cross-selling* możemy zaobserwować na każdym kroku – wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, firma proponuje nowatorskie rozwiązania dotyczące aranżowania przestrzeni domowej, które ułatwiają życie. Przykładowo kupując komodę możemy dokupić do niej pojemniki do organizacji szuflad, rolki do czyszczenia odzieży występujące na każdym rogu wraz z wkładami uzupełniającymi. Darmowe ołówki, notesiki i miarki, które mogą przydać się podczas zakupów, stanowią miły akcent i sprawiają, że klient odnosi wrażenie, iż IKEA dba o jego komfort w trakcie zakupów. *Up-selling* na przykładzie sieci IKEA przejawia się poprzez nieustanne rozszerzanie oferty sklepu, które odbywa się w oparciu o identyfikowanie potrzeb klientów tak, by sprostać różnorodnym oczekiwaniom. Oferowanie szerokiej gamy produktów „na każdą kieszeń” poszerza docelową grupę potencjalnych klientów. Tym sposobem zarówno osoby ze stosunkowo małym budżetem, jak również klienci bardziej zamożni znajdują towary spełniające ich oczekiwania i będą mogli wybrać spośród produktów bardzo dobrej jakości. W założeniu *up-selling* umożliwia oferowanie klientom wyższych, bardziej nowoczesnych wersji produktów, które będą stanowić dla nich kuszącą ofertę, co bezpośrednio wpłynie na ich decyzje zakupowe.

Analizując proces wyboru produktów przez klientów oraz dokonywania zakupów w sklepie IKEA warto zwrócić uwagę na poszerzenie zakresu oferty o usługi gastronomiczne. Po dokonaniu zakupów klient może udać się bezpośrednio do restauracji, która silnie oddziałuje (na zasadzie marketingu sensorycznego) na zmysły klienta, szczególnie zmysł węchu oraz smaku.

Kolejnym ważnym aspektem wpływającym na decyzje zakupowe klienta jest cena produktu. Także w obszarze ustalania oraz prezentacji cen produktów IKEA stosuje różne działania neuromarketingowe, mające wpłynąć na podświadomość klientów oraz ostatecznie przekonać ich do zakupu. Przede wszystkim najbardziej popularną techniką są nierówne końcówki cen. Można zaobserwować wiele cen z końcówką „99” np. 5,99 zł. Pierwsze, co klient zapamięta, to cyfra 5, zatem zakoduje w podświadomości niższą cenę produktu. Tymczasem kosztuje on prawie całą złotówkę więcej, jednak konsument na pierwszy rzut oka tego nie zauważa. Klienci nie zwracają uwagi na końcówki cen, a są one często różnicowane. Kolejną techniką manipulowania ceną oferowanych produktów w oczach konsumenta jest umiejscawianie tańszych produktów w otoczeniu tych droższych. Tańsze produkty znajdujące się w bezpośrednim sąsiedztwie towarów o dużej wartości stają się często bardziej atrakcyjne, a klienci podejmują szybszą decyzję o ich zakupie. Czasem bywa jednak na odwrót i to drogie produkty umieszczone na tle tanich, dzięki czemu klienci postrzegają je jako bardziej prestiżowe oraz lepszej jakości. Klient nie może ocenić w takim stanie produktów zupełnie obiektywnie i często pod wpływem aktywacji środka bólu, który jest połączony z ośrodkiem przyjemności w mózgu człowieka decyduje się na zakup danego produktu lub usługi. IKEA stara się

wyrobić w oczach odbiorców wizerunek marki, która rozumie swojego konsumenta i na zakup produktów której stać każdego. Stara się również wyrobić w konsumentach przekonanie, że oferowanie korzystnej relacji ceny do jakości leży w interesie przedsiębiorstwa oraz jest wyrazem troski o społeczeństwo. Techniki neuromarketingowe odnośnie do ceny firma stosuje zarówno podczas promocji produktów, jak i ich dystrybucji w sklepie internetowym oraz w sklepach stacjonarnych.

Narzędzia oraz techniki neuromarketingowe wykorzystywane są także w różnorodnych działaniach promocyjnych firmy. IKEA jest znana z przeprowadzania spektakularnych akcji promocyjnych, zwłaszcza tych związanych z otwarciem nowych domów meblowych. Oprócz tego firma stosuje także inne narzędzia promocji, takie jak: reklamę w prasie i telewizji, promocję sprzedaży, programy lojalnościowe czy też instrumenty *public relations* i marketingu bezpośredniego. Jednym z najważniejszych narzędzi promocyjnych IKEA jest katalog. Oglądając go zauważa się nieprzypadkowe ułożenie zdjęć oraz tekstu na stronach. Produkty oraz ich ceny przedstawione są często w określonych kontekstach sytuacyjnych. W katalogu wykorzystywane są wizerunki małych dzieci, zwierząt oraz roślin. Przedstawione są często sytuacje z życia codziennego. W ten sposób budowany jest w oczach klienta kontekst wykorzystania danych produktów. Warto zwrócić uwagę na kolorystykę katalogu, która jest bardzo zróżnicowana, oparta na barwach kontrastujących, często żywa i przykuwająca uwagę. Strony poświęcone rozdziałom dziecięcym utrzymane są w kolorach pastelowych oraz jasnych. Katalog podzielony jest tematycznie według określonych pomieszczeń w domu. Można znaleźć takie działy jak pokój dzienny, jadalnia, kuchnia, łazienka, sypialnia itd. Co ważne, przy każdym rozdziale można znaleźć określone hasła promujące. Można to dostrzec chociażby w numerze katalogu na 2018 rok. Przykładowo przy rozdziale „sypialnia” znajdziemy hasło „Znajdź swój wysniony azyl, od komfortu „szytego na miarę” po miejsce na bajki na dobranoc”<sup>123</sup>. Hasła te znajdują się w wstępie każdego rozdziału oraz mają na celu stworzenie kontekstu – nawiązując do niezbyt skomplikowanych rozwiązań, starają się zbudować w podświadomości klienta określony wizerunek.

Analizując katalog IKEA można zauważyć także bardzo zróżnicowane wielkości oraz kolory czcionki, co sprzyja zaangażowaniu uwagi odbiorcy oraz lepszemu zapamiętaniu określonych informacji. Poza katalogiem część asortymentu prezentowana jest także na firmowej stronie internetowej, która oprócz produktów i bieżących informacji zawiera porady dotyczące projektowania wnętrz, a także ciekawe artykuły dotyczące akcji prospołecznych oraz prośrodowiskowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo.

Promocja sprzedaży obejmuje charakterystyczne dla przedsiębiorstwa IKEA cykliczne „tygodnie produktów”, w trakcie których obniżane są ceny określonych grup towarów. Dodatkowo dwa razy do roku organizowane są wielkie wyprzedaże, szczególnie w okresie letnim oraz zimowym.

123 <https://www.gazetkonosz.pl/ikea/katalog-2018-zrob-na-nie-miejsce-od-wtorku-05-09-2017/?page=4> (dostęp: 30-05-2018).

Ważnym elementem promocji jest reklama w prasie, telewizji oraz reklama zewnętrzna. Oglądając reklamy telewizyjne IKEA można zaobserwować wykorzystanie wiedzy pochodzącej z badań neuromarketingowych takich jak ETR czy EEG. Wśród technik marketingowych mających wpłynąć na podświadomość konsumentów należy wymienić:

- wykorzystanie wizerunku dzieci oraz efekt dziecięcości;
- częste wykorzystanie motywu narodzenia dziecka;
- przedstawianie osób młodych, które coś zmieniają w swoim życiu;
- osadzanie produktów w kontekście;
- manipulację muzyką, która jest spokojna i relaksacyjna;
- niski, spokojny ton głosu lektora, który ma wzbudzać zaufanie;
- wykorzystanie wizerunku zwierząt oraz roślin;
- ukazywanie ludzi podczas zwykłych czynności dnia codziennego;
- pokazywanie prostych rozwiązań w urządzeniu mieszkania;
- stosowanie cieplej, stonowanej kolorystyki;
- angażowanie neuronów lustrzanych u widza, który wczuwa się w przedstawianą sytuację;
- angażowanie zmysłów smaku oraz węchu w oparciu o neurony lustrzane;
- postacie pokazujące emocje: radość, szczęście, spełnienie, ekscytację oraz miłość;
- ukazanie pojawienia się nowych sytuacji w życiu postaci, sprzyjających zmianie w urządzeniu miejsca zamieszkania;

Istotnym elementem pozyskania klienta jest skuteczna komunikacja marketingowa oraz właściwa dystrybucja produktów. IKEA sprzedaje swoje towary zarówno w sklepach stacjonarnych, jak i poprzez stronę internetową. Zauważa się stosowanie technik neuromarketingowych w aranżacji sklepu oraz rozmieszczeniu poszczególnych produktów. Wszystkie produkty podzielone są tematycznie oraz wyeksponowane w pomieszczeniach, które są zaaranżowane na kształt zwykłych pokoi, np. kuchnia, łazienka, sypialnia. Oprócz mebli w poszczególnych aranżacjach wewnątrz znajdują się także różnego rodzaju akcesoria i dodatki, które mogą inspirować klientów do urządzenia własnego mieszkania w proponowanym stylu. Dystrybucja produktów w sklepach IKEA daje klientom możliwość dokładnego obejrzenia towaru. Klienci mogą bez ograniczeń zajrzeć do wystylizowanych pomieszczeń, dotknąć wszystkich produktów, a także usiąść na krzesłach, fotelach czy kanapach. Według badań klient szybciej zdecyduje się na zakup produktu mogąc go dokładnie dotknąć i obejrzeć niż tylko patrząc na niego z dalszej perspektywy. Analizując sposób dystrybucji produktów można zauważyć ogromne możliwości wykorzystania marketingu sensorycznego. Podczas dokonywania zakupów w sklepie IKEA angażowane są niemal wszystkie zmysły konsumenta. Możliwość dokładnego obejrzenia mebli, a nawet ich dotknięcia angażuje przede wszystkim zmysł dotyku. Dystrybucja produktów odbywa się także za pomocą strony internetowej. Klienci mogą zamówić przez różne produkty, które IKEA wysyła do ich

domu. Jak zostało wcześniej wspomniane, wszystkie meble sprzedawane w IKEA przeznaczone są do samodzielnego montażu.

Analizując stronę sklepu internetowego można dostrzec wiele technik wizualnych mających na celu zarządzanie uwagą klienta:

- logo marki widnieje w skrajnym lewym górnym rogu;
- zastosowana jest zarówno czcionka prosta, szczególnie w zakładkach z opisami produktów i w formularzu przy zakupie, jak i czcionka urozmaicona;
- podczas prezentacji produktów można zauważyć (szczególnie w okresie wyprzedaży) stosowanie strategii niedoboru, tzw. ostatnie sztuki;
- kolor tła produktów jest biały;
- opisy produktów znajdują się zawsze po prawej stronie;
- szybko można odnaleźć interesujące produkty, gdyż są one posegregowane zarówno według kategorii, jak i według pomieszczeń;
- na stronie znajduje się zakładka „Inspiracje” ukazująca kontekst lokowania produktów;
- istnieje możliwość porównania produktów z innymi, wiele produktów jest przedstawianych na jednej stronie.

Marketing sensoryczny, którego koncepcja odnosi się do angażowania zmysłów klienta w procesie zakupowym, stosowany jest przez firmę IKEA na niemal każdym etapie pozyskiwania klienta. Istotne w marketingu sensorycznym jest angażowanie kilku zmysłów jednocześnie, co wzmacnia siłę komunikatów reklamowych oraz mocniej oddziałuje na konsumenta.

### **Przykłady zastosowań marketingu sensorycznego oraz oddziaływania na zmysły klienta:**

**Wzrok:** rozmieszczenie produktów na wysokości linii wzroku klienta; osadzenie produktów w kontekstach, ukazując gotowe inspirujące aranżacje wnętrz; dobór odpowiedniej kolorystyki do poszczególnego działu sklepu wykorzystując psychologię kolorów, np. pokoje dla dzieci – kolory pastelowe, kuchnia – kolor żółty lub pomarańczowy, pobudzający apetyt i dodający energii, pokój dzienny – kolor niebieski lub fioletowy, sprzyjający odprężeniu; duży wybór produktów w polu widzenia; zestawienie kontrastujących kolorów przyciągających uwagę.

**Słuch:** wykorzystanie spokojnej, relaksacyjnej muzyki w reklamie telewizyjnej oraz w sklepach stacjonarnych, dającej uczucie komfortu i odprężenia; wykorzystanie różnych dźwięków budzących skojarzenia, np. dźwięk śpiewu ptaków w dziale z meblami ogrodowymi, dźwięk śmiechu dzieci w dziale z meblami do pokoju dziecięcego itd.

**Węch:** stosowanie odpowiednich zapachów budzących skojarzenia, rozpylanych w poszczególnych działach sklepu, np. w dziale sypialnia zapach lawendy, w dziale łazienka zapach róży, w dziale z meblami kuchennymi zapach mandarynki,

w dziale z meblami salonowymi zapach sosny, zapach drewna, zapach świeżo skoszonej trawy itp.

**Smak:** aktywacja neuronów lustrzanych w reklamie telewizyjnej podczas patrzenia na osoby spożywające określone produkty, np. patrząc na osobę, która pije kawę, klient zaczyna odczuwać pragnienie napicia się kawy z filiżanki sprzedawanej w IKEA; ukazywanie w reklamie telewizyjnej w otoczeniu mebli i artykułów marki IKEA różnych produktów nadających się do spożycia, np. owoców.

**Dotyk:** umożliwienie klientom dotknięcia produktów, np. możliwość spoczynku na kanapie w sklepie; ukazanie momentu dotknięcia miękkich, delikatnych produktów w reklamie telewizyjnej, dotyk w wyobraźni;

## Zakończenie

W dobie ogromnej dostępności na rynku wielu produktów i usług oraz rosnącej konkurencyjności przedsiębiorstw zasadne wydaje się podejmowanie skutecznych działań marketingowych oraz oferowanie takich wartości, które będą w jak największym stopniu odpowiadały potrzebom oraz preferencjom klientów. Dane na temat klientów pozyskane w ramach neuromarketingu stanowią cenne uzupełnienie tradycyjnych badań marketingowych. Śledząc proces pozyskiwania klientów przez IKEA, na każdym kroku dostrzega się stosowanie technik perswazji opartych na wiedzy z zakresu neuromarketingu oraz marketingu sensorycznego. Analizując wykorzystanie technik neuromarketingowych przez firmę, zauważa się wykorzystanie strategii wysyłania wielu bodźców wizualnych, słuchowych, smakowych w kierunku klienta w celu pobudzenia określonych części mózgu klienta oraz wpływania na jego proces decyzyjny podczas zakupu produktów IKEA. Wiedza z zakresu neuronauk wykorzystywana jest niemal na każdym etapie lejka sprzedażowego, począwszy od budowania świadomości konsumentów na temat marki, poprzez budowanie relacji z klientem, moment dokonywania zakupu produktów, aż do budowy lojalności klientów wobec marki. Jak zauważa B. Gregor, zastosowanie neuromarketingu może budzić zarówno wśród przedsiębiorców, jak i konsumentów obawy etyczne. W tym zakresie postuluje się stworzenie odpowiednich regulacji, przykładowo zapisanych w kodeksie zasad etycznych, a także wskazuje się na rolę działań podejmowanych przez międzynarodowe organizacje takie jak np. ESOMAR<sup>124</sup>. Z jednej strony techniki neuromarketingowe służą budowaniu pozytywnego wizerunku marki w oczach klienta oraz ułatwiają budowanie pożądaných relacji z klientami, z drugiej strony istnieją potencjalne zagrożenia związane z manipulacją za pomocą określonych bodźców oraz interesownym wpływaniem na podświadomość człowieka w celach komercyjnych. Niewątpliwie

124 B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

jednak otwartość firmy IKEA na różnorodne strategie oraz techniki neuromarketingowe w procesie pozyskiwania klientów znajduje swoje odzwierciedlenie w sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

## Bibliografia:

- Golczyk P., *Neuromarketing, czyli różnica między prawdą a kłamstwem*, <http://golczyk.com/neuromarketing-czyli-roznica-miedzy-prawda-a-klamstwem/> (dostęp: 5.06.2019).
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Gregor B., Wdowiak Ł., *Istota oraz metody badań neuromarketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 1–10.
- Krawiec W., *Badania neuromarketingowe – sposób na odkrycie nieuświadomionych zachowań i reakcji klienta*, [w:] Wiażewicz J., Zielińska A., *Determinanty i efekty współczesnej efektywności marketingowej*, Oficyna Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2015, s. 105–112.
- Nogala A., *Ikea opublikowała nowy Raport Zrównoważonego Rozwoju*, <http://raportcsr.pl/ikea-opublikowala-nowy-raport-zrownowazonego-rozwoju/> (dostęp: 12.06.2019).
- Sznajder M., *Podsumowanie. Problematyka, pojęcia, definicje stosowane w neuromarketingu*, [w:] Mruk H., Sznajder M. (red.), *Neuromarketing. Interdyscyplinarne spojrzenie na klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań 2008.
- Zaltman G., *Jak myślą klienci. Podróż w głąb umysłu rynku*, Forum, Poznań 2003.

## Źródła internetowe:

- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/targicsr/targicsr2016/ikea/> (dostęp: 12.06.2019).
- <https://publicrelations.pl/jak-ikea-zapobiega-marnowaniu-zywnosci-csr/> (dostęp: 12.06.2019).
- <https://www.pulshr.pl/csr/klienci-doceniaja-idee-zrownowazonego-rozwoju-ikea-umie-ztego-korzystac,59792.html> (dostęp: 12.06.2019).
- [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/YS\\_2017/IKEA\\_YS\\_FY17\\_digital\\_FINAL\\_version.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/YS_2017/IKEA_YS_FY17_digital_FINAL_version.pdf) (dostęp: 12.06.2019).
- <http://www.skandynawia.net.pl/ikea-historia-firmy/> (dostęp: 30.05.2018).
- <http://blog.michalgosk.com/psychologia-kolorow-kolor-zolty/> (dostęp: 30.05.2018).
- <http://biotechnologia.pl/biotechnologia/neuromarketing-cele-narzedzia-i-prognozy,13089?month=8&year=2017> (dostęp: 30.05.2018).
- <https://www.gazetkonosz.pl/ikea/katalog-2018-zrob-na-nie-miejsce-od-wtorku-05-09-2017/?page=4> (dostęp: 30.05.2018).
- <https://mfiles.pl/pl/index.php/Neuromarketing?fbclid=IwAR0hLNFB4mSTLagfoV3E5d74cZyfMQmaB8b1YNFsUeklQmtB5ejnhG5KU> (dostęp: 05.2019).
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/Neuromarketing?fbclid=IwAR2FvFnrhE6J6lWv2ZibX7GjWkq-iTTPmGSllzEQk6AZkLi5terwTYFBQ> (dostęp: 5.06.2019).
- <http://symetria.pl/blog/artykuly/neuromarketing-klucz-do-umyslu-konsumenta/> (dostęp: 30.05.2018).
- <https://www.gazetkonosz.pl/ikea/katalog-2018-zrob-na-nie-miejsce-od-wtorku-05-09-2017/?page=4> (dostęp: 30.05.2018).
- <https://charaktery.eu/psychowiesci/czy-metoda-platnosci-wplywa-na-wielkosc-zakupow> (dostęp: 30.05.2018).

## 2.8. Strategie marketingowe *start-upów* Marketing strategies of start-ups

Magdalena Skoneczna

doktorant, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

**Summary:** The article was taken on the marketing strategies used by start-ups. The specific goal of the work is to present the importance of well-formulated marketing strategies for start-ups and their impact on the result of the enterprise. The goal will be achieved by presenting several types of introduced marketing strategies for start-ups, as well as presenting the theoretical significance of a properly developed marketing strategy. The article discusses the essence of marketing strategies for start-ups, together with tools that are used by start-ups, as well as the example of a company that in its activities focused on emotional marketing.

**Keywords:** marketing strategies, start-up, enterprise development, enterprise financial result, emotional marketing

### Wstęp

Temat pracy został podjęty, aby przybliżyć strategię marketingową stosowaną przez *start-upy*. Celem szczegółowym jest przedstawienie znaczenia *start-upów* i ich wpływu na wynik funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cel zostanie zrealizowany poprzez przedstawienie kilku rodzajów wprowadzanych strategii marketingowych dla *start-upów*, a także określenie teoretycznego znaczenia poprawnie opracowanej strategii marketingowej.

### Istota strategii marketingowych

Rozwój gospodarki, ciągły wzrost konkurencji, nieustanna walka o klienta, a także globalizacja usług doprowadziły do sytuacji, w której przedsiębiorstwo nieposiadające strategii marketingowej jest skazane na porażkę. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji marketingu, wynika to z jego złożoności. Marketing jest określany na podstawie działań na wielu płaszczyznach i w wielu wymiarach. Definicje te wskazują na kilka wspólnych elementów związanych z istotą marketingu. Podstawową cechą marketingu jest nastawienie na klienta i jego potrzeby. Bez względu na to, czy mamy do czynienia z marketingiem usług, czy produktów, firmy korzystają z tych samych teorii, pojęć czy instrumentów<sup>125</sup>. Zgodnie z po-

125 P.F. Drucker, *The Daily Drucker*, HarperCollins, New York 2004.



dejsiem Druckera firmy walczą między sobą o zaspokojenie potrzeb klientów i kontrahentów<sup>126</sup>. Zatem podstawą do sformułowania odpowiedniej strategii marketingowej jest właściwe określenie potrzeb klientów, co pozwoli na osiągnięcie przez nich satysfakcji z oferowanych przez firmę usług lub produktów.

Jednym z kluczowych autorytetów w dziedzinie marketingu jest Philip Kotler, który określa marketing jako „zarządzanie korzystnymi, a więc przynoszącymi zysk relacjami z klientami”, za cel marketingu uznając „wytworzenie określonych wartości dla klientów i otrzymywanie w zamian określonych wartości od klientów”<sup>127</sup>. Wynika z tego, że istotą funkcjonowania firmy jest odpowiadanie na potrzeby klienta, ale jednocześnie kreowanie tych potrzeb i ich modyfikacja. Pomocna w osiągnięciu tego stanu jest odpowiednio skonstruowana i zrealizowana strategia marketingowa.

Strategia marketingowa to zaplanowane działania podejmowane przez przedsiębiorstwo, których celem jest osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez skierowanie jej do wyselekcjonowanych grup odbiorców oraz segmentów rynku. Nie istnieje jedna definicja strategii marketingowej, gdyż pojęcie to ewoluowało razem z rozwojem gospodarczym, rozwojem nauk o zarządzaniu. Przeglądając źródła literaturowe można wyróżnić kilka rodzajów podejść do strategii marketingowych, które wymienia M. Rawski<sup>128</sup>, i są to: podejście instrumentalne<sup>129</sup>, funkcjonalne<sup>130</sup>, systemowe<sup>131</sup>, sytuacyjne<sup>132</sup>, decyzyjne<sup>133</sup>, strukturalne<sup>134</sup>. Podejścia te zostały przedstawione na rysunku 1.

126 P.F. Drucker, *Klient a biznes. Jak skutecznie zarządzać firmą*, Międzynarodowa Fundacja Rynku Międzynarodowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej – Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1993.

127 P. Kotler, G. Armstrong, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 31.

128 M. Rawski, *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” z. 74, s. 415–424.

129 E.J. McCarthy, *Basic Marketing a Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981, p. 231.

130 P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 367.

131 J. Becker, *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen 1988, p. 65.

132 R. Niestrój, *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1993, nr 411, s. 56–58.

133 A.D. Cravens, *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston 1991, p. 224.

134 I. Rutkowski, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 2–5.

podejście instrumentalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa ograniczona jest przez wykorzystanie instrumentów i działania marketingowe marketingu mix</li> </ul>
podejście funkcjonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa jest kształtowana nie tylko przez struktury marketingu mix, ale głównie przez wybór rynku docelowego</li> </ul>
podejście decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa jest formułowana przez podejmowane decyzje w odniesieniu do osiągnięcia celów rynkowych oraz decyzje podejmowane w obszarze funkcjonalnym marketingu</li> </ul>
podejście strukturalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa określana jest w strategii przedsiębiorstwa</li> </ul>
podejście sytemowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa to system przedsiębiorstwa i jego strategii, który obejmuje decyzje strategiczne dotyczące marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jednostek przedsiębiorstwa oraz rozwoju rynków</li> </ul>
podejście sytuacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia marketingowa to wzorzec opisujący najskuteczniejsze działania strategiczne, które prowadzą do realizacji celów marketingowych</li> </ul>

**Rysunek 1.** Rodzaje podejść do strategii marketingowych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Rawski M, *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 74, s. 415–424.

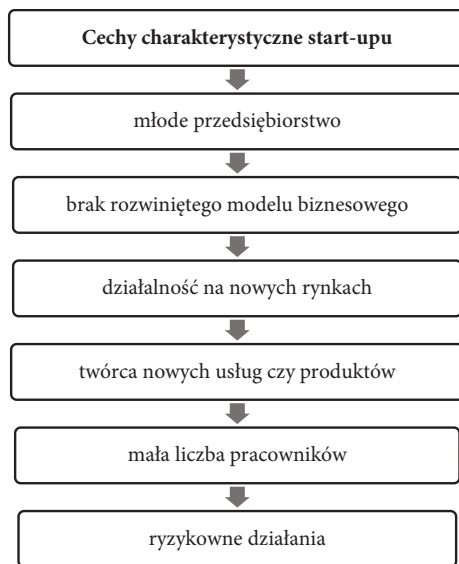
## Strategie marketingowe dla *start-upów*

Omawiając strategie marketingowe, jakie podejmowane są przez *start-upy*, należy najpierw określić czym jest *start-up*. *Start-upy* stanowią specyficzną formę działalności gospodarczej i są różnie postrzegane, o czym świadczy brak jednolitej definicji. W literaturze przedmiotu pojęcie *start-up* określa tymczasową organizację, która poszukuje rentownego, skalowalnego i powtarzalnego modelu biznesowego<sup>135</sup>. To nowy podmiot gospodarczy, najczęściej mikro lub małe przedsiębiorstwo, które rozpoczęło działalność i jest w swojej początkowej fazie rozwoju. Oznacza to, że *start-up* nie sprzedaje swoich wyrobów czy też usług, ale przygotowuje się do wejścia na rynek poprzez doskonalenie produktu, przygotowanie oferty, analizę rynku. Najbardziej powszechną cechą *start-upu* jest innowacyjny charakter<sup>136</sup>

135 S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.

136 J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.

oraz wysoki potencjał wzrostu<sup>137</sup>. Cechuje go również wysoki stopień ryzyka i niepewności, o czym pisze Ries w swojej pracy, nazywając *start-up* „ludzką instytucją stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności”<sup>138</sup>. To właśnie niepewność i doświadczalny charakter *start-upów* pozwalają odróżnić je od małych i średnich przedsiębiorstw, które działają w oparciu o sprawdzone na rynku modele biznesowe<sup>139</sup>. Zatem *start-up* nie powstaje po to, by powielić utarte schematy w danej branży, ale po to, by tworzyć coś nowatorskiego, innowacyjnego w konkretnym obszarze. Za *start-up* możemy wobec powyższego uznać firmę funkcjonującą w warunkach wysokiej niepewności, której działania skierowane są na znalezienie odbiorców poszukujących nowatorskich rozwiązań. To młoda firma stworzona z myślą o budowaniu nowych, innowacyjnych produktów lub usług, znajdująca się w fazie rozwojowej i aktywnie poszukująca nowych rynków<sup>140</sup>. Na rysunku 2 przedstawiono zbiór cech charakterystycznych dla *start-upu*.



**Rysunek 2.** Cechy charakterystyczne *start-upu*

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie D. Turek, *Psychologia start-upowca*<sup>141</sup>.

137 M. Aronsson, *Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch*, „Academy of Management Learning & Education” 2004, Vol. 3(3).

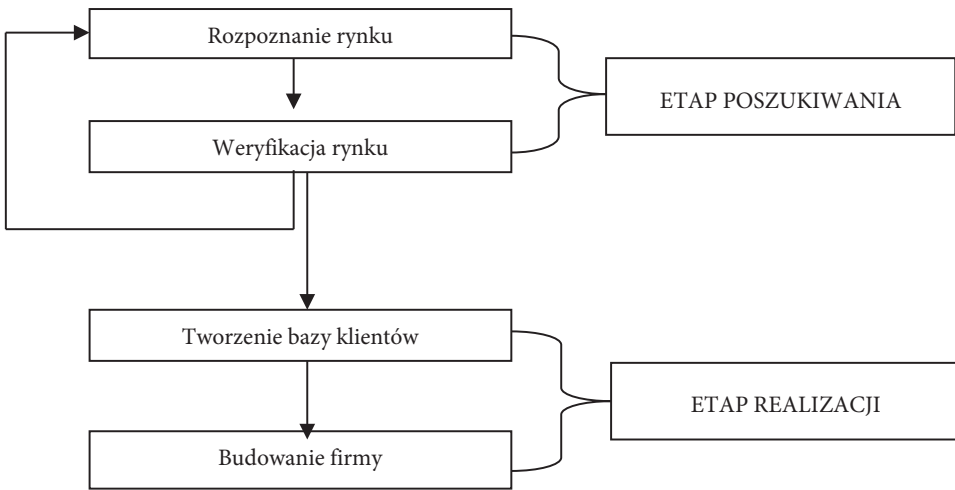
138 E. Ries., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

139 E. Ries., *The Lean Startup*, London 2011.

140 J. Stayton, & V. Mangematin, *Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures*, „Journal Of International Entrepreneurship”, 14(3), 2016.

141 D. Turek, *Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?*, [w:] *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. A. Kałowski, J. Wysocki, SGH, Warszawa 2017, s. 67–92.

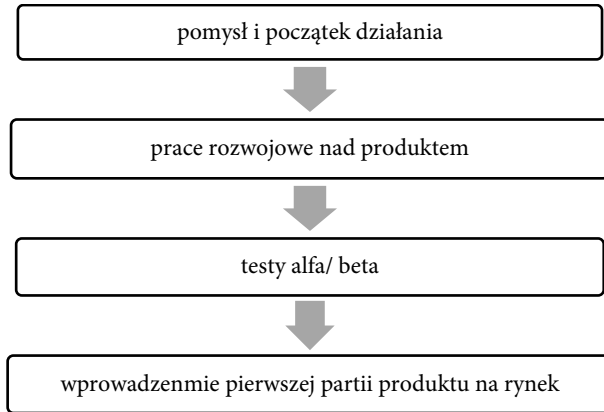
Według S. Blanka rozwój *start-upu* może zostać przedstawiony w modelu *Customer Development* (rysunek 3). Hipotezy związane z modelem biznesowym (dotyczące rynku, klientów, kanałów, cen) tworzone są na etapie rozpoznawania rynku oraz testowane poprzez reakcję klientów. Ten etap jest niezwykle istotny, gdyż weryfikuje on rynek i określa poprawność utworzonego modelu biznesowego (odpowiedź na pytanie: czy model biznesowy jest powtarzalny i skalowany?). Jeśli odpowiedź na pytanie brzmi „nie”, etap (rozpoznanie rynku) należy powtórzyć. Kolejnym krokiem jest utworzenie bazy klientów. Etap ten jest związany z kreowaniem popytu wśród końcowych użytkowników. Kolejnym etapem jest budowa przedsiębiorstwa. Jest to ten moment, w którym organizacja zmienia się ze *start-upu* w firmę.



**Rysunek 3.** Model *Customer Development*

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: S. Blank,

Można zatem stwierdzić, że rozwój *start-upów* obejmuje dwie fazy: fazę poszukiwania i fazę realizacji. Pierwsza faza związana jest z rozpoznaniem rynku oraz jego weryfikacją. Druga faza polega na tworzeniu bazy klientów oraz budowania firmy. Przedstawiony model wprowadzania nowego produktu na rynek jest odmienny od modelu tradycyjnego, który sprawdza się dla organizacji działających na rynku, znających konkurencję, posiadających grupę klientów. Tradycyjny model koncentruje się na procesie przekazywania wyprodukowanego towaru do klientów (rysunek 4). Po etapach kreowania pomysłu oraz pracami związanymi z rozwojem produktu, nowy produkt przechodzi do fazy testów alfa i testów beta. W tej fazie firma pozyskuje informacje zwrotne, a jeśli jest to konieczne – wprowadza zmiany. Ostatnim etapem jest wprowadzenie nowego produktu na rynek.



**Rysunek 4.** Tradycyjny model wprowadzenia nowego produktu na rynek

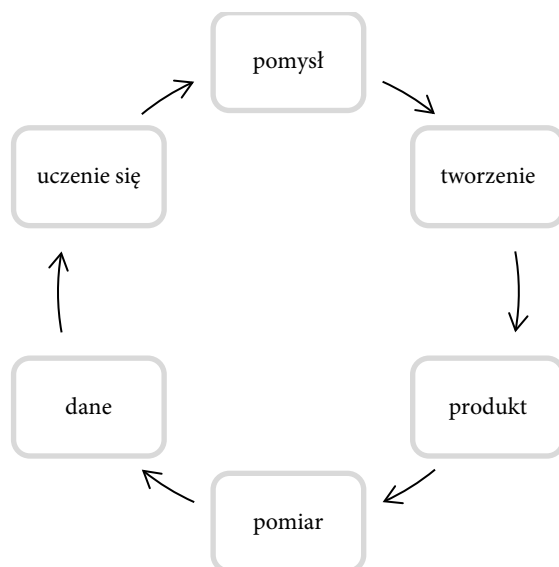
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie S. Skowron, R. Skrzetuski, *Rola marketingu w budowie start-upu*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 257–266.

Kiedy porówna się przedstawione modele wprowadzania produktów na rynek, widoczna jest różnica w możliwościach dokonywania poprawek w produkcie. W tradycyjnym modelu nie ma możliwości cofania się i stosowana jest zasada działania krok po kroku. W modelu *Customer Development* cofanie się jest elementem procesu uczenia się, a *start-up* na początku funkcjonowania nie ma określonego optymalnego modelu biznesowego i musi mieć czas na jego opracowanie.

Eric Ries przedstawił metodologię *Lean Start-up*, która opisuje metodę optymalizacji tworzenia produktu<sup>142</sup>. Metoda ta bazuje na ciągłym kontakcie z klientami, którzy są nieodłącznym ogniwem w procesie tworzenia produktu, a także we wprowadzaniu zmian do oferowanego przez *start-up* produktu czy usługi. W metodologii *Lean* produkt *start-upu* jest eksperymentem, dlatego proces wytwarzania produktu można określić jako pętlę sprzężenia zwrotnego<sup>143</sup> (rysunek 5). Głównym założeniem metody *Lean Start-up* jest minimalizowanie ryzyka w *start-upach* oraz skupianie się przede wszystkim na potrzebach konsumenta.

142 E. Ries, *Metoda Lean Start-up*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

143 S. Skowron, R. Skrzetuski, *Rola marketingu w budowie start-upu*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 257–266.



**Rysunek 5.** Pętla sprzężenia zwrotnego tworzenie–pomiary–uczenie się  
**Źródło:** E. Ries., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 57.

Skuteczny marketing nie jest możliwy bez dotarcia do potrzeb klientów i bez zaangażowania całego personelu firmy. Marketing w przedsiębiorstwie musi być prowadzony przez wszystkich pracowników. Jak pokazuje Cohen, dokładna analiza każdego kontaktu z klientem warunkuje poprawnie sprecyzowaną odpowiedź na potrzeby konsumentów<sup>144</sup>.

Stworzenie strategii marketingowej dla klasycznych branż jest łatwiejsze niż dla *start-upu*, ponieważ celem twórców *start-upu* jest stworzenie produktu, który ma być odpowiedzią na konkretny problem. Dla *start-upu* podstawą jest weryfikacja, czy rynek w ogóle potrzebuje danego produktu czy usługi, inaczej jest w przypadku dojrzałych branż, gdzie nie ma potrzeby ciągłej weryfikacji, czy jest zapotrzebowanie na wytwarzane produkty/usługi.

## Narzędzia promocji najczęściej stosowane przez *start-upy*

Najlepsze sposoby na promocję *start-upu* to takie, które generują jak największą liczbę klientów. Promocja powinna być dostosowana do specyfiki projektu. Inaczej będzie się promować projekt z zakresu medycyny, gastronomii, sportu, dla przedsiębiorców czy też klienta indywidualnego. Dzisiejsze *start-upy* związane są w głównej mierze z branżą technologiczną, a ich obszar działalności to Internet.

144 W. Cohen, *Wykłady Druckera*, M.T. Biznes, Warszawa 2013.

Warto zatem przeanalizować możliwą strategię marketingową pod tym kątem. Inną istotną kwestią jest budżet przewidziany na promocję. *Start-upy* najczęściej nie posiadają dużych zasobów finansowych na rozwój, a tym samym ograniczają finansowanie strategii marketingowej. Dlatego warto skorzystać z dostępnych narzędzi promocji oraz komunikacji marketingowej, które podniosą efektywność oraz widoczność działań *start-upu*. Ich efekty mogą okazać się spektakularne pomimo niskich kosztów. Takimi narzędziami są między innymi: strona internetowa, media społecznościowe, *content marketing* oraz blog.

## Strona internetowa

Strona internetowa jest wizytówką firmy i produktu, dlatego powinna zaskakiwać swoim wizerunkiem i innowacyjnością. Wygląd strony powinien być spójny z proponowanym przez *start-up* produktem lub usługą. Jednak sam wygląd to nie wszystko – musi być ona funkcjonalna, użyteczna, czytelna, tworzone treści wartościowe odpowiadające potrzebom odbiorców. Treści powinny być zgodne z *webwritingiem*. W dzisiejszych czasach bardzo duże znaczenie ma SEO, czyli zasady pozycjonowania stron, które pozwolą na szybsze odnajdywanie strony przedsiębiorstwa w wyszukiwarkach internetowych.

## Social media

Dzisiejsze *start-upy* funkcjonują w erze panowania social media. Ich mnogość i wszechobecność wymuszają pewne działania na firmach. Zaistnienie w social mediach to wymóg obecnych czasów, który wymaga nie tyle nakładów finansowych, co przede wszystkim poświęcenia czasu. Narzędzie to daje jednak nieograniczone wręcz możliwości dotarcia do olbrzymiej rzeszy potencjalnych klientów. Należy tylko stworzyć strategię komunikowania się, harmonogram działań i być zawsze *on time*.

## Content marketing

Jest to nieoszacowana wartość dla wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Niezależnie od branży, sektora, wielkości przedsiębiorstwa staje się on wyznacznikiem dobrze przygotowanej promocji produktu. *Content marketing* wpływa na postrzeganie firmy. Poprzez odpowiedni dobór treści można zbudować wizerunek firmy jako czołowego gracza w branży, specjalisty, lidera, profesjonalisty lub też mało znaczącego przedsiębiorstwa, które niczym nie wyróżnia się na rynku. Dobry *content marketing* koniecznie musi współgrać z zasadami *webwritingu* i SEO. *Content marketing* to ogromna wartość dla firmy. Obecnie staje się on wyznacznikiem dobrej strategii, niezależnie od sektorów, branż czy wielkości przedsiębiorstwa.

## Blog

Potencjalnych klientów można też przyciągnąć do siebie poprzez prowadzenie tematycznego bloga. Idealnym przykładem na skuteczność tej metody jest firma Groupon. Jej założyciele rozpoczęli swoje działania od publikowania najlepszych ofert różnych usługodawców w okolicy. Robili to przy wykorzystaniu darmowego narzędzia, jakim był wygenerowany na również darmowym WordPressie blog. Obecnie firma Groupon działa na 16 rynkach i jest jedną z największych tego typu platform na świecie.

## Marketing emocjonalny

Tak jak zostało wspomniane wcześniej, *start-upy* kreują produkty lub usługi, które zaspokajają pragnienia klientów. Zaspokojenie potrzeb, pragnień konsumentów często związane jest z emocjami, jakie towarzyszą im podczas dokonywania wyborów zakupowych. Z tego punktu widzenia istotną rolę w kampaniach reklamowych odgrywa marketing emocjonalny, który jest pojęciem dość trudnym do zdefiniowania i najłatwiej opisać go w porównaniu do klasycznych definicji. Różnice pomiędzy tradycyjnym marketingiem a marketingiem emocjonalnym przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy tradycyjnym marketingiem a marketingiem emocjonalnym

Marketing tradycyjny	Marketing emocjonalny
sprzedaje produkty i usługi	sprzedaje doznania i styl życia
kształtuje potrzeby	kształtuje pożądanie
odwołuje się do racjonalnych decyzji	odwołuje się do decyzji nacechowanych emocjami
skupia się na jednostronnym komunikowaniu się	skupia się na dialogu i dzieleniu się doświadczeniami
mówi o samej marce	mówi o osobowości marki
przekazuje suche informacje	tworzy relację

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Szydlik, *Sprzedasz mniej bez emocji*, <https://marketing.org.pl/mwp/401-sprzedasz-mniej-bez-emocji> (dostęp 30.06.2019).

Marketing emocjonalny to obecnie jeden z najczęściej wykorzystywanych przez agencje PR i najskuteczniejszych sposobów na budowanie wizerunku marki. Podczas dokonywania wyborów konsumenckich klient często w sposób nieświadomy myśli skojarzeniami i kupuje to, o czym myśli pozytywnie. Z tego właśnie powodu siła marketingu emocji jest ogromna. Poprawnie prowadzony marketing emocji opiera się na badaniach nad zachowaniami konsumenckimi. Ukazują one całą gamę emocji klientów podczas odbioru reklamy danego produktu. Wśród tych



emocji znajdują się te pozytywne tj. radość, szczęście, zainteresowanie, zaskoczenie, ale również te, które mają wydźwięk negatywny np. gniew, zmartwienie, wstyd, wina, lęk, pogarda, odrzucenie. To właśnie te odczucia są podstawowymi narzędziami, którymi firmy oddziałują na klientów. Kluczowy jest fakt, że emocje rodzą się w konsumentach bez ich świadomej woli – specjaliści od reklamy zdają sobie z tego sprawę, dlatego jest to jedna z chętniej wykorzystywanych technik<sup>145</sup>.

### **Przykład wykorzystania marketingu emocjonalnego przez *start-upy***

Strategia marketingowa bazująca na wyjściu ku oczekiwaniom, pragnieniom i emocjom klientów jest adekwatna do obecnych czasów, gdzie ciągle zmieniająca się gospodarka, nastroje społeczne, tempo zachodzących zmian wymagają ciąglego dostosowywania się do konsumentów.

Marketing emocjonalny wykorzystują nie tylko dojrzałe firmy, ale również *start-upy*, zarówno polskie, jak i zagraniczne. To, co je łączy, to fakt, że w większości przypadków opierają one swoje działania głównie na nowoczesnych technologiach IT.

### **Delivery Hero**

Przykładem *start-upu*, który wykorzystuje marketing emocjonalny, jest firma Delivery Hero. Powstała ona w maju 2011 roku w Szwecji, a jej założycielem jest Niklas Östberg. Jest to firma oferująca zamawianie i dostarczanie jedzenia. Firma promuje usługi dostawcze, pomagając przez to swoim klientom łatwo i wygodnie znaleźć ulubioną żywność, która może być dostarczona do domu, pracy, podczas podróży. Za pomocą swojej strony internetowej oraz aplikacji zapewniają przegląd wszystkich usług dostawczych oraz restauracji.

Firma Delivery Hero zatrudnia ponad 19 000 pracowników na całym świecie, a 1000 z nich pracuje w jej centrali, która mieści się w Berlinie. Ich różnorodność jest filarem sukcesu firmy. Zatrudnia ona bowiem pracowników ponad 80 narodowości, pochodzących z 5 kontynentów. Dzięki temu firma ma możliwość wymiany najlepszych doświadczeń i praktyk z każdego rynku na świecie. Firma od 2011 roku nieustannie dostosowuje się do wymagań klientów, do sposobu zamawiania jedzenia online. W istocie odwiedzenie platformy Delivery Hero jest jednym z łatwiejszych sposobów na otrzymanie ulubionych potraw. Firma stawia na zapewnienie klientowi:

- wyboru – można łatwo przeglądać menu tysięcy restauracji, aby znaleźć ulubione danie;
- wygody – zamówienia i płatności można wygodnie realizować w Internecie;

<sup>145</sup> <https://produktowo.org/brand24-historia-startupu/> (dostęp: 30.06.2019).

- niezawodności – restauracje są recenzowane, co ułatwia wybór najlepszej z nich za każdym razem.

Strategia marketingowa Delivery Hero musi być cały czas modyfikowana z uwagi na zmieniający się rynek, a w szczególności na ciągle rosnącą konkurencję. Firmy tworzące aplikacje dla serwisów związanych z dostawą posiłków oraz te, które zajmują się dostarczaniem posiłków, stale walczą ze sobą o pozycję na rynku. Delivery Hero musi mierzyć się z takimi graczami jak Amazon, który nabył Whole Foods w ramach strategii cyfrowej sprzedaży artykułów spożywczych, oraz Uber Eats, który wzmocnił swoje menu dzięki umowie ze Starbucks na dostarczenie kawy i jedzenie na wynos. Najnowsze dane od Priori Data, dostawcy informacji o rynku aplikacji, pokazują, że liczba pobrań aplikacji Uber Eats w Ameryce Północnej i Europie zyskuje masę krytyczną, stawiając ją na drodze do stania się najczęściej pobieraną aplikacją spożywczą na rynku. Wyzwaniem jest, aby firma Delivery Hero, firma o wartości 7,25 mld USD, wygrała ta walkę, dostosowując marketing i komunikację do potrzeb, cech i kultur swoich klientów. Do tej pory firma Delivery Hero, która lubi nazywać się „Narodami Zjednoczonymi w dostarczaniu żywności”, obejmuje 28 marek w ponad 40 krajach i współpracuje z ponad 250 000 restauracjami na pięciu kontynentach. Chociaż wycofała się z niektórych przynoszących straty rynków, w tym z Niemiec, gdzie dostarczanie żywności online nie jest jeszcze częścią kultury popularnej, Delivery Hero intensywnie dąży do zwiększenia skali działalności na bardziej lukratywnych rynkach, w tym w Ameryce Łacińskiej i w państwach Azji i Pacyfiku.

W tak zmieniającej się rzeczywistości firma postawiła na marketing emocjonalny. Według Mata Diedrichsen (CMO dostawy Hero) „wygrana na tym rynku nie polega na przejmowaniu klientów od innych firm dostarczających żywność; jest tam wielu klientów. Celem jest przekształcenie zainteresowania marki w miłość do marki za pomocą podejścia, które wykracza poza segmentację odbiorców, natomiast zapewnia głębokie połączenie emocjonalne”.

Uznając, że koszt pozyskania nowego klienta może być 5 razy wyższy niż koszt utrzymania dotychczasowego klienta, Delivery Hero chce stać się marką, która współgra z klientami, a tym samym sprawia, że ci wracają. Aby każdy klient czuł się „wyjątkowy”, firma współpracuje z Braze, platformą angażowania klientów w celu personalizacji i dostarczania wciągających doświadczeń komunikacyjnych w kanałach komunikacyjnych, e-mailach i innych. Celem prowadzonej strategii marketingowej jest zrównoważenie automatyzacji i personalizacji, aby „połączyć się z klientami w sposób kulturowo odpowiedni”. Według Igora Lubawińskiego, wiceprezesa ds. zarządzania relacjami z klientami w firmie Delivery Hero, dobrze zaplanowane i dobrze ukierunkowane powiadomienia, które mogą komunikować się z każdym klientem w sposób bardzo osobisty i są do niego dopasowane, spowodowały 20-krotny wzrost przychodów dla pojedynczej kampanii. Zrozumienie i dostosowanie kultury pozwala także dostawcom na zwiększenie wskaźników

zaangażowania klienta. W wielu krajach zachodnich klienci nie lubią otrzymywania powiadomień, traktują to jako coś nachalnego. W innych krajach, takich jak Singapur, jest odwrotnie. Dostarczanie co najmniej trzech wiadomości dziennie jest koniecznością. W przeciwnym razie klienci będą myśleć, że marka jest martwa i całkowicie usuną aplikację.

Delivery Hero korzysta również z lokalnych zespołów i ich wiedzy, aby dopasować kampanie do kultury popularnej. Wykorzystuje także sytuacje ze świata celebrytów. Za przykład może posłużyć szum medialny, który pojawił się w związku z rozwodem Angeliny Jolie i Brada Pitta. Lokalny zespół w Turcji szybko uruchomił kampanię, aby przypomnieć klientom, że hamburgery i frytki, w przeciwieństwie do celebrytów, zawsze powinny być razem. Efektem był dwukrotny wzrost wskaźnika zainteresowania firmą.

Kolejnym przykładem jest rozwiązanie wprowadzone przez lokalny zespół ze Skandynawii, gdzie okazało się, że w niektórych obszarach wiejskich klienci czekają do 60 minut lub więcej na dostarczenie posiłków do domów. Był to punkt, który mógł negatywnie wpłynąć na ocenę firmy i spowodować utratę klientów. Delivery Hero rozpoczął kampanię, aby zamienić słaby punkt w punkt kontaktowy. Zaproponowano klientom grę Kung Fu Pizza, typową grę mobilną typu Super Mario Bros opracowaną przez firmę, aby pomóc klientom zabić czas. Chwile spędzone na grze polegającej na usuwaniu przeszkód w dostarczaniu pizzy nie były odczuwalne jako strata, tylko jako dobra zabawa, która może nawet przynieść zysk, bowiem zwycięzcy otrzymywali bony. Firma wzmocniła zatem wśród klientów przekonanie, że zamawianie jedzenia online jest warte czekania. Delivery Hero szybko dostosował doświadczenia zdobyte przez lokalny zespół do innych krajów, w tym do Finlandii, gdzie koncepcja grywalizacji została szybko zmodyfikowana i dostosowana do lokalnej kultury, umożliwiając użytkownikom znajdowanie klejnotów ukrytych w wiadomościach. Dzięki temu zabiegowi firma osiągnęła współczynnik klikalności na poziomie 8x norma.

Delivery Hero przypisuje długoterminowy sukces zdolności uczenia się od najlepszych marek. Na wzór Coca-Coli firma nauczyła się komunikować z klientami w autentyczny i angażujący sposób. Celem działań promocyjnych nie było oferowanie produktów, a stanie się „marką miłości”, która współgra z klientami, a w konsekwencji zatrzymuje ich.

Badania przeprowadzone przez Forrester Consulting i Braz pokazują, że marki, które komunikują się przez osobiste i autentyczne wiadomości, trafiają w odpowiednie emocje, są odbierane przez klientów lepiej od marek, które nie zwracają uwagi na te emocje. Ogółem 57% badanych konsumentów stwierdziło, że byłiby bardziej lojalni wobec „ludzkiej” marki (czyli takiej, która wykazuje empatię i zainteresowanie). Co więcej, jak wynika z badania, „marki postrzegane jako ludzie cieszą się 20-procentową przewagą w zakresie polecenia przez klientów innym konsumentom, a także notują 19-procentowy wzrost prawdopodobieństwa bycia lubianym i wykazują 17% przewagi w prawdopodobieństwie dokonania zakupu w porównaniu do marek „innych niż ludzkie”.

Dzięki postępowi technologii blokowania reklam i nowym funkcjom w systemach operacyjnych smartfonów, takich jak Apple iOS 12 (który całkowicie zmienia sposób, w jaki konsumenci zarządzają powiadomieniami w urządzeniach iPhone i iPad), klienci mogą w bardzo szybki sposób odrzucić powiadomienia od firm. Stawka jest wysoka, a firmy, które zdobędą zaufanie klientów i ich powiadomienia nie zostaną zablokowane, będą miały możliwość dostarczania istotnych i spersonalizowanych wiadomości do swoich odbiorców, staną się skuteczne w swych działaniach promocyjnych, a w konsekwencji zdobędą przewagę nad konkurencją<sup>146</sup>.

## Bibliografia

- Aronsson M., *Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch*, „Academy of Management Learning & Education” 2004, Vol. 3(3).
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen 1988, p. 65.
- Blank S., Dorf B., *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Helion, Gliwice 2013.
- Cohen W., *Wykłady Druckera*, M.T. Biznes, Warszawa 2013.
- Cravens A.D., *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston 1991, p. 224.
- Drucker P.F., *The Daily Drucker*, HarperCollins, New York 2004.
- Drucker P.F., *Klient a biznes. Jak skutecznie zarządzać firmą*, Międzynarodowa Fundacja Rynku Międzynarodowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej – Centrum Prywatyzacji, Warszawa 1993.
- Kotler P., Armstrong G., *Marketing. Wprowadzenie*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- McCarthy E.J., *Basic Marketing a Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981, p. 231.
- Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1993, nr 411, s. 56–58.
- Rawski M., *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 74, s. 415–424.
- Ries E., *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Ries E., *The Lean Startup*, London 2011.
- Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9, s. 2–5.
- Skowron S., Skrzetuski R., *Rola marketingu w budowie start-upu*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 257–266.
- Stayton J., Mangematin, V., *Startup time, innovation and organizational emergence: A study of USA-based international technology ventures*, „Journal Of International Entrepreneurship” 2016, Vol. 14(3).

146 [www.deliveryhero.com](http://www.deliveryhero.com); [https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery\\_Hero](https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_Hero); <http://www.portalspozywczy.pl/tagi/delivery-hero,25739.html>; <https://www.deliveryhero.com/delivery-hero-awards-start-up-that-fights-food-waste/>; <https://www.forbes.com/sites/peggyananesalz/2019/02/20/how-delivery-hero-uses-emotive-marketing-to-get-a-bigger-slice-of-the-food-delivery-market/#b487c25780f3>; <https://www.slideshare.net/optimizely/how-digital-experimentation-drives-decisions-at-delivery-hero> (dostęp: 30.06.2019).

Szydlik M., *Sprzedasz mniej bez emocji*, <https://marketing.org.pl/mwp/401-sprzedasz-mniej-bez-emocji> (dostęp: 30.06.2019).

Turek D., *Psychologia start-upowca. Dlaczego sukces nie zależy tylko od pomysłu?*, [w:] *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. A. Kałowski, J. Wysocki, SGH, Warszawa 2017, s. 67–92.

<https://produktowo.org/brand24-historia-startupu/> (dostęp: 30.06.2019).

<https://www.deliveryhero.com> (dostęp: 30.06.2019).

[https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery\\_Hero](https://en.wikipedia.org/wiki/Delivery_Hero) (dostęp: 30.06.2019).

<http://www.portalspozywczy.pl/tagi/delivery-hero,25739.html> (dostęp: 30.06.2019).

<https://www.deliveryhero.com/delivery-hero-awards-start-up-that-fights-food-waste/> (dostęp: 30.06.2019).

<https://www.forbes.com/sites/peggyannesalz/2019/02/20/how-delivery-hero-uses-emotive-marketing-to-get-a-bigger-slice-of-the-food-delivery-market/#b487c25780f3> (dostęp: 30.06.2019).

<https://www.slideshare.net/optimizely/how-digital-experimentation-drives-decisions-at-delivery-hero> (dostęp: 30.06.2019).

## 2.9. ABB Contact Center – początek ogromnego doświadczenia i odpowiedź na każde pytanie

### ABB Contact Center – the beginning of great experience and the answer to every question

Justyna Dziedziela

Specjalista ds. Marketingu, Agent Poland Contact Center, SFDC Local Admin

**Summary:** ABB is an international energy group that has been electrifying the world for 125 years, and is currently also a leader in the field of industrial automation and robotics. The Customer Contact Management group initiative was a completely new approach by ABB to building relationships with the business environment. This Case Study presents a historical outline of the creation of a Contact Center and the reasons why it was created at ABB in Poland. The case study presents the daily responsibilities of Agents and discusses in detail the 3 most important areas of work in Poland Contact Center such as: creating a positive image of the company over the phone, CRM – as the best tool for taking over and managing customer queries and surveys – as the best feedback – both for agent and the whole company. The Case Study also contains a sample dialogue with the client as well as a description of the possibilities arising from both the use of CRM tools and conducting surveys such as NPS.

**Keywords:** building business relations, business environment, CRM tools, building the company image, customer management tools

## Historia ABB

ABB to lider technologii oferujący kompleksową ofertę cyfrową. Kontynuując 130-letnią historię innowacyjności, ABB tworzy obecnie przyszłość opartą na digitalizacji oraz automatyzacji przemysłu. ABB ma cztery dywizje zorientowane na klienta: Elektryfikacja, Automatyka Przemysłowa, Systemów Napędowych oraz Robotyki i Automatyki Dyskretnej. Wszystkie wspierane są przez autorską platformę cyfrową ABB Ability™. Firma oferuje kompletny pakiet przemysłowych produktów technologicznych dla klientów z sektora użyteczności publicznej, przemysłu oraz transportu i infrastruktury. Jako sponsor Formuły E, w której rywalizują ze sobą sportowe samochody elektryczne, ABB przesuwą granice elektromobilności mającej kluczowe znaczenie i wpływ na zrównoważoną przyszłość. Grupa ABB zatrudnia około 147 tysięcy pracowników w ponad 100 krajach na całym świecie.

ABB w Polsce jest wiodącym dostawcą rozwiązań z zakresu energetyki i automatyki na rynku krajowym. Firma ma wiele fabryk w całym kraju, które tworzą produkty takie jak transformatory o zmniejszonych stratach, energooszczędne napędy dla przemysłu i kolei, niskonapięciowe silniki elektryczne oraz urządzenia średniego i wysokiego napięcia. Mimo że produkcja jest bardzo ważnym zakresem działalności firmy, od ponad 10 lat również zakres badań i rozwoju technologii informatycznych stanowi ważny obszar jej aktywności.

Jednym z głównych punktów na globalnej mapie ABB jest Kraków. W tym mieście działa między innymi Centrum Badań Korporacyjnych ABB, które opracowuje nowoczesne technologie na potrzeby Grupy ABB, a także Centrum Rozwoju Oprogramowania, w którym tworzone są rozwiązania dotyczące Internetu Rzeczy (*Internet of Things*), Przemysłu 4.0 i ABB Ability™. W 2017 roku utworzono w Krakowie Globalne Centrum Usług Wspólnych – nową organizację, która świadczy usługi w zakresie finansów, systemów informatycznych, zarządzania zasobami ludzkimi i łańcucha dostaw dla ABB w wielu krajach na całym świecie.

Obecnie ABB w Polsce zatrudnia ponad 8 tysięcy osób i zajmuje wiodącą pozycję w rankingach „najlepszego pracodawcy” oraz „idealnego miejsca pracy dla młodych inżynierów”. ABB inwestuje rocznie w Polsce ponad 100 milionów złotych, dzięki czemu ma ugruntowaną pozycję w czołówce najnowocześniejszych i najbardziej innowacyjnych firm w kraju.

## Powody utworzenia ABB Contact Center

Grupowa inicjatywa Customer Contact Management była zupełnie nowym podejściem firmy do budowania relacji ze środowiskiem biznesowym. Jego celem była poprawa sposobu zarządzania zapytaniami przesyłanymi do firmy oraz zwiększenie zadowolenia. Projekt zakładał konkretne operacje i zainicjował wdrożenie Contact Center, które miało być jednostką zapewniającą dostępny sposób kontaktu z firmą, niezależnie od charakteru zapytania.

Poland Contact Center to pierwszy punkt kontaktu dla zewnętrznych klientów ABB, którzy nie mają wypracowanych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa. ABB jest dużą firmą, zróżnicowaną pod względem zarówno geograficznym, organizacyjnym, strukturalnym, jak i produktowym. Contact Center jest zatem takim miejscem w organizacji, w którym każdy klient uniknie ryzyka zagubienia się. Zadaniem agentów Contact Center jest skierowanie klienta do specjalisty, który udzieli mu oczekiwanego wsparcia.

Poland Contact Center obsługuje zapytania dotyczące wszystkich jednostek w kraju, takich jak m.in.: sprzedaż, serwis, wsparcie techniczne czy obsługa zamówień. Dział pracuje od poniedziałku do piątku w godzinach 8:00–16:00 (z wyjątkiem dni świątecznych). W przypadku połączeń telefonicznych poza godzinami pracy działa system IVR zapewniający możliwość pozostawienia wiadomości z prośbą o kontakt zwrotny. Zakres ról i obowiązków pełnionych przez dział został określony w umowie operacyjnej (OLA) pomiędzy Contact Center a poszczególnymi dywizjami oraz ich kierownikami krajowymi. Obsługujemy zapytania za pośrednictwem 4 kanałów komunikacyjnych: telefonu, maila, *web inquiries* (zapytań kierowanych za pośrednictwem formularza zgłoszeniowego na stronach internetowych firmy) oraz *Live Agent* (czatu online z agentem Contact Center).

Każdy kontakt z klientem jest rejestrowany oraz monitorowany. Wszystkie zapytania są mierzone przez KPI (*Key Performance Indicator*), który zakłada przekazanie odpowiedzi klientowi w ciągu 24 godzin od przesłania zapytania. Wyniki są raportowane i omawiane na wysokim szczeblu biznesowym z menedżerami krajowymi i analizowane z poziomu grupy. Wszystko po to, aby zapewnić najwyższy poziom obsługi klienta oraz płynny i miły sposób współpracy z ABB Polska. ABB Contact Center działa inaczej niż jakiegokolwiek *call center*, ponieważ umożliwia zróżnicowaną komunikację. Zespół nie telefonuje i nie wysyła e-maili do klientów z ofertami produktów ABB. Praca Contact Center opiera się głównie na wiedzy dotyczącej portfolio produktowego i struktury organizacyjnej.

Pracownicy działu Poland Contact Center posiadają wiedzę na temat wszystkich produktów oraz usług oferowanych przez firmę, znają także najbardziej kompetentnych specjalistów w określonych obszarach sprzedaży, serwisu, obsługi zamówień, HR czy SCM. ABB w Polsce jest także klastrem dla ABB w Bułgarii, Mołdawii, Rumunii, Ukrainie oraz na Węgrzech, co oznacza, że Poland Contact Center obsługuje nie tylko zapytania lokalne, ale także te, które wpłyną z wymienionych krajów.

### **Contact Center pomaga w różnych przypadkach:**

- Jeśli klient szuka konkretnego produktu, zespół Contact Center reaguje szybko i skutecznie analizując sprawę i przekazując ją do właściwego specjalisty zajmującego się danym zakresem.

- Jeśli klient prosi o obsługę zapytania bądź chce się upewnić, że jego sprawa została rozwiązana, zespół Contact Center dokłada wszelkich starań, aby dostarczyć niezbędne informacje w odpowiednim czasie.
- Jeśli specjalista ABB otrzymał zapytanie klienta dotyczące innego zakresu produktowego niż ten, który może on zaoferować, zespół Contact Center przekazuje zapytanie do właściwego specjalisty i informuje pierwszego odbiorcę zapytania oraz klienta, do kogo sprawa została przekazana.
- Jeśli osoba prosząca o pomoc jest zupełnie nowym pracownikiem ABB lub ma problem w sprawach organizacyjnych, zespół Contact Center podaje bezpośrednie dane kontaktowe do osób z wewnętrznych działów firmy, które mogą udzielić pomocy.

W skład zespołu wchodzi obecnie 3 agentów oraz krajowy menedżer Contact Center. Każdy rozpoczynający pracę w zespole przechodzi szczegółowe szkolenie w ciągu pierwszych 3 miesięcy, ucząc się całej struktury organizacji, jej działów, a także portfolio produktów i nazwisk poszczególnych SPOCów (*Single Point of Contact* – punktów pierwszego kontaktu). Agent z największym doświadczeniem i stażem pracy odpowiada za wdrożenie nowego pracownika i weryfikację zdobytej wiedzy poprzez przeprowadzanie testów. Niezbędnej wiedzy dla Contact Center dostarcza Routing Table, czyli baza danych zawierająca informacje o tym, z kim należy się skontaktować w przypadku danego zapytania.

### **Strategie Contact Center**

Strategia Poland Contact Center skupia się na kilku kluczowych obszarach codziennej pracy działu. Głównym zadaniem agentów jest utrzymywanie wysokiego poziomu obsługi oraz satysfakcji klientów ABB. Do najistotniejszych obszarów strategii Poland Contact Center należą:

1. Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy w rozmowie telefonicznej;
2. CRM – najlepsze narzędzie do obsługi zapytań;
3. Ankiety – najlepsza informacja zwrotna dla firmy.

### **Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy przez telefon**

Badania wykazały, że ponad 55% komunikatów przekazywanych w rozmowach twarzą w twarz jest wysyłana za pomocą języka naszego ciała. To głównie dlatego rozmowy telefoniczne, zwłaszcza w sytuacjach biznesowych, stanowią nie lada wyzwanie. Rozmówcy nie widzą siebie nawzajem, nie są w stanie ocenić swojego wyglądu fizycznego, wyrazu twarzy czy postawy. Niewłaściwie poprowadzona rozmowa telefoniczna może być zatem zarówno pierwszym, jak i jedynym kontaktem podjętym przez rozmówcę z danym przedstawicielem firmy. Jeśli klient odnosi wrażenie, że obsługujący go rozmówca denerwuje się bądź nie jest zainteresowany tym, co się do niego mówi, może to także być ostatni raz, kiedy zwróci się do firmy z konkretnym zapytaniem. Podczas prowadzenia rozmów biznesowych warto



pamiętać, że słuchacz formułuje swoje wrażenia na podstawie pierwszych kilku sekund. Podobnie jak w przypadku spotkań twarzą w twarz liczy się pierwsze wrażenie, dlatego to, w jaki sposób prowadzona jest rozmowa telefoniczna, ma kluczowe znaczenie dla postrzegania jej jako całość komunikacji.

Korzyści z komunikowania się z klientami za pośrednictwem telefonu:

1. Wygoda – rozmowa przez telefon w danej sprawie jest łatwiejszym sposobem komunikacji niż konieczność organizacji spotkania w rzeczywistym czasie i miejscu, które odpowiada obu stronom.
2. Mniejsze koszty – korzystanie z telefonu jest niedrogim sposobem komunikacji dla osób znajdujących się w innych lokalizacjach, zwłaszcza jeśli partnerzy komunikacyjni przebywają w różnych miastach lub nawet krajach. Telefon pozwala na uniknięcie kosztów podróży każdej ze stron do wyznaczonego miejsca spotkania. Połączenia telefoniczne oszczędzają również czas.
3. Komfortowy kanał komunikacji – rozmowa przez telefon jest korzystniejszym sposobem komunikacji dla osób, które mają obawy przed spotkaniami twarzą w twarz. Zdarza się, że bezpośrednia komunikacja z osobą na wyższym stanowisku może wzbudzać strach i niepokój. Komunikacja przez telefon pozwala osobom z mniejszą pewnością siebie na swobodną rozmowę oraz unikanie kontroli nad językiem ciała czy tym, jak w danym momencie wyglądają.

Zespół Poland Contact Center sformułował również rady dotyczące prowadzenia profesjonalnej rozmowy telefonicznej:

1. Zachowaj prawidłową postawę – postawa ma znaczący wpływ na jakość twojego głosu. Przykładowo: garbienie się lub bujanie na krześle ogranicza nasz głos. Wyprostowany referent mówi w sposób bardziej wyraźny niż osoba pochylona lub mająca inną niedbałą postawę.
2. Mów wyraźnie i powoli – jednak nie tak wolno, aby twoja mowa brzmiała nienaturalnie. Zachowaj także neutralny ton i utrzymuj równe, zmierzone tempo. Dzięki temu osoba po drugiej stronie będzie mogła cię lepiej zrozumieć.
3. Uśmiechaj się podczas mówienia – będziesz brzmiał bardziej energicznie, a twój ton głosu będzie cieplejszy.
4. Skup się całkowicie na rozmowie – podczas rozmowy nie widzisz swojego rozmówcy, nie oznacza to jednak, że możesz zaangażować się w inne działania, takie jak przeglądanie wiadomości w Internecie czy jedzenie. Druga osoba zauważy, że twoja uwaga jest podzielona. Pełne skupienie na komunikacji buduje wzajemny szacunek i wykazuje zainteresowanie omawianymi tematami.
5. Unikaj niejasnych zwrotów – podczas rozmowy telefonicznej należy dobrać słowa tak, aby uniknąć wszelkich nieporozumień. Należy unikać niejednoznacznych sformułowań, które można interpretować na więcej niż jeden sposób. Ważne, aby unikać także slangu, którego użycie w rozmowach biznesowych jest nieprofesjonalne.

Na potrzeby pracy ze studentami zostało stworzone ćwiczenie do wykonania w trzysobowych grupach. Głównym zadaniem było wysłuchanie dialogu trzech rozmawiających ze sobą osób: klienta, agenta Contact Center i specjalisty. Studenci mieli za zadanie wypisać zalety i wady działań wszystkich rozmówców. Następnym poleceniem było dokonanie zmian i prezentacja modelowego dialogu. Po wystąpieniu wszystkich grup studenci wybrali najlepszą wersję.

### **Ćwiczenie 1:**

**Scenariusz:** *Klientka dzwoni do firmy ABB. Agent Contact Center, Tomasz Kowalski odbiera telefon. Klientka firmy ABB, Anna Nowak, dzwoni, ponieważ ma problem z falownikiem – nie może go uruchomić.*

**Agent:** Słucham?

**Klientka** (nieśmiało): Dzień dobry... Nie jestem pewna, czy dobrze się dodzwoniłam... Nie wiem, czy wybrałam dobry numer...

**Agent:** W jakiej sprawie?

**Klientka:** Potrzebuję pomocy. Mam problem z moim falownikiem.

**Agent** (zwracając się do kolegi w swoim biurze): O, cześć Janek! Nie, nie! Nie stawiaj tego tutaj, postaw tę paczkę w rogu! Przepraszam, co Pani powiedziała?

**Klientka:** A więc jeszcze raz. Z tej strony Anna Nowak. Dzwonię, aby uzyskać wsparcie techniczne do mojego falownika. Czy mógłby mi Pan pomóc?

**Agent** (bujając się na krześle): Czy posiada Pani numer seryjny swojego urządzenia?

**Klientka:** Och... Nawet nie wiem, gdzie go szukać... Może mogłabym Panu podać typ tego urządzenia?

**Agent:** Ech... No dobrze. Jaki to typ?

**Klient:** ACS550.

**Agent:** Ach, tak! Pamiętam, że już kilku klientów zgłaszało do mnie problem z tym produktem. Ale nie jestem pewien, co się z nimi stało...

**Klient:** Jeśli nie jest Pan pewien, może mógłby Pan mnie połączyć do właściwe...

**Agent** (przerywając nagle klientce): Więc... Pani falownik może mieć problem z sygnałem *run enable*. Może także mieć problem ze zworką na STO lub DIIL, ale nie jestem pewien... Proszę spokojnie poczekać dzień, może dwa. Jeśli nic się nie zmieni, proszę zadzwonić ponownie. Ja w tym czasie sprawdzę, jak rozwiązano poprzednie takie zgłoszenia.

**Klientka** (stanowczo): Nie jestem pewna, czy ma Pan rację, ale z pewnością nie zamierzam spokojnie czekać tyle czasu! Potrzebujemy tego falownika w naszym

zakładzie do prawidłowej pracy pozostałych urządzeń! Czy mogłabym rozmawiać z Pana przełożonym?

**Agent:** Ok... w takim razie połączę Panią do specjalisty z serwisu.

**Specjalista:** Halo, z tej strony Maciej Szymański, przedstawiciel handlowy. W czym mogę pomóc?

**Klientka:** O, dzień dobry, nazywam się Anna Nowak. Mam problem techniczny z falownikiem, ale nie wiem, czy agent połączył mnie właściwie.

**Specjalista:** Tak naprawdę jestem odpowiedzialny za sprzedaż, ale mam też wiedzę techniczną. Czy wie Pani, jaki to typ? Postaram się Pani pomóc.

**Klientka:** ACS550. Nie możemy go uruchomić....

**Specjalista:** Bardzo mi przykro, ale zajmuję się wyłącznie falownikami fotowoltaicznymi. Nie mam wystarczająco dużo wiedzy na temat przemienników częstotliwości serii ACS...

**Klientka:** Więc może mógłby Pan polecić mi innego specjalistę z Państwa firmy? Może ma Pan jakiś bezpośredni numer do serwisu? Sprawa jest naprawdę pilna...

**Specjalista:** Przepraszam, ale niestety nie wiem. Nasza firma jest bardzo duża, mamy bardzo wielu specjalistów, którzy są przypisani do różnych zakresów produktowych. Należę do dywizji EP, natomiast potrzebuje się Pani skontaktować z osobą z dywizji RM.

**Klientka (zawiedziona, zrezygnowana):** To co mogę zrobić w tej sytuacji...?

**Specjalista:** Obawiam się, że musi Pani ponownie skontaktować się z Contact Center i prosić ich o pomoc.

**Klientka:** No dobrze, bardzo Panu dziękuję. Do widzenia.

**Specjalista:** Pozdrawiam, do usłyszenia.

Uczniowie zauważyli w dialogu kilka niewłaściwych działań, które przyczyniły się do kreowania negatywnego wizerunku firmy. Studenci dostrzegli także kilka dobrych zachowań.

**Tabela 1.** Wady i zalety działań rozmówców z dialogu

WADY	ZALETY
1	2
Agent nie przedstawił się	Specjalista przedstawił się
Klient przedstawił się dopiero po tym, jak opisał swój problem	Specjalista powiedział, jakie zajmuje stanowisko
Agent nie wyciszył mikrofonu i prowadził pogawędkę z kolegą w biurze, rozmawiając w tym samym czasie z klientem	Specjalista chciał pomóc klientowi w sprawie technicznej, mimo iż jest specjalistą z działu sprzedaży (może nie posiadać wiedzy technicznej)

<b>1</b>
Agent nie słuchał klienta
Agent bujał się na krześle podczas prowadzenia rozmowy
Agent poprosił klienta aby poczekał, aż sprawa sama się rozwiąże
Agent nie chciał pomóc klientowi, dopóki ten nie zagroził rozmową z jego przełożonym
Agent przekierował połączenie do sprzedawcy zamiast do serwisanta
Agent przekierował klienta do innego działu zajmującego się falownikami innego typu

**Źródło:** opracowanie własne.

Ćwiczenie z dialogiem wywołało w grupie studentów szeroką dyskusję na temat postawy agentów pracujących w wielu Call i Contact Center. Studenci stwierdzili, że wiele osób pracujących na takich stanowiskach nie jest dobrze przygotowanych i przeszkolonych do prowadzenia rozmów telefonicznych. Uczniowie opowiedzieli o najbardziej irytujących sytuacjach, jakich doświadczyli dzwoniąc na różne infolinie. Do negatywnych incydentów należały rozmowy z agentami, którzy nie słuchali potrzeb klientów a nawet byli niegrzeczni i nieuprzejmi w stosunku do swojego rozmówcy. Studenci zauważyli, że najlepszym sposobem na nauczanie agentów, jak prawidłowo prowadzić rozmowę, jest pokazanie, że powinni traktować klienta w taki sam sposób, w jaki sami chcieliby zostać potraktowani podczas rozmowy z dowolnym centrum wsparcia. Główną ideą, która przyświeca agentom Poland Contact Center, jest to, że po 8 godzinach wykonywanej pracy sami także jesteśmy klientami innych firm. Podczas każdego połączenia staramy się zatem zrozumieć frustrację klienta i tym samym „wejść w jego buty”.

## **CRM – najlepsze narzędzie do przejmowania zapytań**

Od 2015 roku firma ABB używa narzędzia o nazwie SFDC (Salesforce.com). Zgodnie z programem FACE (*Future ABB Customer Experience*) firma zdecydowała się wdrożyć Salesforce jako kluczowy element swojej strategii. Salesforce to oprogramowanie do zarządzania relacjami z klientami. Jego funkcjonalności wspierają takie obszary jak sprzedaż, automatyzacja rynku, serwis, analizowanie i rozwijanie aplikacji. Platforma ABB Salesforce udostępnia każdemu pracownikowi spójną i całościową prezentację informacji na temat klientów firmy, umożliwiając optymalną sprzedaż oraz wsparcie zarówno serwisu, jak i działań marketingowych. *Customer Single View* (CSV) daje możliwość wielokanałowej obsługi poprzez prowadzenie inteligentnej, spersonalizowanej interakcji z dowolnym klientem ABB. Ulrich Spiesshofer, były dyrektor generalny ABB przyznał, że „Salesforce jest dla

naszej firmy najlepszą platformą przyczyniającą się do zwiększenia czasu reakcji i naszej skuteczności”.

SFDC jest głównym narzędziem w każdym Contact Center ABB na całym świecie. Codzienne działania agenta Contact Center koncentrują się na przekazaniu treści zapytań z telefonu, czatu na żywo oraz wiadomości e-mail do obiektu zwanego *leadem* i przekierowaniu ich do odpowiednich specjalistów. Salesforce pomaga także w obsłudze zapytań internetowych i monitorowaniu czasu przeznaczonego na wysłanie pierwszej odpowiedzi do klienta. Narzędzie wspiera także zarządzanie danymi i pozwala trzymać niezbędne informacje w jednym miejscu. Największą zaletą systemu jest jego przejrzystość oraz widoczność poszczególnych zakresów dla użytkowników z konkretnymi rolami, co wpływa na poprawę komunikacji specjalistów zarówno z klientami, jak i między sobą.

Na podstawie doświadczeń z pracy w Salesforce można zauważyć wiele zalet wykorzystania systemów CRM:

### **1. Poprawa przepływu informacji w firmie**

Systemy CRM dają możliwość zdobycia większej wiedzy o kliencie. Im więcej firma wie na temat swoich klientów i partnerów, tym lepsze działania może podjąć w celu maksymalizacji pozytywnych doświadczeń. Systemy CRM umożliwiają śledzenie każdej interakcji między specjalistą a klientem, co pozwala na udokumentowanie i zarejestrowanie każdego działania w jednym miejscu. Dodatkowym atutem narzędzia jest zlokalizowanie go w chmurze, dzięki czemu dostęp do wszystkich danych jest możliwy z dowolnego miejsca na ziemi.

### **2. Poprawa obsługi klienta**

CRM daje możliwość świadczenia usług na jednakowym, wysokim poziomie. Jeśli klient ma kontakt tylko z jednym przedstawicielem z firmy, istnieje duża szansa, że w pewnym momencie kontakt ten może być niedostępny, a klient będzie zmuszony do współpracy z kimś nowym. Konieczność nawiązania i budowania relacji z nowym specjalistą jest dla wielu klientów frustrująca, głównie z powodu braku znajomości preferencji konsumenta. CRM zapewnia swoim użytkownikom dostęp do szczegółowej historii wszystkich transakcji klienta i daje możliwość szybkiej i pełnej obsługi z dowolnego urządzenia podłączonego do Internetu.

### **3. Wzrost wydajności współpracujących ze sobą zespołów**

Systemy CRM, takie jak SFDC, pomagają zespołom współpracować w ramach tego samego zapytania. W ABB jest to widoczne zwłaszcza w procesie obsługi zapytań dotyczących portfolio różnych dywizji firmy. Dzięki imiennym znacznikom właściwi specjaliści z poszczególnych jednostek biznesowych są w stanie przejąć odpowiadający im zakres i przygotować ofertę dla tej samej osoby.

### **4. Automatyzacja codziennych zadań**

Dobrze zaprojektowane systemy CRM upraszczają wszystkie zadania, które pracownicy muszą wykonywać każdego dnia. Największą zaletą tego typu

narzędzi jest możliwość przyspieszenia obsługi zapytań przy małej ilości formalnych obowiązków do wykonania i maksimum działań na rzecz wzrostu zadowolenia klientów.

### 5. Możliwość analizowania i raportowania danych

Zadaniem systemów CRM jest gromadzenie wszystkich informacji w jednym miejscu, dzięki czemu możliwa jest analiza danych jako całości. Dzięki ulepszonemu raportowaniu firma może wdrażać zmiany, a co za tym idzie podejmować skuteczne decyzje, aby czerpać korzyści z długoterminowej rentowności i lojalności klientów.

## Ankiety – najlepsza informacja zwrotna

ABB nieustannie dąży do pogłębienia relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Aby dostosować się do nowych potrzeb rynkowych i wyzwań współczesnej gospodarki przy jednoczesnym spełnianiu oczekiwań klientów, bardzo potrzebne są ich opinie na temat poziomu zadowolenia z naszej poprzedniej współpracy. Opinia klienta jest niezwykle ważna dla ABB, ponieważ pomaga określić, które obszary naszej działalności są poprawne, a które muszą być udoskonalone. Każda z obserwacji podlega analizie i pozwala ustalić działania priorytetowe. Po każdej transakcji zespół Contact Center wysyła do klientów zaproszenie za pośrednictwem Salesforce z hiperłączem do kwestionariusza elektronicznego, którego wypełnienie zajmuje kilka minut. Ankieta jest krótka, zawiera tylko jedno pytanie i możliwość przypisania zielonej karty do obszaru, w którym ABB funkcjonuje dobrze, lub czerwonej do obszaru, który wymaga poprawy. Ponieważ ankiety Net Promoter Score są dla ABB źródłem wiedzy o kliencie i jego opinii, podczas zajęć omówiłam ze studentami możliwe korzyści płynące z uczestnictwa w tego typu ankietach i badaniach. Poniższa tabela przedstawia benefity zarówno dla klienta, jak i dla firmy. Podczas dyskusji ze studentami doszliśmy do wniosku, że ankiety mogą przyczynić się do zbudowania więzi między firmą a klientem i dać obu stronom równe szanse na nawiązanie długotrwałej współpracy i partnerstwa.

**Tabela 2.** Korzyści płynące z wypełniania ankiet dla klientów oraz firm

<b>KORZYŚCI Z PŁYNĄCE Z ANKIET:</b>	
<b>DLA KLIENTA</b>	<b>DLA FIRMY</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Najlepsza możliwość wyrażenia swojej opinii: satysfakcji bądź braku zadowolenia z udzielonego wsparcia	Najlepsza możliwość, aby poznać prawdziwą opinię klientów
Szansa na bycie zrozumianym / szansa otrzymania większego wsparcia (np. w przyszłości)	Możliwość dowiedzenia się, czy klient uzyskał oczekiwane wsparcie / Rozwiązanie nadal niezadowolonych spraw

Tabela 2. (cd.)

1	2
Możliwość poprawy relacji/obsługi w przyszłości	Możliwość poprawy przyszłych zachowań
Możliwość otrzymania zniżek/rabatów za udział w ankiecie	
Budowanie więzi między firmą a klientem	

**Źródło:** opracowanie własne.

## Zakończenie

Największą zaletą działalności ABB Poland Contact Center jest to, że nie zastępuje ona żadnych istniejących kanałów komunikacji. Dział stanowi punkt kontaktowy, który jest odpowiedzialny za odbieranie i kierowanie wszystkich przychodzących zapytań do właściwych osób. Chociaż Poland Contact Center to niewielki zespół składający się z trzech agentów i menedżera, wciąż udaje mu się budować pozytywny wizerunek firmy, wspierając i dbając o wszystkie zapytania klientów. W 2017 roku zespół osiągnął 4. poziom dojrzałości Customer Contact Management. Mimo działania na szczeblu lokalnym dział spełnia wszystkie globalne założenia firmy, wykorzystując w codziennej pracy zdefiniowany zestaw procesów, narzędzi i wskaźników.

Pierwszy menedżer Poland Contact Center mówił: „Jeśli klient dzwoni do ABB po przepis na szarlotkę, otrzyma instrukcję krok po kroku, nawet jeśli ABB nie działa w branży cukierniczej, i będzie to najlepsze ciasto, jakie kiedykolwiek w życiu upiecze”. Ta idea pokazuje, jak duże znaczenie dla firmy ABB ma jakość obsługi klienta i właściwe podejście do niego. Każda firma powinna pamiętać o tym, że obsługa klienta nie powinna być wyłącznie zespołem w strukturach firmy, ale całościowym podejściem do codziennej pracy każdego specjalisty.

Trener personalny i *coach* samorozwoju, Nelson Boswell, powiedział podczas jednego ze swych wystąpień: „Nie zadowolaj się pracą wykonywaną po linii najmniejszego oporu. Nie kończ działania na wykonaniu niezbędnego minimum. Nie zgaduj oczekiwań klientów. Zawsze dawaj z siebie wszystko i staraj się zrobić coś ponad to – zaskoczy cię, jak bardzo te działania doceni twój klient. To prosta, ale kluczowa zasada: zawsze dawaj ludziom więcej, niż się spodziewają dostać”. Słowa te powinny stanowić motto dla każdego zespołu zajmującego się obsługą klienta i budującego pozytywny wizerunek firmy.