AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5092/98

Tadeusz KAMIŃSKI
Józef ZAKRZEWSKI

WOJSKOWY PODMIOT GOSPODARCZY NA RYNKU

(WYBRANE PROBLEMY MARKETINGU)

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid.
II
Akademii Obrony Narodowej
51457

WARSZAWA 1998

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH

Nr ewid. 51457
II
Akademii Obrony Narodowej

AON wewn. 5092/98

Tadeusz KAMIŃSKI
Józef ZAKRZEWSKI

WOJSKOWY PODMIOT GOSPODARCZY NA RYNKU

(WYBRANE PROBLEMY MARKETINGU)

WARSZAWA 1998

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 7
1. Rynkowe aspekty działania wojskowych podmiotów gospodarczych 9
1.1. Rynek i gospodarka rynkowa 9
1.1.1. Pojęcie i istota rynku 9
1.1.2. Funkcje rynku w gospodarce rynkowej 10
1.1.3. Konsument na rynku 12
1.2. Rynek a wojskowe podmioty gospodarcze 13
1.2.1. Rynek, uczestnicy rynku i otoczenie jako wyznacznik działalności podmiotów wojskowych 13
1.2.2. Rynek a wojskowe podmioty gospodarcze 14
2. Marketing w zarządzaniu wojskowymi podmiotami gospodarczymi 16
2.1. Pojęcie i istota marketingu 16
2.1.1. Geneza marketingu 16
2.1.2. Współczesny marketing 17
2.1.3. Marketing jako sposób oddziaływania na rynek 19
2.1.4. Marketing jako przedmiot badań 20
2.2. Miejsce marketingu w zarządzaniu wojskowymi podmiotami gospodarczymi 22
2.2.1. Zarządzanie jako główny kierunek oddziaływania marketingu 22
2.2.2. Marketing wojskowych podmiotów gospodarczych 23
2.2.3. Marketing jako filozofia zarządzania 24
2.2.4. Otoczenie marketingowe w zarządzaniu 25
2.2.5. Orientacja marketingowa w zarządzaniu 28
2.3. Strategia marketingowa w zarządzaniu 29
2.3.1. Istota strategii marketingowej 29
2.3.2. Marketing jako wyznacznik w formułowaniu strategii działania na rynku 30
2.3.3. Analiza marketingowa w procesie zarządzania 32
2.4. Oddział a rynek - kryteria doboru strategii marketingowej 37
2.4.1. Strategia marketingowa jako warunek sukcesu na rynku 37
2.4.2. Ogólna charakterystyka strategii marketingowych 39
2.4.3. Wybrane strategie konkurencji 42
3. Marketingowy system informacji 46
3.1. Istota systemu informacji rynkowej 46
3.1.1. Co to jest informacja rynkowa 46
3.1.2. Podstawowe rodzaje informacji 47
3.1.3. Pojęcie marketingowego systemu informacji 47
3.1.4. Informacja rynkowa a potrzeby informacyjne w zarządzaniu oddziałem 50
3.1.5. Podsystemy w marketingowym systemie informacji 52
3.2. Badania marketingowe jako podstawa decyzji rynkowych 57
3.2.1. Pojęcie badań marketingowych 57
3.2.2. Przedmiot badań marketingowych 58
3.2.3. Badania marketingowe a proces decyzyjny 60
3.2.4. Problemy decyzyjne a problemy badawcze 63
3.3. Marketingowy proces badawczy 66
3.3.1. Przygotowanie badań 66
3.3.2. Wielkość próby badawczej i jej dobór 68
3.3.3. Wykonanie badań 72

4. Marketing w zaopatrzeniu ... 75
4.1. Miejsce systemu zaopatrywania w logistyce oddziałów gospodarczych ... 75
4.1.1. Logistyka a dystrybucja ... 75
4.1.2. Schemat oddziaływania logistycznego ... 75
4.1.3. Istota systemu zaopatrywania wojskowych oddziałów gospodarczych ... 77
4.2. Integracja w procesie zaopatrzenia ... 79
4.2.1. Miejsce zaopatrywania w procesach logistycznych ... 79
4.2.2. Uwarunkowania integracyjne ... 79
4.3. Marketingowe koszty systemu zaopatrywania ... 82
4.3.1. Marketing i dystrybucja w ujęciu logistycznym ... 82
4.3.2. Pozycja kosztów działalności marketingowej w kosztach systemu zaopatrywania ... 83
4.3.3. Możliwości a rzeczywistość ... 84
4.4. Marketing a zaopatrywanie centralne i zdecentralizowane ... 86
4.4.1. Marketing w zaopatrywaniu centralnym ... 86
4.4.2. Marketing a zaopatrywanie zdecentralizowane ... 87
4.5. Marketing - mix w zaopatrzeniu ... 89
4.5.1. Ogólne uwarunkowania strategii marketing - mix ... 89
4.5.2. Polityka informacyjna ... 91
4.5.3. Polityka pozyskiwania dóbr ... 95
4.5.4. Marketing kadrowy ... 98
4.6. Strategie rynkowe w zaopatrzeniu ... 101
4.6.1. Warunki stosowania strategii rynkowych w zaopatrzeniu ... 101
4.6.2. Strategie na rynkach zaopatrzenia ... 102
5. Marketing usług ... 104
5.1. Specyfika usług w ujęciu marketingowym ... 104
5.1.1. Miejsce sektora usług w gospodarce ... 104
5.1.2. Produkt a usługa ... 105
5.1.3. Rodzaje i cechy usług świadczonych na rynku ... 107
5.1.4. Klasyfikacja usług świadczonych przez wojskowe podmioty gospodarcze ... 108
5.1.5. Specyfika i uwarunkowania usług świadczonych przez wojskowe podmioty gospodarcze ... 111
5.2. Strategie marketing - mix na rynku usług ... 113
5.2.1. Podstawowe instrumenty oddziaływania ... 113
5.2.2. Oferta jako ważny element marketingu ... 114
5.2.3. Polityka cenowa ... 117
5.2.4. Polityka dystrybucyjna ... 119
5.2.5. Polityka informacyjna ... 122
5.3. Marketing usług niedochodowych ... 124
5.3.1. Istota usług niedochodowych ... 124
5.3.2. Strategie usług *nonprofit* ... 125
6. Public Relations jako instrument komunikacji z otoczeniem ... 128
6.1. Otoczenie rynkowe a potrzeby komunikacji ... 128
6.1.1. Otoczenie oddziału i możliwości jego kształtowania ... 128
6.1.2. Kierunki komunikowania oddziału ... 129
6.2. Public Relations jako instrument kształtowania opinii ... 131
6.2.1. Pojęcie i istota Public Relations ... 131
6.2.2. Zadania Public Relations w komunikowaniu oddziału z otoczeniem ... 132
6.2.3. Schemat przekazu Public Relations ... 134

6.3. Taktyka Public Relations 135
6.3.1. Projektowanie działań Public Relations 135
6.3.2. Podstawowe formy i sposoby oddziaływania Public Relations 137
Wybrane pojęcia i definicje 140
Bibliografia 153

WPROWADZENIE

Proponowane opracowanie zawiera zbiór podstawowych zagadnień, a w tym pojęć i praw dotyczących rynku, marketingu oraz zarządzania marketingowego pod kątem ich ewentualnego wykorzystania w zarządzaniu wojskowymi podmiotami gospodarczymi, a przede wszystkim ich działalnością rynkową. Doboru zagadnień dokonano kierując się wynikami obserwacji oraz badań z zakresu zachowań rynkowych oddziałów gospodarczych oraz wiedzy ich dowódców, szefów logistyki i zaopatrzenia przeprowadzonych w wybranych jednostkach wojskowych - samodzielnych oddziałach gospodarczych oraz innych instytucjach wojskowych. Opracowanie jest kierowane do studentów Akademii Obrony Narodowej, w tym również studentów Wyższych Studiów Zarządzania i Marketingu pracujących w jednostkach i instytucjach MON z nadzieją, że będzie im przydatne w procesie zdobywania wiedzy a następnie w ich codziennej działalności służbowej. Opracowanie przygotowano w oparciu o literaturę przedmiotu oraz własne analizy i spostrzeżenia autorów.

Treści zawarte w opracowaniu powinny utrwalać wiedzę zdobywaną w trakcie wykładów, ćwiczeń oraz samodzielnego studiowania literatury. Sposób podania jest przystępny, pozwalający na zrozumienie najistotniejszych problemów a przede wszystkim - posługiwanie się fachowym językiem - niezbędnym w świecie biznesu.

W rozdziale pierwszym uwzględniono podstawowe pojęcia związane z gospodarką rynkową, rynkiem, prawami jakimi się kieruje oraz zjawiskami jakie towarzyszą wymianie handlowej. Powodem rozszerzenia opracowania o tę tematykę jest jedna z zasad jaką powinno kierować się każde przedsiębiorstwo: punktem wyjścia i celem w działalności rynkowej jest rynek.

W rozdziale drugim przedstawiono istotę marketingu jako pewnej filozofii rynkowej oraz sposobu oddziaływania na rynek ze szczególnym uwzględnieniem aspektów zarządzania wojskowymi podmiotami gospodarczymi. Przedstawiono również niektóre ogólne warianty strategii rynkowych stosowanych na wszystkich rynkach pod kątem ich zastosowania w prowadzonej działalności gospodarczej oraz procesach logistycznych.

Rozdział trzeci poświęcono wybranym aspektom marketingowego systemu informacyjnego w wojskowych oddziałach gospodarczych. Uwagę skupiono na przedstawieniu potrzeb informacyjnych oraz znaczeniu informacji w procesach decyzyjnych. Ukazano także możliwości gromadzenia informacji oraz zasady jakimi należy kierować się przy organizacji badań rynkowych w warunkach ograniczonych zasobów.

Kolejne dwa rozdziały zawierają podstawowe informacje w zakresie marketingu zaopatrzenia oraz usług. W pierwszym uwagę skoncentrowano na procesach zabezpieczenia logistycznego w warunkach pokoju a przede wszystkim w warun-

kach gospodarki rynkowej. Zaprezentowano także instrumentarium jakie należy wykorzystywać w procesie zaopatrywania. W rozdziale poświęconym marketingowi usług uwzględniono specyfikę usług świadczonych przez podmioty wojskowe, zaproponowano szereg sposobów oddziaływania na rynek, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji klienta i jego percepcji, a także procesu zapewnienia wysokiej jakości działalności usługowej. Na końcu rozdziału zaproponowano także koncepcję zastosowania rozwiązań marketingowych dla usług nieodpłatnych.

W rozdziale szóstym przybliżono najważniejszy z punktu widzenia wojskowych podmiotów gospodarczych instrument polityki informacyjnej jakim jest promocja reputacji tzn. Public Relations. Jest to zestaw najmniej kosztownych narzędzi do kształtowania opinii o jednostkach wojskowych nie tylko z punktu widzenia działalności rynkowej, lecz także całokształtu zadań jakie wojsko realizuje.

Na końcu opracowania zamieszczono niektóre ważniejsze pojęcia jakimi posługiwano się w poszczególnych rozdziałach, bądź z jakimi wypadnie się spotkać Czytelnikom w codziennej działalności rynkowej. Pojęcia marketingu, w celu ich łatwiejszego odszukania zostały przedstawione w kolejności alfabetycznej. Taki sposób znacznie ułatwi studentom poruszanie się po słowniku w celu uporządkowania zdobytej wiedzy. Słownik zawiera jedynie zbiór podstawowych pojęć z bardzo ograniczonym komentarzem, dlatego studiowanie literatury z dziedziny marketingu pozostaje niezbędnym wymogiem. Definicje jakie są w nim zawarte zostały dobrane przez autorów według kryterium użyteczności i przystępności wychodząc z założenia, że marketing w pierwszej kolejności należy zrozumieć.

1. RYNKOWE ASPEKTY DZIAŁANIA WOJSKOWYCH PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH

1.1. Rynek i gospodarka rynkowa

1.1.1. Pojęcie i istota rynku

Przemiany społeczno-polityczne i gospodarcze jakie nastąpiły w 1989 spowodowały wzmożone zainteresowanie rynkiem i systemem rynkowym. Jeżeli zmiany to w jakim kierunku? Co te nieznane pojęcia ze sobą niosą? Co z nich wynika dla działalności każdej instytucji na rynku oraz dla konsumentów?

Coraz więcej informacji zaczęło pojawiać się w mediach.

Rynek najczęściej był kojarzony ze straganami w czasie popularnych tzw. „odpustów", targami, jarmarkami, bazarami. Rynek był czymś niedozwolonym, co w poprzednim systemie było niezgodne z panującym prawem i przez nie zwalczane. Rynki te można byłoby zdefiniować jako spotkanie grup ludzi, którzy chcą sprzedać swoje towary lub usługi (ich ilość definiowana jest jako podaż) z grupą ludzi gotowych te dobra nabyć w określonym miejscu i czasie po określonej uzgodnionej między nimi cenie (to rynkowe zapotrzebowanie jest określane mianem popytu). Cena rynkowa jest ustalana w toku negocjacji i jest ilością pieniędzy za jaką sprzedawcy są gotowi przekazać swoje towary i usługi nabywcom. Proces jaki na rynku zachodzi można nazwać procesem kupna/sprzedaży, a działalność związana z realizacją wymiany towarowo-pieniężnej określana jest jako handel. Czyli rynek jest miejscem działalności handlowej.

W naszym otoczeniu jest jednak coraz mniej takich zjawisk jak targi, bazary, czy giełdy samochodowe. Handel przenosi się do supermarketów, na giełdy towarowe, a handel samochodami używanymi przejmują komisy. Czy oznacza to mniej rynków? Nie. Współczesny rynek jest pojęciem bardziej złożonym. To obecnie ogół sprzedawców i nabywców (różnej wielkości i o różnych formach organizacyjno-prawnych) nie tylko w kraju, ale i za jego granicami zawierających ze sobą transakcje w różnych miejscach i na różnych zasadach, a ich działaniom towarzyszy uczestnictwo innych instytucji takich jak banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa transportowe i zajmujące się magazynowaniem, agencje marketingowe itp., które towarzyszą wszelkim procesom wymiany. Obszar rynku obejmuje nie tylko miejsca, w których dokonywane są operacje kupna/sprzedaży ale cały obszar działalności uczestników rynku.

W rzeczywistości rynkowej mamy do czynienia nie z jednym ale z wieloma rynkami. Wymiana może przecież dotyczyć wielu dóbr i usług i może odbywać się w różnych miejscach i różnym czasie. Podziały rynków są dokonywane według różnych kryteriów. Podstawowym kryterium podziału rynków jest rodzaj dóbr będących przedmiotem wymiany. Według tego kryterium rozróżnia się rynki wy-

robów i rynki usług. **Wyroby** są dobrami materialnymi powstałymi w toku działalności produkcyjnej i posiadające zdolność do zaspokajania określonych potrzeb konsumentów (gdy stają się przedmiotem wymiany noszą nazwę towarów). **Usługi** są natomiast działalnością służącą zaspokajaniu potrzeb, czyli nie posiadają cech materialnych, chociaż mogą być realizowane z wykorzystaniem określonych dóbr.

Rynki wyrobów (towarów) można podzielić na **rynki towarów produkcyjnych** (wyrobów używanych w produkcji, wśród których ważne miejsce zajmują towary inwestycyjne tzn. maszyny i urządzenia służące do wytwarzania innych wyrobów), oraz rynki towarów konsumpcyjnych (wyrobów zaspokajających bezpośrednio potrzeby konsumentów, np. produkty spożywcze, obuwie, odzież sprzęt AGD, radioodbiorniki, telewizory itp.). Przedstawiony podział dotyczy również rynków usług, które mogą być świadczone tak ostatecznym konsumentom jak również mogą stanowić element w procesach produkcyjnych.

W związku z tym, że działalność może mieć różny zasięg terytorialny wyróżnia się rynki lokalne, regionalne, krajowe i zagraniczne, międzynarodowe i światowe.

1.1.2. Funkcje rynku w gospodarce rynkowej

W mediach często słyszy się opinie polityków i ekonomistów, że nadal jesteśmy na etapie budowania systemu rynkowego, inaczej gospodarki rynkowej.

Gospodarka rynkowa jest rodzajem gospodarki, w której podstawowym regulatorem jest rynek i prawa nim rządzące (prawo malejącego popytu i prawo podaży). Decyzje gospodarcze podejmowane są niezależnie przez wszystkie instytucje rynkowe a koordynacja działalności gospodarczej dokonuje się poprzez rynek rozumiany jako miejsce starcia podaży dóbr i usług z popytem na nie. Ekonomiści klasyczni (począwszy od Adama Smitha) uważają, że wszelka ingerencja instytucji państwowych tzw. interwencjonizm państwowy w proces samoregulacji nie powinien mieć miejsca. Jedynym regulatorem jest „niewidzialna ręka rynku". Samoregulacja jest oparta o podstawowe funkcje rynku. Oto one:

1) funkcja regulacyjna (stymulująca):
   - wyrównywanie poziomów i struktury podaży i popytu;
   - stymulowanie rozwoju gospodarczego kraju;
   - alokacja czyli przemieszczanie zasobów pracy, środków produkcji i kapitałów do dziedzin gospodarczych i rodzajów działalności o wysokim stopniu efektywności i zyskowności;
2) funkcja informacyjna:
   - informowanie nabywców i dostawców o ofercie towarowej i chłonności rynku na towary i usługi;
   - informowanie o potrzebach i kierunkach interwencjonizmu państwowego;
3) funkcja motywacyjna:
   - pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności przez wyzwania i zagrożenia lokalnej, krajowej i międzynarodowej konkurencji oraz wzrastające ceny;

- motywacja pracy i wykorzystania kapitału w działalności przedsiębiorczej jako źródeł uzyskiwania dochodów i zaspokajania potrzeb na coraz wyższym poziomie;

- motywacja do większych zakupów towarów i usług w przypadku obniżających się cen.

Aby można było mówić o gospodarce rynkowej, musi ona spełniać następujące wymagania (cechy gospodarki rynkowej):

1. Procesy rynkowe regulowane są przez mechanizm rynkowy. Polega to na:

- regulacyjnym oddziaływaniu na podaż popyt i kształtowanie cen rynkowych;
- integracji rynków pracy, towarów i kapitałów;
- odpowiedzialności każdego uczestnika rynku za swoje decyzje (ocena rynkowa).

2. Wolność gospodarcza, polegająca na:

- pełnej swobodzie wchodzenia na rynek i prowadzenia działalności gospodarczej;
- swoboda importu i eksportu produktów.

Ograniczenia jednak w każdej gospodarce występują. Są to koncesje, licencje itp. bariery regulowane przez organa państwa.

3. Prywatna własność środków produkcji:

- przewaga przedsiębiorstw prywatnych nad innymi formami własności;
- sprawowanie przez państwo ochrony własności prywatnej, sprzyjanie rozwojowi przedsiębiorczości i popieranie nagromadzania indywidualnych dochodów z pracy i działalności gospodarczej.

4. Suwerenność konsumencka, która przejawia się:

- wolnością w podejmowaniu decyzji rynkowych pod względem zaspokajania potrzeb, wyboru firmy i jej oferty;
- możliwości aktywnego i skutecznego oddziaływania na ofertę rynkową;
- sprawowaniu przez państwo ochrony interesów konsumentów poprzez restrykcyjne działania w stosunku do przedsiębiorców naruszających konsumentów przez nierzetelną i szkodliwą działalność produkcyjną lub handlową.

5. Ograniczony interwencjonizm państwowy do:

- ochrony interesów konsumentów,
- zwalczania praktyk monopolistycznych;
- ustalanie prawnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej w celu maksymalizacji konsumpcji, rozwoju przedsiębiorczości, zwalczania inflacji i ochrony wartości pieniądza;
- osłona warstw ludności o najniższych dochodach (polityka socjalna);
- ochrona zdrowia.

W naszej rzeczywistości rynkowej nie można jeszcze powiedzieć, że mamy do czynienia z gospodarką rynkową. Jest zbyt wiele barier do prowadzenia działalności gospodarczej, ustalanie płac minimalnych (ingerencja w rynek pracy), ustalanie

cen minimalnych na zboża, zarządzenia i wytyczne do prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty wojskowe, administracyjne ustalanie cen usług „wojskowych" itp.

1.1.3. Konsument na rynku

Istota sukcesu rynkowego każdej firmy, w tym także wojskowych podmiotów gospodarczych świadczących usługi komercyjne zależy od decyzji rynkowych konsumentów tzn. czy konsument kupi usługę lub dane dobro. Sfera decyzji konsumentów leży u podstaw teorii potrzeb i użyteczności konsumenta.

Ludzie kupują w celu zaspokojenia określonych potrzeb. Zawsze stoją przed dylematem, co kupić aby daną potrzebę zaspokoić. A potrzeb jest zwykle więcej niż środków finansowych. Klient zawsze zastanawia się jak pogodzić potrzeby z ograniczonymi możliwościami. A. Maslow oraz T. Kocowski wymieniają różne typy potrzeb jakie kierują działaniami ludzi. Uogólniając można stwierdzić że będą to potrzeby:

- najniższego zasięgu (potrzeby fizjologiczne i fizyczne tj. bezpieczeństwa, żywienia, mieszkania, zaspokojenia pragnienia, zapewnienie utrzymania gatunku itp.);
- średniego zasięgu (potrzeby społeczne wynikające z przynależności człowieka do określonej grupy społecznej);
- potrzeby subiektywne (wynikające z indywidualnych cech osobowości, każdego konsumenta, jego inteligencji i zainteresowań).

A. Maslow określił zasady zaspokajania potrzeb przez ludzi. Na podstawie tych zasad można zaproponować zasady zaspokajania potrzeb przez konsumentów na rynku:

1. Każdy konsument ma wiele potrzeb.
2. Potrzeby te mają dla konsumentów różne znaczenia i mogą być uporządkowane hierarchicznie ze względu na to znaczenie.
3. Każdy próbuję najpierw zaspokoić najważniejsze dla siebie potrzeby.
4. Jeżeli uda mu się kupić określone dobro i zaspokoić najważniejszą potrzebę, traci ona wówczas znaczenie motywacyjne.
5. Gdy potrzeba traci znaczenie motywacyjne konsument zwraca uwagę na następną potrzebę i poszukuje możliwości jej zaspokojenia.

Na decyzje konsumenta oprócz potrzeb wpływają także inne czynniki wewnętrzne tj. oczekiwania, nastawienia, informacje jakie uzyskiwał w toku konsumpcji. Wśród czynników bezpośrednio związanych z konsumentem są także czynniki demograficzne tj. wiek, płeć, narodowość, stan cywilny, stan rodzinny itp. Obok wymienionych w postaci bodźców docierają do konsumenta czynniki zewnętrzne. Są to czynniki ekonomiczne oraz związane z samym towarem lub usługą tj. trwałość, jakość, cena, wygląd, serwis oraz związane ze środowiskiem społecznym w jakim konsument przebywa.

1.2. Rynek a wojskowe podmioty gospodarcze

1.2.1. Rynek, uczestnicy rynku i otoczenie jako wyznacznik działalności podmiotów wojskowych

Dla właściwego określenia miejsca marketingu w zarządzaniu podmiotami gospodarczymi niezbędne jest zdefiniowanie głównych pojęć ekonomicznych związanych z jego ideą. Z punktu widzenia przyjętych hipotez będą nimi:

- rynek;
- uczestnicy rynku;
- otoczenie rynkowe.

Rynek w obecnie kształtowanym ustroju gospodarczym stanowi centrum systemu ekonomicznego (systemu rynkowego). Jest formą poziomych więzi między różnymi podmiotami gospodarczymi i konsumenckimi próbującymi sprzedać lub kupić towar. Między nimi toczy się nieustanna konkurencja stanowiąca czynnik, za pośrednictwem którego uczestnicy rynku dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości wyrobu, opakowania, zachowania wobec klienta w celu wywarcia wpływu na korzystniejsze zawarcie transakcji kupna - sprzedaży[1].

Rynek można zdefiniować także jako sposób podziału już wytworzonych dóbr, który pozostawia formalną swobodę kupującemu w wyborze tych dóbr. Rynek to wolny obrót, który z rządzącym nim prawem popytu i podaży stanowi podstawowy regulator w gospodarce rynkowej. Rynek to również ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi, reprezentującymi podaż towarów i usług a kupującymi, reprezentującymi popyt na towary i usługi[2]. Kupujący i sprzedający poszukują informacji. Kupujący szukają innych nowych modeli oraz odpowiadających im warunków sprzedaży, a sprzedający pytają o potrzeby nabywców, by je zrealizować oraz o ceny jakie są gotowi zapłacić.

Każda organizacja zamierzająca kupić lub sprzedać produkty nawiązuje stosunki wymienne, a zatem staje się uczestnikiem rynku. To uczestnictwo jest tym pełniejsze, im dana organizacja osiąga wyższy stopień podmiotowości, czyli realizowane transakcje mają charakter dobrowolny, podyktowane są własnym interesem i wynikają z równorzędnej pod względem prawnym pozycji wobec innych uczestników rynku.[3] Uczestnikami rynku są również konsumenci dóbr i usług określani mianem gospodarstw domowych. Obok wymienionych na rynku występuje grupa pośredników handlowych stanowiących poważne ogniwa kanałów dystrybucji towarów i usług, mających duży wpływ na obraz rynku oraz kształtowanie cen.

---

[1] M.Nasiłkowski, *System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii*, Key Tex, Warszawa 1992.
[2] W.Wrzosek *Badanie i kształtowanie rynku*, PWE, Warszawa 1984.
[3] J. Altkorn *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

Wymienione instytucje czynnie uczestniczą w fizycznym obrocie towarowym. Nie są jednakże jedynymi uczestnikami rynku. Współczesny rynek jest bardziej skomplikowany. Jego rzeczywisty obraz jest najczęściej tworzony przez różne instytucje rynku (w tym rynku giełdowego), które de facto decydują o kształtowaniu cen na rynku wielu produktów.

Analizując problem miejsca i roli marketingu w zarządzaniu wojskowym podmiotem gospodarczym uwagę koncentrujemy zarówno na rynku, jak i roli oddziału jako kupującego lub sprzedającego, a w konsekwencji na obiektach jego działań. Obiektami tymi są sprzedający i kupujący oraz oferowane przez nich produkty. Uwagę koncentrujemy również na jego zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu, a więc szeregu uwarunkowań i czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu podejmowanych działań rynkowych. Tłem otoczenia marketingowego są koncepcje akcentujące potrzebę poszukiwania związków między strategicznymi celami działalności dla jakich jednostkę wojskową sformowano, jej pozycją rynkową a wyrażanymi wobec niej interesami licznych podmiotów gospodarczych i społecznych. Jej powinnością według tych koncepcji jest spełnianie oczekiwań wymienionych grup, oczekiwań na które może oddziaływać na etapie ich kształtowania.

Przedstawione definicje w uproszczeniu ukazują istotę rynku jako środowiska, w którym przyszło funkcjonować wojskowym podmiotom gospodarczym wraz z wprowadzaniem gospodarki rynkowej. Nie można rozpatrywać problemów w ich działalności w oderwaniu od praw rynkowych oraz instytucji współuczestniczących w procesach rynkowych, bez których istnienia pojęcia „podaż", „popyt" czy też „marketing" byłyby nic nieznaczącymi sformułowaniami.

1.2.2. Rynek a wojskowe podmioty gospodarcze

Rynek jest obiektywną koniecznością, niezależnie od tego czy kupujemy na nim produkty, czy też wytwarzamy i sprzedajemy towary, świadczymy usługi, uczestniczymy w kształtowaniu procesów regulujących działanie gospodarki narodowej lub zajmujemy się teoretycznymi problemami jego funkcjonowania.[4]

Działanie w złożonych warunkach gospodarki rynkowej jest koniecznością wszystkich podmiotów gospodarczych realizujących swoje podstawowe funkcje na rynku lub za pośrednictwem rynku. Jest to problem złożony, wymagający nowego sposobu myślenia oraz podejmowania niekonwencjonalnych, innych niż dotychczas przedsięwzięć.

Poprzedni system gospodarczy, eliminujący regulacyjną rolę rynku oraz negatywne rezultaty administracyjno-rozdzielczego systemu zarządzania odcisnęły swe piętno na intensywności i jakości przemian jakie zachodzą w polskim życiu gospodarczym od 1989 roku. Tworzy się nowy system gospodarczy, nieporównywalny

[4] T. Sztucki, *Rynek konsumenta*, PWE, Warszawa 1989.

do poprzedniego, którego podstawą jest rynek - regulowany jedynie własnymi mechanizmami i wolność gospodarcza rozumiana jako prawo wszystkich podmiotów gospodarczych (w tym wojskowych[5]) do samodzielnych decyzji rynkowych.

Wojskowe podmioty gospodarcze jako instytucje rynku są zjawiskiem nowym w krajobrazie rodzącego się systemu rynkowego. Obowiązujące wcześniej „zamknięcie" tych podmiotów w ryzach centralnie podejmowanych decyzji i centralnego zaopatrywania stanowiło zupełnie inną sytuację od tej w jakiej przychodzi im funkcjonować.

Bezpośrednie starcie z rynkiem to zderzenie z nowymi formami i instrumentami oddziaływania na otoczenie, zderzenie z nowoczesnymi, przybyłymi z zachodu sposobami rynkowego myślenia i działania. Jednym z wymienionych trendów jest marketing - nowe zjawisko ekonomiczne w realiach polskich, które z różnym skutkiem usiłuje zadomowić się we wszystkich podmiotach gospodarczych. Marketing to zbiór określonych instrumentów rynkowego oddziaływania, ale przede wszystkim to filozofia zarządzania - także zarządzania wojskowymi podmiotami gospodarczymi.

[5] Zgodnie z obowiązującymi przepisami, podmiotami gospodarczymi w resorcie obrony narodowej są wojskowe oddziały gospodarcze, zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze i środki specjalne.

2. MARKETING W ZARZĄDZANIU WOJSKOWYMI PODMIOTAMI GOSPODARCZYMI

2.1. Pojęcie i istota marketingu

2.1.1. Geneza marketingu

Marketing jako filozofia uczestników życia gospodarczego - instytucji rynkowych, nie jest zjawiskiem nowym. Jego źródłem stały się ich problemy i potrzeby oraz przemiany jakie w związku z nimi stały się konieczne. Marketing nie stanowi konstrukcji myślowej zrodzonej na gruncie analizy teoretycznej. Zrodził się jako racjonalna reakcja przedsiębiorstw na przemiany życia gospodarczego a w szczególności zmiany zachodzące na rynku[6].

Instrumentarium marketingu było antidotum na szereg problemów z jakimi styka się przedsiębiorstwo w ukształtowanej gospodarce rynkowej, a przede wszystkim miało służyć przełamaniu bariery popytu jaki powstał wskutek rozwoju gospodarczego, powstawania licznych przedsiębiorstw tych samych branż oraz pojawienia się dużej ilości produktów różnych marek. Instrumentarium marketingu stało się środkiem aktywnego oddziaływania na rynek w miarę posiadanych możliwości i potrzeb w celu minimalizacji ryzyka prowadzonej działalności i zapewnienia sobie powodzenia na rynku.

Terminu „marketing" zaczęto używać na przełomie XIX i XX wieku w Stanach Zjednoczonych. W tym okresie zaczęła wyodrębniać się gromadzona przez stulecia wiedza na temat skutecznego działania na rynku jako samodzielna dziedzina wiedzy teoretycznej i praktycznej.

W literaturze ekonomicznej istnieje wiele definicji marketingu. Przyczyna tego tkwi w znacznej ewolucji jakiej podlegało to pojęcie. Analizując problemy ekonomiczne przedsiębiorstw od początku XX wieku pojęcie marketingu zmieniało się proporcjonalnie do wzrostu problemów rynkowych tych przedsiębiorstw. Pierwotny marketing to funkcja przedsiębiorstwa polegająca na zbieraniu informacji rynkowych potrzebnych dla jego funkcjonowania. Jest to okres tzw. marketingu funkcjonalnego stosowanego jeszcze w latach pięćdziesiątych. Cechą charakterystyczną dla tego okresu było istnienie rynku producenta (dominacja producentów na rynku). Odzwierciedleniem stosunku producentów do potrzeb nabywców w tym czasie jest przytaczane często słynne stwierdzenie Forda: *Mogę sprzedać wam samochód w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny*[7].

---

[6] L.Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 1992.

[7] M.Trocki, *Jak skutecznie działać na rynku czyli podstawy marketingu*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1992.

W następnych latach zaczęło rozwijać się przekonanie o konieczności bardziej aktywnego i wszechstronnego oddziaływania na rynek oraz o konieczności zintegrowania działań. Jest to okres tzw. marketingu systemowego. Nie oznaczało to wcale, iż marketing wykroczył poza sferę ekonomiki zbytu. Marketing określano jako system wszystkich poczynań związanych z polityką sprzedaży, mających na celu stworzenie, utrzymanie lub rozszerzenie rynku. Marketing w tym ujęciu jest ściśle związany z kreowaniem świadczeń rynkowych (użyteczności), co następnie znajduje swój wyraz w procesie sprzedaży[8] (np. Ph. Kotler definiuje marketing jako sposób prowadzenia działalności gospodarczej, który nastawiony jest na trwałe zaspokojenie potrzeb wybranej grupy klientów dla osiągnięcia możliwie najlepszych wyników tej działalności[9]).

2.1.2. Współczesny marketing

W teorii współczesnego marketingu dominują jego zastosowania w ekonomice zbytu. H.J.Schroder analizując współczesne koncepcje marketingu stwierdza, iż realizują one nie tylko cele związane z badaniem, analizą oraz zaspokajaniem popytu, lecz także jego rozwojem, kształtowaniem oraz tworzeniem popytu na produkty będące przedmiotem działania[10]. Według R. Głowackiego *marketing jest procesem społeczno-gospodarczym mającym na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty lub usługi oraz zaspokojenie go poprzez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytworzonych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich zrealizowanie.*[11]

Porównując cele realizowane przez współczesny marketing do realizowanych przed kilkunastu laty nowością jest wykorzystywanie jego instrumentów w celu tworzenia „nowego popytu" - popytu na produkty jeszcze nie istniejące. Są to działania często sprzeczne z etyką zachowania na rynku, ale pozwalające na wyszukiwanie nowych nisz rynkowych i nowych możliwości zwiększenia zysków - działania przedsiębiorstw realizujących strategię ekspansji.

Współczesny marketing można traktować jako integralną i główną część systemu zarządzania przedsiębiorstwem a nawet „zarządzanie marketingowe" (Marketing Menagement), czyli zarządzanie, którego punktem wyjścia i celem jest sytuacja rynkowa[12].

Teoretycy marketingu definiując jego pojęcie i istotę eksponują najczęściej albo aspekt koncepcyjny (filozofia marketingu - sposób myślenia i działania na ryn-

---

[8] H. Schwalbe, *Marketing w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1993.

[9] Ph. Kotler, *Marketing Menagement. Analisis, Planing and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1992.

[10] H.Schroder, *Marketing erfolgreich praktizieren*, Vahlen, Monachium 1988.

[11] R. Głowacki, *Przedsiębiorstwo na rynku*, wyd. 3, PWE, Warszawa 1987.

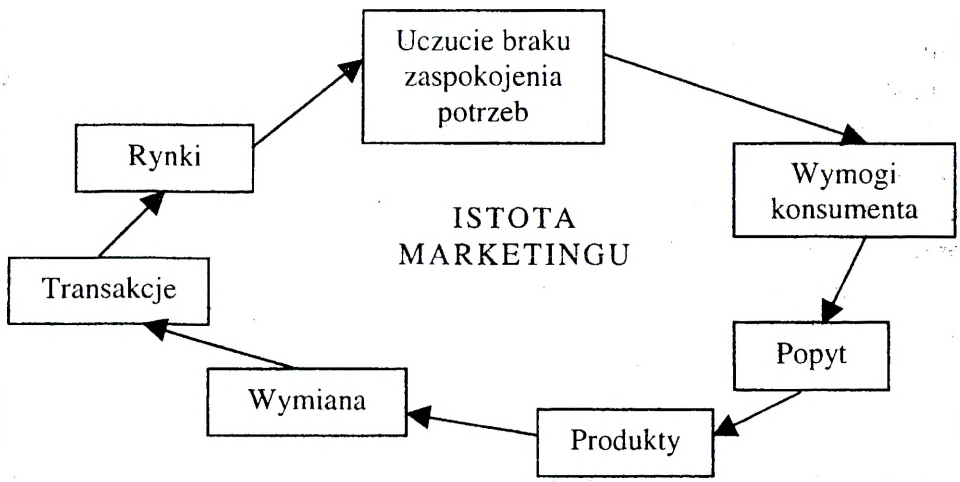
[12] M. Trocki, *Jak skutecznie działać na rynku czyli podstawy marketingu*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1993.

ku), bądź aspekt instrumentarium oddziaływania na rynek, lub też aspekt informacyjno - decyzyjny związany z procesami kierowania oraz podejmowania decyzji[13].

Wszystkie cytowane definicje należy uznać za trafne, gdyż utożsamiają marketing z działaniem na rynku w warunkach gospodarki rynkowej oraz filozofią tego działania. Zdecydowana większość teoretyków marketingu nie dostrzega innych możliwości jego zastosowania skupiając się jedynie na jego miejscu w ekonomice zbytu.

Inne spojrzenie na marketing przedstawia Charles Demarchi w pracy pt. *Marketing zaopatrzenia*[14]. Autor stwierdza, że marketing wykracza poza sferę zbytu. Jego instrumenty można wykorzystać w każdej innej dziedzinie działalności rynkowej, także w zaopatrzeniu. Takie spojrzenie nie było popularne ze względu na brak problemów z zaopatrzeniem wynikający z dużej podaży półfabrykatów, surowców i innych produktów wykorzystywanych w produkcji oraz sytuację korzystną dla zaopatrujących się przedsiębiorstw, dla których aspekty zabezpieczenia logistycznego były mniej istotne niż polityki zbytu. Problemy w działalności przedsiębiorstw tkwiły raczej w sprzedaży wytworzonych dóbr niż w ich nabywaniu.

Rynek, jak z tego wynika jest zjawiskiem bardzo skomplikowanym a przedstawione definicje marketingu nie uwzględniają wszystkich jego aspektów. Na rynku obok instytucji typowo podażowych (producenci dóbr i usług oraz handlowcy)



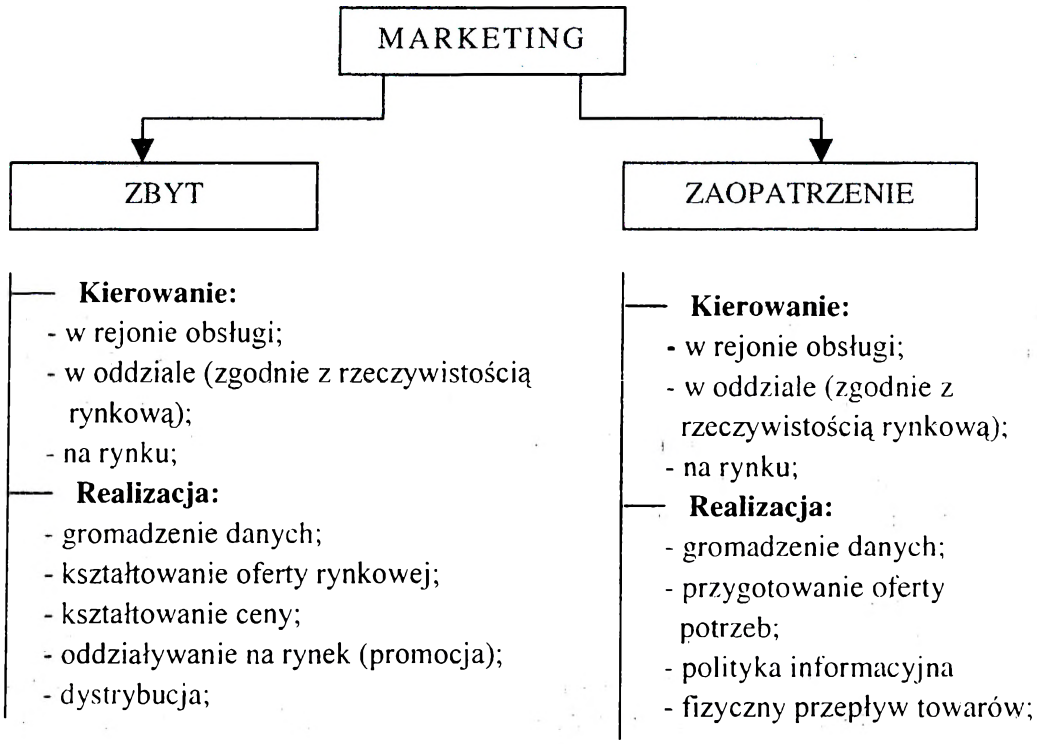
Źródło: B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.

Rys. 1. Istota marketingu

[13] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek *Marketing*, PWE, Warszawa 1992.
[14] Ch. Demarchi, *Beschafungsmarketing*, Dusseldorf, 1974.

istnieje rzesza pośredników handlowych, firm i instytucji niedochodowych występujących obok konsumentów po stronie popytu. Ich działania rynkowe charakteryzują się wykorzystaniem określonego instrumentarium mającego na celu skuteczne rozpoznanie podaży, pobudzanie jej wzrostu, kształtowanie asortymentu oraz informowanie instytucji podażowych o swoich potrzebach. Są to działania wzmacniające logistyczne zabezpieczenie tych instytucji, pozwalające na racjonalne gospodarowanie posiadanymi budżetami - szczególnie istotne w warunkach deficytu. Taki sposób myślenia oraz system działania na rynku można określić mianem marketingu zaopatrzenia lub marketingiem konsumenta (jeśli stosują je gospodarstwa domowe). Uogólniając powyższe rozważania można stwierdzić, że marketing widziany przez pryzmat strategii zaopatrywania instytucji rynkowych stanowi sposób myślenia i system działań, których punktem wyjścia i celem jest pożądana sytuacja rynkowa pozwalająca na racjonalne gospodarowanie posiadanymi środkami w kierunku zaspokojenia własnych potrzeb uczestnicząc jednocześnie w realizacji celów rynkowych instytucji podażowych.

2.1.3. Marketing jako sposób oddziaływania na rynek



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Zaopatrzenie i zbyt jako płaszczyzny oddziaływania instrumentów marketingu

Marketing jako idea jest więc niezależny od lokalizacji instytucji rynkowej w otoczeniu rynkowym tzn. czy realizuje on funkcje po stronie popytu czy po stronie podaży - zmienne chociaż podobne są tylko instrumenty jego strategii (rys.2). Być może takie sformułowanie spotka się z polemiką teoretyków marketingu, ale czym są rozważania nad marketingiem w poszczególnych okresach rozwoju rynku i przedsiębiorczości, jeśli nie analizą praktycznych działań przedsiębiorstw i innych instytucji rynkowych. Marketing jest sposobem uzyskiwania pożądanego odzewu na rynku. Tworzy on i oferuje określone wartości lub eksponuje potrzeby poprzez:

- kształtowanie produktu jako przedmiotu społecznego;
- wartościowanie (określanie warunków wymiany);
- symbolizację (nadawanie znaczeń przedmiotom)[15];
- ułatwianie (zwiększanie dostępności produktów dla nabywców i odwrotnie - nabywców dla produktów).

Marketing można określić jako system aktywnej sprzedaży lub aktywnego zaopatrywania. Wymaga myślenia w kategoriach sprzedaży (marketing podażowy) lub w kategoriach wartości handlowej i użytkowej (marketing zaopatrzenia, marketing konsumenta). Marketing umożliwia usytuowanie systemu „przedsiębiorstwo" w systemie „środowisko".

2.1.4. Marketing jako przedmiot badań

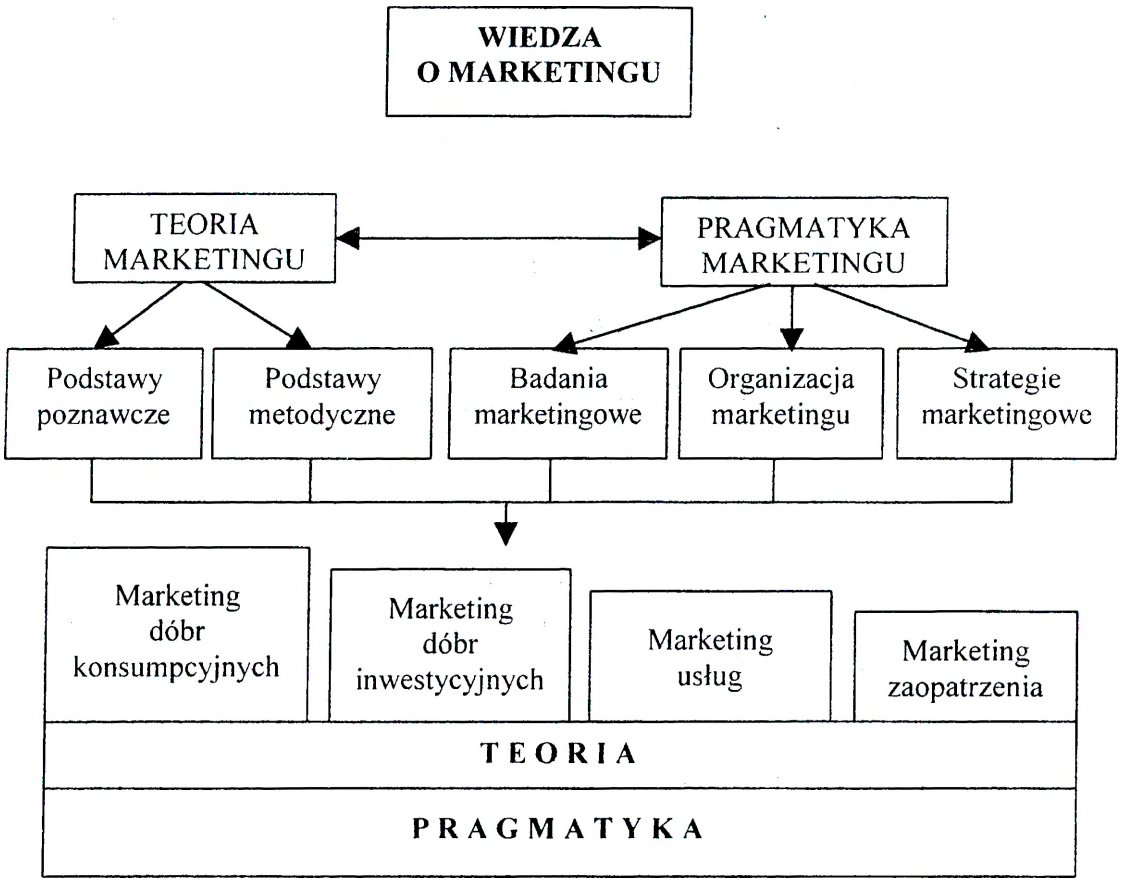
W zakresie zainteresowań teorii i praktyki marketingu na pierwszych miejscach znajdują się obszary marketingu podażowego (marketing dóbr konsumpcyjnych i dóbr inwestycyjnych). Obszary marketingu usług stanowią niewielki, a marketingu zaopatrzenia - znikomy wycinek tego zakresu (rysunek 3).

Przyczyny „macoszego" traktowania marketingu zaopatrzenia scharakteryzowano wyżej i wynikają one z pomijania problemu przez teoretyków marketingu. Natomiast takie a nie inne zainteresowanie marketingiem usług było skutkiem stosowania koncepcji marketingowych w firmach usługowych przez osoby poprzednio zatrudnione w sektorach produkcyjnych lub działach obrotu towarowego. Ich posunięcia praktyczne były imitacją działań odnoszących się do dóbr materialnych. Idea marketingu usług zrodziła się w wyniku ich ograniczonej skuteczności oraz potrzeby nowych rozwiązań co do możliwości i sposobu stosowania marketingu w dziedzinie usług[16].

Znaczenia marketingu nie można rozpatrywać indywidualnie - w odniesieniu do instytucji rynkowej kierującej się jego zasadami. Ogólne naświetlenie znaczenia marketingu wymaga rozważenia następstw jego stosowania przy uwzględnieniu co najmniej trzech punktów widzenia: przedsiębiorcy (instytucji rynkowej), konsumenta oraz gospodarki narodowej. Marketing postrzegany przez pryzmat

---

[15] T. Sztucki, *Rynek konsumenta*, PWE, Warszawa 1989.
[16] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 3. Obszary zainteresowań teorii i pragmatyki marketingu

„przedsiębiorstwo" jest szansą zmniejszenia ryzyka działalności rynkowej. Może stać się także istotnym elementem przewagi konkurencyjnej i szansą osiągnięcia sukcesu rynkowego. Marketing narzuca pewną dyscyplinę myślenia i podejmowania decyzji. Reguły planowania marketingowego „zmuszają do myślenia przed działaniem".

Konsument albo typowe instytucje popytowe korzystają na stosowaniu idei marketingu przez przedsiębiorstwa, gdyż zapewnia on dostrzeżenie ich interesów i odzwierciedlenie tego w postaci oferty podażowej. Rozwinięte systemy dystrybucji powodują, że produkt „sam znajdzie nabywcę", dla którego jest przeznaczony.

Konsument może postrzegać marketing negatywnie kojarząc go np. z nadmiernym, niczym nie podyktowanym różnicowaniem produktów, nadfunkcjonalnością opakowań lub też zbyt intensywną, nachalną reklamą. Przesada w stosowaniu niektórych instrumentów działa nie tylko na szkodę konsumenta lecz ostatecznie obraca się przeciwko firmie przesadnie szafującej instrumentami oddziaływania na rynek (np. zbyt często podawany przekaz reklamowy powoduje znudzenie). Kon-

sument broniąc się przed takim działaniem sam kieruje się instrumentami marketingu - zwalcza patologię marketingu przy pomocy marketingu.

Z punktu widzenia gospodarki narodowej marketing sprzyja racjonalizacji wykorzystania zasobów czynników wytwórczych, prawidłowej ich alokacji, a także zwiększa stabilność systemu gospodarczego i dynamizuje jego rozwój[17].

2.2. Miejsce marketingu w zarządzaniu wojskowymi podmiotami gospodarczymi

2.2.1. Zarządzanie jako główny kierunek oddziaływania marketingu

Marketing jest pojęciem zupełnie nowym w teorii i sferze zainteresowań ekonomiki wojskowej oraz teorii dowodzenia wojskami.[18] Zainteresowanie nim wynika z potrzeb funkcjonowania wojskowych podmiotów gospodarczych w zupełnie nowej sytuacji rynkowej, z jaką dotychczas nie miały styczności. Marketing to również idea, która powinna znaleźć swoje miejsce w procesie dowodzenia, a szczególnie - w procesie zarządzania zabezpieczeniem logistycznym w czasie pokoju oraz prowadzoną działalnością gospodarczą.

Najważniejszym czynnikiem przy uwzględnieniu środowiska w jakim funkcjonuje dany podmiot gospodarczy jest zarządzanie nim. Jest to, np. w oddziale gospodarczym, proces ukierunkowany na właściwe zabezpieczenie realizowanych zadań w niezbędny potencjał oraz wykorzystanie sił i środków dla realizacji zasadniczych celów swego istnienia. Jest to kompleks czynności optymalizujących warunki sprawnego i wszechstronnego oddziaływania na siły i środki poprzez działy funkcjonalne (służby) stwarzające warunki konieczne do racjonalnego osiągania celów w okresie pokoju i wojny. W wojskowym systemie kierowania, zarządzanie odgrywa rolę bardzo ważną i nieodzowną, ale jednak służebną w stosunku do dowodzenia. Jest niejako uzupełnieniem sfery dowodzenia zabezpieczającym wykonanie decyzji podjętych przez dowódcę (szefa) w ramach dowodzenia[19]. Zarządzanie każdym podmiotem gospodarczym obejmuje funkcje organizowania, planowania, motywowania i kontroli wszelkich przedsięwzięć w zakresie materiałowo-technicznego i finansowego zabezpieczenia zasadniczej działalności wynikającej z jego przeznaczenia.

Powyższa definicja jest ściśle związana z ogólnymi założeniami logistyki przyjętymi przez S. Kummera i J. Webera rozumianej jako: *koncepcja zarządzania procesami i potencjałem dla skoordynowanej realizacji przepływów towarowych*

---

[17] J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

[18] Do nielicznych autorów analizujących procesy logistyczne, którzy uwzględnili pozytywną rolę marketingu jest Krzysztof Pajewski (*Logistyczny system zaopatrywania*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1996.).

[19] K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1996.

oraz przyporządkowanych im przepływów informacyjnych w skali danego podmiotu i całego łańcucha logistycznego. Zorientowana na przepływy dóbr koordynacja obejmuje w szczególności: koordynację między dostawcami, przedsiębiorstwami i nabywcami (z ostatecznymi użytkownikami włącznie) oraz koordynację w płaszczyźnie podsystemów planowania, sterowania, realizacji i kontroli (od sfery strategicznej do operacyjnej)[20].

2.2.2. Marketing wojskowych podmiotów gospodarczych

Na podstawie analiz sfery zastosowań marketingu w ekonomice zaopatrzenia i zbytu różnych organizacji poza militarnych oraz procesów logistycznych marketing w działaniach wojskowych podmiotów gospodarczych jest filozofią zarządzania nimi a zarazem systemem działań rynkowych, których punktem wyjścia i celem jest pożądana sytuacja rynkowa, tak w działaniach na rynkach zaopatrzenia, jak i zbytu.

Pożądaną sytuacją na rynku zaopatrzenia jest zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie realizowanych przez nie funkcji zbytu poprzez właściwą informację o własnych potrzebach oraz trybie i sposobie ich zaspokajania, wynegocjowanie korzystnego dla obu stron systemu dostaw (kanałów zaopatrzenia i kanałów zbytu). Inaczej - zaspokajanie własnych potrzeb poprzez zaspokajanie potrzeb innych.

Pożądaną sytuacją w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej (ubocznej, pomocniczej lub innej) przez oddziały gospodarcze oraz działalności zasadniczej przez wojskowe zakłady budżetowe, jest takie kształtowanie własnej oferty produkcyjno-usługowej aby zaspokajała potrzeby potencjalnych nabywców, wychodziła naprzeciw ich preferencjom, a tym samym zapewniała efekt ekonomiczny w postaci zysku.

Marketing nie proponuje stosownych produktów i usług, uwzględniając popyt miejsce i czas, nie stwarza szansy wyboru przez co lepiej zaspokaja potrzeby armii oraz zwiększa zadowolenie konsumenta. Usługi i produkty oferują instytucje rynkowe. Marketing jest filozofią zarządzania, a idea zarządzania marketingowego mająca odzwierciedlenie w strategii rynkowej oddziału oraz konkretne instrumentarium odpowiednio dobrane i zastosowane (tzw. mieszanka marketingowa) wpływają bezpośrednio, tak na jakość handlową i użytkową zbywanych produktów i usług oraz zadowolenie konsumentów jak i jakość handlową i użytkową produktów i usług nabywanych. Marketing pomaga we właściwym kształtowaniu własnej oferty rynkowej i umiejętnym rozpoznaniu i wyborze ofert innych instytucji rynkowych.[21]

---

[20] S. Kummer, J. Weber, cyt. za K.Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1996.

[21] Polemika z K. Pajewskim, *Logistyczny system zaopatrywania*, Warszawa 1996, s. 84.

2.2.3. Marketing jako filozofia zarządzania

Uwolnienie mechanizmów gospodarki rynkowej, nadanie temu podstaw prawnych jest procesem złożonym i niemożliwym do realizacji w krótkim czasie. Jeśli nawet podłoże prawne systemu rynkowego jest uformowane nie znaczy to nadal, iż mamy do czynienia z systemem rynkowym. Wojskowe podmioty gospodarcze są jeszcze „niemowlęciem rynku". Trzeba wiele czasu, aby zdążyły one dorosnąć do wytworzonych warunków społeczno-ekonomicznych. Nawet przy stworzeniu podstaw organizacyjno-prawnych, nie można wymagać szybkich zmian w sposobie myślenia osób przywykłych do działania w innym systemie gospodarczym. Organizacja, to przede wszystkim ludzie wraz ze swoimi zaletami i przywarami, wraz ze swoją wiedzą i jej brakami, z doświadczeniami i przyzwyczajeniami wielu lat.

Problem marketingowego zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej jest nadal obcy wielu instytucjom rynku, także tym, które ze względu na cel działania powinny je szybko przyswoić. Badania przeprowadzone w 1993 roku przez „ROMI" Marketing S.C. w polskich dużych i średnich firmach różnych branż wykazały, że w większości przedsiębiorstw pojęcie „marketing" było nieznane jako strategia działania na rynku, jako jego filozofia. Marketing był utożsamiany z polityką sprzedaży - polityką ekspansywnego zbytu. Działy marketingu rodzące się wtedy jak grzyby po deszczu były niczym innym, jak komórkami zbytu zatrudniającymi nisko kwalifikowane kadry handlowców nie znających nawet przeznaczenia i zadań funkcjonariuszy służb marketingowych.

Obecnie proces kształtowania podstaw marketingowych w systemie zarządzania przedsiębiorstwami przebiega niewiele sprawniej pomimo prowadzonych szkoleń, dostępu do przykładów i zastosowań oraz literatury fachowej. Można stwierdzić, że o ile przedsiębiorstwa znajdują się na etapie dorastania do gospodarki rynkowej, o tyle wojskowe oddziały gospodarcze dopiero „raczkują".[22]

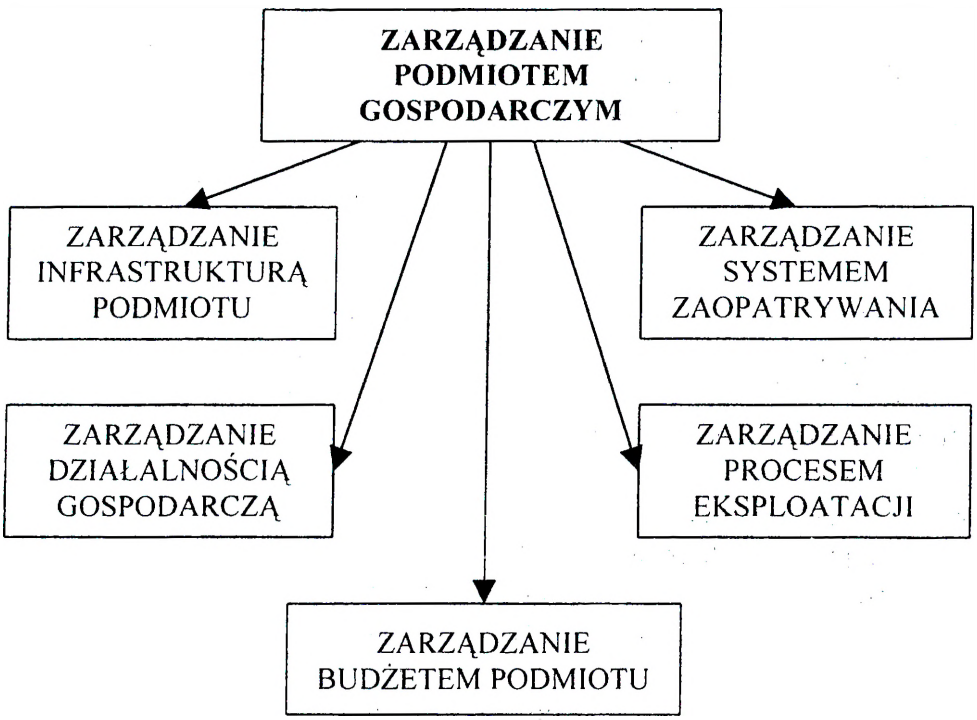
Decentralizacja systemu zaopatrywania, uprawnienie wojskowych podmiotów gospodarczych do prowadzenia działalności gospodarczej oraz decydowania o posiadanej infrastrukturze stworzyła z nich instytucje różnych rynków. Jest to nowa sytuacja a rynek narzuca nowe prawa i nowe regulacje. Narodziny są zwykle trudne. Dojrzałość rynkową osiąga się wraz z wiedzą i doświadczeniem. Nie można ich wprowadzić rozkazem czy też zarządzeniem przełożonego, bo jeśli nawet podwładni szefowie je wykonają, rynek pozostanie głuchy, gdyż kieruje się własnymi prawami.

Rysunek 4 przedstawia podstawowe płaszczyzny zarządzania oddziałem gospodarczym. Marketing rozumiany jako filozofia działania na rynku bezpośrednio

---

[22] Na uwagę zasługuje fakt, iż upłynęły cztery lata od rozpoczęcia przebudowy świadomości gospodarczej a gospodarka kraju zawierała pewien procent własności prywatnej działający w warunkach krajowych oraz kilkadziesiąt prężnych przedsiębiorstw eksportowo - importowych- czyli były pewne podstawy i wzorce zachowań rynkowych przedsiębiorstw. Wojskowe oddziały gospodarcze podstaw takich nie miały.

oddziałuje na te płaszczyzny, których realizacja styka się z rynkiem. Z płaszczyzn wskazanych na rysunku jedynie zarządzanie budżetem oddziału i procesem eksploatacji jest sferą poza rynkową., chociaż w części od niej zależną. Pozostałe są realizowane w całości lub przeważającej większości na rynku.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys.4. Płaszczyzny zarządzania oddziałem gospodarczym

2.2.4. Otoczenie marketingowe w zarządzaniu

Zarządzanie wojskowym podmiotem gospodarczym, w tym oddziałem, przy orientacji pro rynkowej (marketingowej) - jako proces, musi uwzględniać:

a) uwarunkowania wewnętrzne:

- zasadnicze przeznaczenie;
- wielkość, wyposażenie i wynikające z nich potrzeby;
- organizację pracy i kierowanie ludźmi;

b) środowisko zewnętrzne:

- wielkość poszczególnych rynków i dostępność do nich przy uwzględnieniu sytuacji oddziału jako instytucji budżetowej;
- politykę (zmiany w modelu gospodarki wojskowej: odchodzenie od dotacji, decentralizacja zaopatrzenia, regulacje prawne);

- położenie demograficzne, geograficzne i rynkowe;
- konkurencję na rynkach zaopatrzenia i zbytu;
- technologię;
- czynniki makroekonomiczne.

Przeznaczenie (sfera działalności zasadniczej) jest głównym czynnikiem warunkującym model zarządzania. Jest ono głównym celem działalności, stanowiącym niekiedy poważne ograniczenie realizacji innych celów jemu podporządkowanych. W takiej sytuacji znajduje się znacząca większość wojskowych oddziałów gospodarczych z wyjątkiem oddziałów produkujących towary lub usługi. Niezależnie od przeznaczenia jednostki wojskowej aspekt zarządzania nią jako oddziałem gospodarczym będzie zawsze podporządkowany celom działalności zasadniczej.

Wielkość jednostki, jej wyposażenie techniczne oraz posiadana infrastruktura to kolejne czynniki kształtujące oblicze zarządzania. Eksploatacja sprzętu technicznego i infrastruktury to szereg potrzeb, które oddział musi zaspokoić na rynku. Z eksploatacji wynikają ściśle określone potrzeby zaopatrywania w usługi, części zamienne, materiały pędne i smary lub nowoczesne urządzenia oferowane przez różne podmioty gospodarcze. Jednostka wojskowa to także określony potencjał ludzki, który wymaga zaopatrzenia w żywność, umundurowanie, opiekę medyczną itp.

Organizacja pracy i kierowanie ludźmi jest najistotniejszym czynnikiem sprawnego zarządzania oddziałem gospodarczym. Organizacja pracy winna wynikać ze struktury organizacyjnej podmiotu, stworzonej w oparciu o cele jakie przed nim zostały postawione. Przejrzysta struktura to wynikająca z niej odpowiedzialność za działania oraz jasne role poszczególnych osób funkcyjnych. Zarządzanie wymaga wykonywania określonych funkcji kierowniczych przez poszczególnych dowódców i szefów służb tak w pionach dowodzenia jak i logistyki tj.:

- organizowanie;
- planowanie;
- motywowanie;
- kontrolowanie.

Sprawność w organizacji pracy ludzi, podziału zadań, wartościowania i wynagradzania za pracę (jako składników systemu motywacyjnego) oraz kontrola i wyciąganie wniosków w dalszej działalności to czynniki sprawcze skutecznego zarządzania. Czynnik ludzki w organizacji jest najważniejszym jej składnikiem, o czym, szczególnie w instytucjach wojskowych bardzo często zapomina się.

Z potrzeb jednostek - wyszczególnionych wśród czynników wewnętrznych - wynikają problemy zaopatrywania w zmieniających się warunkach gospodarki rynkowej, przy określonej szerokości i głębokości poszczególnych rynków, na które oddział nie ma bezpośredniego wpływu. Problemem pojawiającym się nagminnie jest niedobór środków budżetowych przy rosnących niezmiennie potrzebach mający negatywne oddziaływanie na dostępność rynków. Przedsiębiorstwa

przedstawiające korzystne oferty współpracy, bardzo często rezygnują z niej ze względu na nieterminowe płatności.[23]

Wszystkie czynniki środowiska zewnętrznego stanowią sferę oddziaływania marketingu i jego instrumentów jakie stosownie do przyjętej strategii zarządzania można zastosować. Niestety nie należą do nich elementy polityki objawiające się w uregulowaniach prawnych oraz decyzjach rządu. W Polsce jest nadal zbyt wiele prawnych ograniczników gospodarki rynkowej. Są zarządzenia usiłujące narzucić wojskowym oddziałom gospodarczym stosowanie określonych instrumentów oddziaływania na rynek, szczególnie w sferze zaopatrzenia i zarządzania niewykorzystaną infrastrukturą. Rynek jako czynnik zewnętrzny nie jest podatny na resortowe ustalenia, a „rynek regulowany" ustawami nie jest rynkiem. Są także ustawy i zarządzenia z jednej strony nieskutecznie zabezpieczające przed nadużyciami a z drugiej strony skutecznie blokujące pozytywne zachowania rynkowe[24]. Blokują one swobodny dostęp do rynku wszystkich podmiotów na równych prawach, co w konsekwencji powoduje, że podmioty publiczne zgodnie z ustawą działają nieracjonalnie.

Zmiany w modelu gospodarki wojskowej tj. decentralizacja zaopatrzenia oraz odchodzenie od dotacji stwarzają szanse a zarazem zagrożenia dla oddziałów. W zależności od siły nabywczej (wielkości jednostkowych towarów i usług zakupywanych przez oddziały) kształtuje się ich pozycja rynkowa. Duże oddziały nie mające problemów finansowych mają przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami rynku - są poważnym, liczącym się partnerem. Oddziały małe są zmuszone do podporządkowania się cenom i regułom gry rynkowej ustalonym przez podmioty silniejsze.

Wymienione czynniki oraz uwzględnienie położenia demograficznego, geograficznego i w efekcie rynkowego utrudniają lub ułatwiają efektywne zarządzanie oddziałem. Mały oddział, znajdujący się w niekorzystnym położeniu geograficznym, w regionie o małym nasileniu występowania przedsiębiorstw o niezbędnym profilu działalności jest zmuszony do podporządkowania się ustalonym cenom i regułom gry rynkowej. Nie jest to jednak regułą. Mały oddział może w takiej sytuacji mieć także dużą przewagę nad innymi konsumentami dóbr i usług świadczonych przez lokalne podmioty będąc największym z nich, stając się tym samym równorzędnym partnerem firm. Duże oddziały generalnie znajdują się w lepszej sytuacji[25].

Czynnikiem wpływającym na problemy zarządzania jest także konkurencja na rynkach. O ile na rynkach zaopatrzenia jest ona zjawiskiem niezwykle pożądanym, o tyle na rynkach zbytu dóbr z działalności usługowo-produkcyjnej stanowi po-

---

[23] Opinie dowódców i szefów logistyki większości oddziałów gospodarczych wygłaszane w trakcie badań własnych.

[24] M. in. Ustawa z dnia 10 czerwca 1994 r. *O zamówieniach publicznych*.

[25] Obserwacje własne.

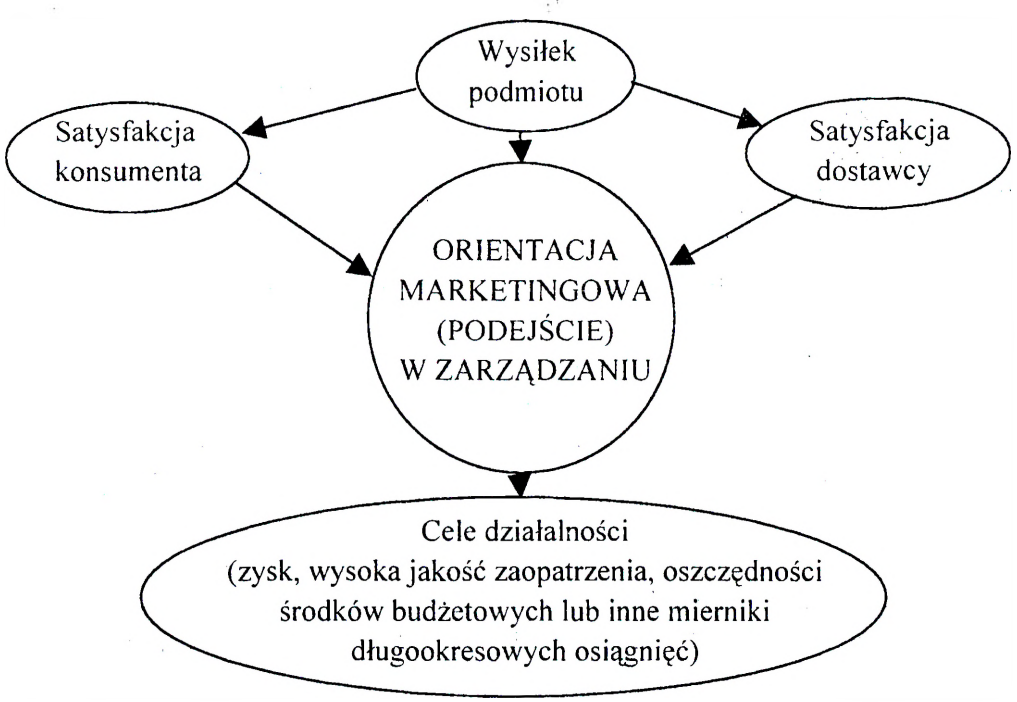
ważny problem. Konkurencja na rynkach, na których oddział zaopatruje się pozwala na zakupienie towarów i usług o wysokiej jakości handlowej i użytkowej. Na rynkach gdzie wojskowy podmiot gospodarczy konkuruje z innymi instytucjami rynku, gdzie zabiega o klienta może spowodować nierentowność prowadzonej działalności.

Kolejnym, istotnym czynnikiem jest technologia. Zakłady budżetowe, a tym bardziej - oddziały gospodarcze w znaczącej większości dysponują przestarzałymi urządzeniami oraz technologią w wielu dziedzinach. Stawia to je w trudnej sytuacji konkurencyjnej, jeśli są wykorzystywane w działalności gospodarczej. W przypadku zakupu nowych technologii - niezbędnych w działalności zasadniczej - istotne jest jakie będą możliwości zwrotu włożonego kapitału i ewentualnych zastosowań w działalności gospodarczej.

Podobnie jak na politykę czy regulacje prawne, podmiot rynkowy nie może oddziaływać na zespół różnych czynników makroekonomicznych tj. wysokość inflacji, braki surowcowe i materiałowe, wielkość przydzielonych środków budżetowych. Mają one duży wpływ na kształtowanie się struktury podaży i popytu oraz możliwości działania na rynku.

Wymienione czynniki rzutują bezpośrednio na wszelkie przedsięwzięcia realizowane w poszczególnych płaszczyznach zarządzania.

2.2.5. Orientacja marketingowa w zarządzaniu



Źródło: Opracowanie własne.

Rys.5. Istota orientacji marketingowej w zarządzaniu wojskowym podmiotem gospodarczym

Istotą zarządzania marketingowego jest ukierunkowanie na osiągnięcie założonych celów działalności (zysk, pozycja rynkowa, wysoka jakość handlowa i użytkowa zakupywanych towarów i usług, zaoszczędzenie środków budżetowych i możliwość przeznaczenia ich na inne cele, inne mierniki osiągnięć) poprzez zaspokojenie potrzeb konsumentów towarów i usług oferowanych przez dany podmiot i zadowoleniu dostawców ze sprzedaży, osiągniętych efektów ekonomicznych i owocnej współpracy.

W przedsiębiorstwach - instytucjach nastawionych na realizację zysku, o zarządzaniu marketingowym mówi się, gdy każda sfera działalności rynkowej firmy oraz realizacja funkcji organizacyjnych i kierowniczych wewnątrz organizacji odbywa się pod dyktando filozofii marketingu. Zarządzanie marketingowe to nie tylko myślenie w kategoriach rynku lecz także:

- strategia firmy podporządkowana pro rynkowemu myśleniu;
- marketingowa organizacja przedsiębiorstwa;
- stosowanie marketingu w kierowaniu przedsiębiorstwem;
- marketing jako filozofia działania służb wykonawczych.

Stosowanie idei marketingu i jego instrumentów w wojskowych oddziałach gospodarczych zawsze będzie ograniczone „zadaniem głównym", którego realizacja jest najważniejsza. Nie można podporządkować filozofii marketingu struktury organizacyjnej ani też procesu dowodzenia jednostką. Marketing musi pozostać w sferach kontaktów rynkowych jednostki jako oddziału gospodarczego, lecz w każdej płaszczyźnie swojej działalności. Oznacza to, że musi on zostać zauważony we wszystkich pozostałych wymienionych aspektach zarządzania. Biorąc pod uwagę ich rolę w podniesieniu efektywności ekonomicznej, a tym samym - możliwości skutecznej realizacji działalności zasadniczej są one wskazane, a wręcz niezbędne.

2.3. Strategia marketingowa w zarządzaniu

2.3.1. Istota strategii marketingowej

Każda organizacja gospodarcza funkcjonuje w określonych i rzeczywistych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych[26]. Ulegają one dynamicznym zmianom. W szczególności dotyczy to otoczenia rynkowego oddziałów i jego wyróżnionych charakterystyk. Reakcje organizacji gospodarczych na wyzwania otoczenia, w tym zwłaszcza konkurencję i pojawiające się zagrożenia mogą przyjmować różne formy i działania.

Należy to do szeroko pojmowanej działalności projekcyjno-planistycznej w przedsiębiorstwie. Zasadniczym fragmentem tego obszaru działań jest trafne określenie wizji jego funkcjonowania, nierzadko obejmującej perspektywę 7-10 lat.

[26] Szczegółowe uwarunkowania wymieniono w poprzednim podrozdziale.

2.3.2. Marketing jako wyznacznik w formułowaniu strategii działania na rynku

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia ze specyfiką typowego przedsiębiorstwa, czy wojskowego podmiotu gospodarczego, sformułowanie strategii zarządzania jest punktem wyjścia do innych przedsięwzięć planistyczno-wykonawczych. O projektowaniu wizji firmy można powiedzieć, że należy do najbardziej złożonych, odpowiedzialnych i ważących w skutkach przedsięwzięć. W przypadku podmiotów wojskowych, nawet przy ograniczonych możliwościach prowadzenia działalności gospodarczej i istniejących potrzebach zaopatrzenia wypracowanie długoterminowej (kilkuletniej) strategii podejmowanych działań jest niezbędne z punktu widzenia racjonalności i efektywności gospodarowania.

Od sposobu zachowania się podmiotu, tj. jego ośrodków decyzyjnych w omawianej materii zależy to, czy poprawnie określił swoje miejsce i pozycję w otoczeniu w dłuższej perspektywie, czy też biernie poddaje się skutkom zmian tego otoczenia. W efekcie, jego odpowiedź na wyzwania rynku w przyszłości powinna się przejawiać w opracowaniu odpowiedniej strategii. Strategia wojskowego podmiotu gospodarczego oraz wynikająca z niej strategia marketingowego zarządzania to sposób doprowadzenia go do wytyczonych celów przy zastosowaniu określonych środków oddziaływania na rynek i inne czynniki decydujące o skuteczności działań rynkowych.

Strategia taka powinna zostać sformułowana świadomie, może też być wynikiem rynkowego przymusu. Może zostać opracowana w toku procesu planowania, może też być efektem działalności różnych działów funkcjonalnych (służb) pionu logistyki oddziału. W drugim przypadku należy liczyć się z tym, że każdy dział będzie postępować zgodnie ze swoją orientacją i motywacją swego szefa. Suma takich rozdrobnionych działań rzadko składa się na najlepszą strategię.

Strategia działania musi uwzględniać rolę i zadania jakie ma do spełnienia marketing jako idea i jako system działania w każdej instytucji rynkowej. Rysunek 6 przedstawia szereg zadań jakie spełnia marketing w poszczególnych etapach zarządzania. W planowaniu strategicznym umożliwia skwantyfikowanie możliwości dalszego funkcjonowania oraz dopasowanie potrzeb i możliwości oddziału do szans jakie stwarza rynek. Wymienione problemy są niekiedy poważnymi barierami. W większości przypadków skwantyfikowanie potrzeb nie stanowi utrudnienia, gdyż każdy oddział ma jakieś potrzeby, które zaspokaja na rynku. W opinii większości dowódców, szefów logistyki, szefów służb możliwości oddziałów w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej są niestety znikome. Jednak na pytanie, czy dokonano szczegółowej analizy posiadanej bazy oraz możliwości potencjału ludzkiego w stosunku do potrzeb jakie wykazuje rynek, w przeważającej większości odpowiadano - „nie"[27].

[27] Opinia na podstawie badań własnych.

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.

Rys. 6. Zadania marketingu w wojskowym podmiocie gospodarczym

Planowanie marketingowe pozwala określić zasadnicze cele działalności rynkowej, a w drodze analizy określić atuty i szanse a zarazem słabe strony i zagrożenia wynikające z niej. Marketing jest spojeniem pomiędzy strategią działania oddziału z jego funkcjonowaniem w określonych warunkach rynkowych. Strategia marketingowa w przypadku wojskowego podmiotu gospodarczego stanowi najistotniejszy element w przyszłościowej wizji jego funkcjonowania. *Jest systemem podstawowych średnio- i długookresowych zasad i reguł działania wyznaczających ramy jego aktywności rynkowej*[28]. Odzwierciedleniem strategii są plany marketingowe odmienne dla działalności gospodarczej i procesów zaopatrywania i opracowane na ich bazie programy konkretnych przedsięwzięć („mieszanka marketingowa" - marketing mix).

Realizacja programów marketingowych to stosowanie najbardziej skutecznych instrumentów oddziaływania na elementy otoczenia rynkowego wyznaczone w planie oraz wybrane czynniki wewnątrz oddziału (dowództwo, sprawność struktury, motywacje służb wykonawczych). Koncepcja marketingu - mix wyraża taką strukturę marketingu, która pozwala na realizację przyjętej strategii, i która umoż-

[28] Praca zbiorowa pod kier. J. Altkorna, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

liwia uzyskiwanie maksymalnych efektów dla danych warunków. Wystarczy jedna zmienna (czynnik), aby zmianie uległa cała koncepcja, a tym samym cała struktura przyjętych instrumentów.

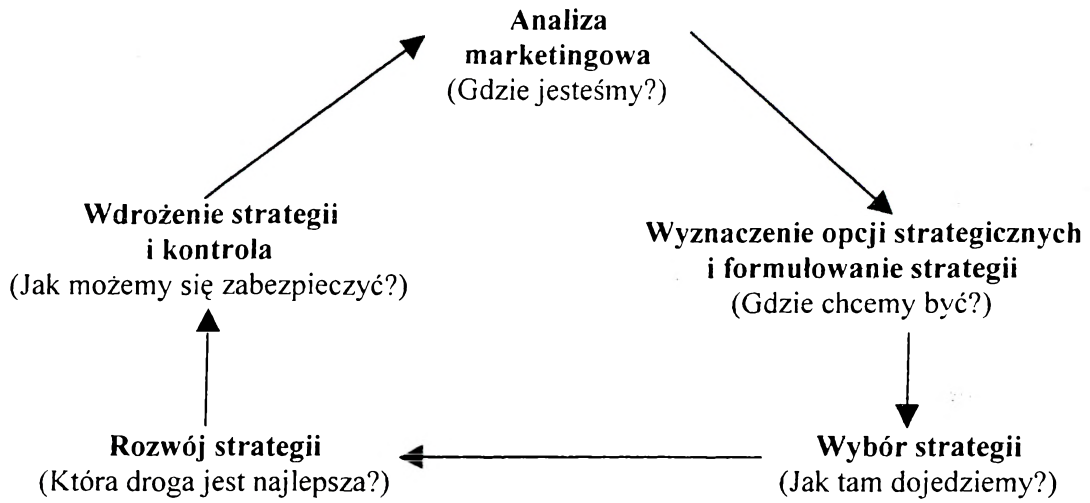
Jak z rysunku wynika marketing ma swoje zadania we wszystkich aspektach zarządzania, także w funkcji kontroli. Controlling marketingowy pozwala na ocenę realizacji planów i programów pod kątem ich skuteczności i adekwatnych do niej kosztów, a informacje jakie z tych działań wynikają pozwalają na wyeliminowanie w przyszłości nieskutecznych działań lub ich wykonawców.

2.3.3. Analiza marketingowa w procesie zarządzania

Wypracowanie strategii marketingowej w zarządzaniu stanowi odzwierciedlenie tezy przyjmowanej w planowaniu każdej strategii: *Można osiągnąć poważne korzyści świadomie formułując strategię, aby przynajmniej zasady polityki (jeśli już nie działania) działów funkcjonalnych były skorygowane i nakierowane na wspólny zbiór celów*[29].

Rysunek 7 przedstawia modelowy przebieg procesu zarządzania przy zastosowaniu orientacji marketingowej (rynkowej). Istotą takiego zarządzania jest działanie w oparciu o przyjętą uprzednio strategię.

Punktem wyjścia w opracowaniu strategii marketingowej jest kompleksowa diagnoza czynników sukcesów i zagrożeń w działalności jakie wynikają z poszcze-



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.

Rys. 7. Proces zarządzania marketingowego

[29] M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

gólnych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Celem diagnozy jest określenie stanu i perspektyw danego podmiotu w realizacji jego działalności gospodarczej oraz procesu zaopatrzenia.

Opracowanie strategii marketingowej oznacza stworzenie ogólnej formuły, jakie cele w działalności rynkowej zamierza realizować, jakie zasady działania będą potrzebne do realizacji tych celów polegających na dokonywaniu ciągłej i efektywnej wymiany towarowej, satysfakcjonującej zarówno nabywców jak też dostawców i zyskownej dla oddziału.

Z istoty i przebiegu procesu zarządzania marketingowego wynika, że podstawą do wypracowania strategii jest kompleksowa analiza podmiotu gospodarczego. Wstępem do niej jest diagnoza stanu organizacyjnego i zarządzania (czynniki wewnątrz organizacyjne).

Za T. Sztuckim wybrano i zaadoptowano na potrzeby niniejszej analizy szereg pytań, na które należy odpowiedzieć[30]. Oto one:

1. Co określa istotę aktualnego stanu ?

2. Czy istnieją cechy i sposoby działania odróżniające podmiot od innych instytucji zajmujących się działalnością gospodarczą lub wykonujących funkcje zaopatrzenia na zbliżonych segmentach rynku?

3. Czy podmiot jako instytucja rynkowa ma wizję swego rozwoju?

4. Czy są wyraźnie określone cele, zadania i funkcje oraz kryteria ich rozmieszczenia w strukturze organizacyjnej?

5. Co zapewnia, że podmiot dotychczas funkcjonuje:

- organizacja procesu zaopatrywania?
- organizacja działalności gospodarczej?
- obieg informacji w oddziale?
- sposób zorganizowania poszczególnych służb?
- operatywne decyzje dowództwa (kierowników)?
- koordynacja funkcji marketingu?

6. Co gwarantuje sprawne i efektywne kształtowanie marketingowych instrumentów oddziaływania na rynek (marketing-mix)?

7. Jakie są kryteria oceny sprawności systemu zaopatrywania oraz wyników działalności gospodarczej, a tym samym osiągnięć poszczególnych działów (służb)?

8. Na czym polega bieżąca i końcowa kontrola wspomnianych procesów i efektów zastosowania instrumentów marketingowych?

9. Jak funkcjonuje system informacji rynkowej?

Odpowiedzi na powyższe pytania dają rzetelny obraz stanu organizacyjnego analizowanego podmiotu i dostarczają informacji i wskazań do doskonalenia orga-

[30] T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia, system działania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.

nizacji poprzez wbudowanie funkcji marketingu w całą strukturę pionu logistyki, planowanie marketingowe oraz wybór skutecznego stylu kierowania[31].

Zmiany organizacyjne pionów logistyki w celu wprowadzenia idei i instrumentów marketingu są utopią przy uwzględnieniu zasadniczej działalności oddziałów. Organizacja służb logistyki musi jednak uwzględnić zadania wynikające z idei marketingu.

Jak to zrobić?

Na to pytanie powinni odpowiedzieć dyrektorzy zakładów, dowódcy oddziałów i szefowie logistyki określając zadania poszczególnych służb i zakresy obowiązków osób funkcyjnych. Organizacja etatowych jedno-dwuosobowych komórek marketingowych w oddziałach prowadzących działalność gospodarczą na dużą skalę tj. Wojskowe Domy Wypoczynkowe (całoroczne); duże hotele; oddziały posiadające własne: sezonowe ośrodki wczasowe, duże gospodarstwa rolne lub sieć gastronomiczną (kasyna), pralnie; oddziały prowadzące zakrojoną na szeroką skalę inną działalność uboczną, pomocniczą czy środki specjalne itp. jest wskazana, ale pod warunkiem, że ich działalność przyniesie wymierne efekty ekonomiczne. W pozostałych oddziałach obowiązki komórek marketingowych pełnić mogą służby pionów logistyki. Istota zarządzania marketingowego tkwi nie w strukturach ale w ludziach, a dokładniej w postrzeganiu przez nich problemów rynku i prorynkowym (marketingowym) sposobie myślenia i działania.

Główną cechą marketingowej organizacji oddziału, która powinna znaleźć odzwierciedlenie w każdej wykonywanej funkcji, na każdym stanowisku służbowym, jest myślenie i postępowanie oparte na marketingu i dążące do możliwie pełnego praktycznego zastosowania jego zasad , reguł metod i czynności. Funkcje badawcze, planistyczne, strategiczne, promocyjne, koordynacja wykonania oraz controlling powinny zostać skoncentrowane w służbie marketingowej jak to jest w nowoczesnych przedsiębiorstwach albo (co jest najbardziej adekwatne do warunków oddziałów gospodarczych) znaleźć się w postaci konkretnych zadań w zakresach działania poszczególnych służb i zakresach obowiązków osób funkcyjnych.

Marketingowej organizacji oddziału nie należy utożsamiać z piramidą stanowisk kierowniczych i wyodrębnionych służb tworzącą hierarchiczny układ władzy i podporządkowania wśród których pojawi się twór pod nazwą np. „dział marketingu". Organizacja jest systemem działań, który charakteryzuje się stosunkowo silnym ustrukturalizowaniem, wyraźnymi celami, sformalizowaniem gier wokół tych celów, świadomością uczestników co do istnienia tych celów oraz przyjmo-

[31] Przez wbudowanie funkcji marketingu rozumie się uwzględnienie jego filozofii przez istniejące komórki oddziału oraz obciążenie ich szczegółowymi zadaniami np. badania rynku, stworzenie banku informacji w zakresie prowadzonej działalności, polityka informacyjna stosowanie instrumentów marketing - mix w sferze odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku. Tworzenie nowych komórek nie wdroży idei. Wdrożą je ludzie zmieniając dotychczasowy sposób myślenia i przyjmując marketingowy system działania.

waniem przez nich - przynajmniej przez szefów służb - częściowej odpowiedzialności za procesy regulacyjne.

Marketing w strukturach oddziału to uprawnienia i odpowiedzialność dowódców i szefów służb. Z nich wypływa autorytet do wyznaczania zadań i osiągania wyznaczonych celów. Funkcje marketingu muszą być rozmieszczone w strukturze według kryteriów nabywców, dostawców, wytwarzanych i zakupywanych produktów (usług) i wyodrębnionych geograficznie rynków. Marketing w organizacji to także niezbędne powiązania funkcjonalne pomiędzy komórkami wydzielonymi do realizowania funkcji marketingowych (np. badania rynku, bank informacji rynkowej, controlling itp) a poszczególnymi służbami logistyki. Umiejscowienie funkcji marketingowych w komórkach powinna podnieść efektywność i skuteczność ich działania. Powinna także udzielić informacji o potencjale ludzkim, poziomie jego przygotowania do wykonywania zadań stosownie do przygotowanych marketingowych planów działania oraz wytyczyć kierunki ewentualnego szkolenia.

Kolejny etap analizy obejmuje diagnozę rynku i jego otoczenia (w tym rynków zbytu i rynków zaopatrzenia). Powinna ona udzielić informacji na następujące pytania:

1. Jakie są rozmiary popytu? Czy popyt wzrasta czy maleje? Jakie są tendencje ruchu cen - wzrostowe czy malejące? Jakie kanały zbytu i formy promocji są aktualnie stosowane?

2. Jakie są możliwości zaopatrywania? Czy istnieje miejscowa baza surowcowa (rynkowe zaplecze materiałowo-techniczne)? Czy konieczny jest dowóz z innych regionów kraju? Jaka jest tendencja do kształtowania się cen? Czy może bardziej opłaca się kupić na rynku odległym niż miejscowym? Czy jest duża konkurencja zabiegających o asortyment jakim jest zainteresowany oddział?

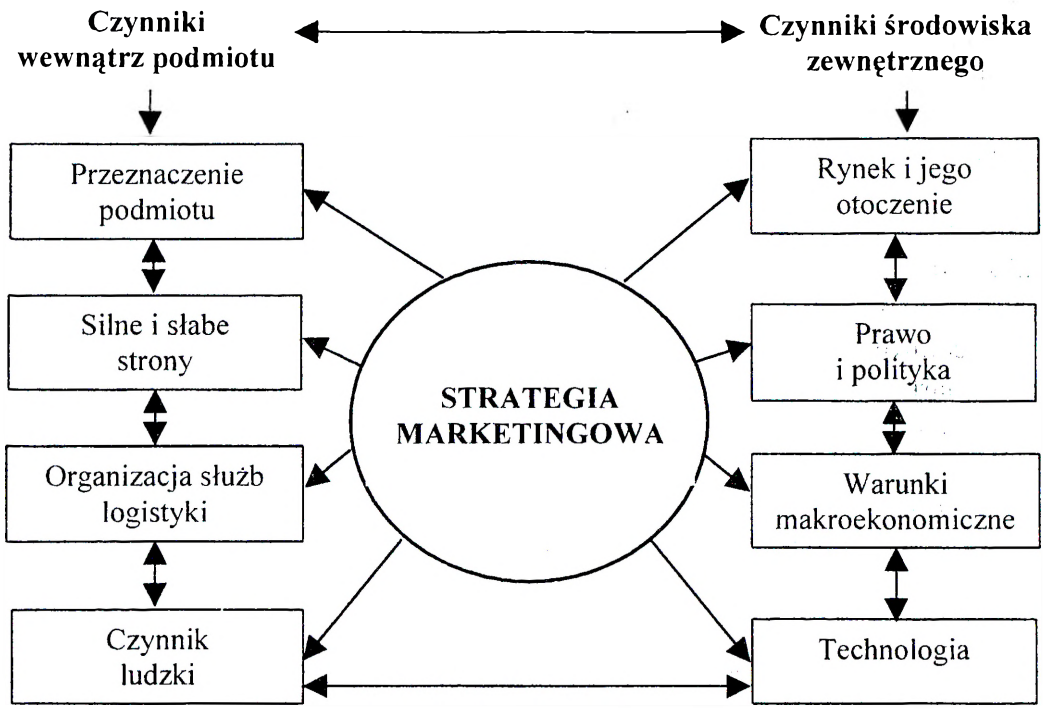
3. Co dzieje się w konkurencyjnych podmiotach danej branży? Czy występuje w nich proces modernizacji i rozbudowy, czy też zastój i regres? Jaka jest ocena każdego z konkurencyjnych przedsiębiorstw na tle pozostałych? (Pytania powinny dotyczyć tak instytucji na rynku zaopatrzenia jak i rynkach zbytu).

Analiza rynków zbytu powinna obejmować cały asortyment dóbr dotychczas wytwarzanych oraz te zestawy towarów i usług, które można byłoby wytwarzać. Zakres terytorialny analizy jest zależny od rozmiarów miejscowego rynku zbytu. Przedmiotem analizy są gusta, przyzwyczajenia, nastawienia i podatność na zmiany ofert.

Do podstawowych obiektów badań należą ceny: zbytu, hurtowe, notowane na giełdach oraz ceny detaliczne. Ruch cen pośrednio świadczy o kształtowaniu się popytu. *W warunkach inflacji realny wzrost cen następuje, gdy rosną one bardziej niż wskaźnik inflacji, za który można przyjąć zagregowany wskaźnik wzrostu cen artykułów konsumpcyjnych i usług*[32]. Cena stanowi również ocenę popytu i podaży towarów na rynku.

---

[32] Z. Smoleński, R. Urban, *Jak restrukturyzować przedsiębiorstwo*, CIM, Warszawa 1993.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 8. Kontekst, w którym formułuje się strategię marketingową

Istotna jest także analiza polityki gospodarczej państwa (w tym resortu obrony narodowej), a szczególnie:

- polityki podatkowej i jej oddziaływania na kształtowanie się cen;
- uprawnień oddziałów do prowadzenia działalności gospodarczej;
- wielkości zysków z działalności odprowadzanych do centralnego i okręgowych funduszy nadwyżek;
- uregulowania prawne dotyczące obrotu towarowego, ochrony bezpieczeństwa i jakości produktów i usług oraz ceł na surowce i półfabrykaty z importu.

Analizując możliwości zaopatrywania wojskowych podmiotów gospodarczych należy liczyć się z faktem, iż są one silnie uzależnione od otoczenia rynkowego, w tym szczególnie od podmiotów przemysłu rolno-spożywczego, rolnictwa, zakładów energetycznych, zakładów świadczących usługi remontowo-budowlane, mechaniczne i inne. Diagnozie należy poddać:

- głębokość i szerokość rynków jako czynniki wpływające na dobór źródeł zaopatrzenia;
- lokalizację podmiotu w otoczeniu rynkowym i wynikającą z niej dostępność do towarów i usług;
- trendy w zakresie podaży produktów;
- zróżnicowanie regionalne cen.

Dobór źródeł zaopatrzenia oraz towarów i usług wpływa na jakość funkcjonowania poszczególnych służb, a tym samym na jakość zabezpieczenia logistycznego zasadniczej działalności podmiotu.

Lokalizacja zakładów i wojskowych oddziałów gospodarczych nie zawsze jest korzystna z punktu widzenia bezpośredniej dostępności do instytucji podażowych poszczególnych rynków niezbędnych dla właściwego ich funkcjonowania. Często lokalizacja oddziałów prawidłowa ze względu na czynniki doktryny obronnej jest „złą" w sensie poważnych utrudnień w przebiegu procesu zaopatrywania i jego dużych kosztów.

Analiza bazy zaopatrzenia powinna objąć możliwości pozyskania odpowiednich ilości dóbr przy jednoczesnym zapewnieniu niezbędnych parametrów jakościowych (wartości użytkowej i handlowej). Należy śledzić trend w zakresie podaży produktów i usług na rynku, czy podaż rośnie czy maleje i jakie są przesłanki na najbliższy rok - nawet dwa. Pozwoli to na podjęcie odpowiednich kroków umożliwiających zapewnienie wysokiej jakości zaopatrzenia przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów (np. negocjację umów długoterminowych).

Zróżnicowanie regionalne cen powinno inspirować do podejmowania różnych działań organizacyjno-handlowych mających na celu, przynajmniej częściowo, zaopatrywanie się w tanie surowce z innych okolic.

Na podstawie zachowań poszczególnych dowódców, szefów logistyki oraz szefów służb prezentowanych w wywiadach i ankiecie niestety, ale nasuwa się pytanie: Czy kształtowanie strategii działania na rynku nie stanowi kolejnego przedsięwzięcia, które zostanie potraktowane jako sformalizowane i niepotrzebne?[33] Osoby zarządzające oddziałami i inne osoby kierownicze uważają wypracowanie strategii zarządzania oddziałem na okres np. 3 lat jako fikcję twierdząc, że rynek jako taki i sytuacja rynkowa nie są przewidywalne. Taki stan może oznaczać brak dalekowzroczności i rynkowego myślenia - myślenia kategoriami marketingu. Stosowanie samych instrumentów oddziaływania bez wizji dalszego działania może przynieść zysk w jednej dziedzinie, w krótkim wymiarze czasu. Na dłuższą metę planowe działanie zgodne z przyjętą strategią rynkową pozwala na odniesienie trwałego sukcesu rynkowego.

2.4. Oddział a rynek - kryteria doboru strategii marketingowej

2.4.1. Strategia marketingowa jako warunek sukcesu na rynku

Marketing jako filozofia działania na rynku, mający odzwierciedlenie w strategii każdej instytucji rynkowej (w tym również oddziału) a następnie w procesie realizacji strategicznych założeń pozwala na odniesienie sukcesu rynkowego. Ale

[33] Takie opinie są wypowiadane o dokumentach planistycznych innych dziedzin życia jednostki wojskowej.

jaką strategię należy przyjąć, od czego ona zależy, jakie instrumenty gry rynkowej zastosować - to pytania jakie się automatycznie nasuwają. Przeprowadzone badania wykazały jak istotnym czynnikiem w grze rynkowej może okazać się strategia marketingowa lub jej brak.

Przykład: Pralnia garnizonowa - instytucja usługowa, sprzedająca usługi dla jednostek wojskowych, miejscowego szpitala, ośrodka wypoczynkowego oraz wielu gospodarstw domowych. Pralnia była jedyną tego rodzaju placówką usługową w obrębie kilkunastu kilometrów. Sprzedawała usługi różnej jakości po dość wysokiej cenie prezentując postawę wysoce monopolistyczną. Na zarzuty klientów kierownik pralni odpowiadał: *Przecież nie musi Pan (Pani) korzystać z naszych usług. Są w rejonie inne pralnie*. Mimo tego pralnia przynosiła dość wysokie zyski. W 1993 roku w miasteczku otworzono małą prywatną pralnię. Właściciel zaproponował tę samą gamę usług jaką oferowała pralnia wojskowa ale po niższej cenie. Każdy z klientów po pierwszym praniu wypełnił ankietę, która zawierała pytania odnośnie jakości zrealizowanej usługi oraz oczekiwań w przyszłości. Każdy z klientów był mile obsłużony a towar zawsze estetycznie zapakowany - przy tej samej cenie. Po miesiącu większość klientów pralni wojskowej zaczęła korzystać z usług konkurencji. Jedynymi klientami pralni zostały jednostki wojskowe. Aby pralnia była rentowną kierownik podniósł cenę świadczonych usług. Efekt był odwrotny od zamierzonego. Podniesienie cen usług nie przyniosły oczekiwanych zwiększonych wpływów, gdyż od tego czasu nawet jednostki przestały korzystać z jej usług. Pralnię zamknięto, a jej majątek podnajął właściciel konkurencyjnej pralni prywatnej. Pomimo tego, że stał się monopolistą na miejscowym rynku ceny w zasadzie pozostały te same a jakość usług tak jak na początku działalności. Właściciel chociaż najprawdopodobniej nieświadomie, ale nie naruszył podstawowego prawa marketingu: *Sukces często prowadzi do arogancji, a arogancja do klęski*[34], co miało miejsce w przypadku kierownika pralni wojskowej.

W związku z tym rodzą się pytania:

- Czy pralnia wojskowa miała jakąkolwiek strategię działania na rynku?
- Czy w momencie pojawienia się konkurencji, gdyby działalność była planowa, były możliwości uratowania pralni?
- Czy idee marketingu i reguły gry rynkowej były znane kierownikowi pralni?
- Czy marketing i jego instrumenty stosowane planowo, zgodnie z przyjętą strategią nie okazały się skuteczne w przypadku pralni prywatnej?

Negatywne przykłady można mnożyć jeśli chodzi o działalność usługową wojskowych instytucji gospodarczych i zachowania innych wojskowych instytucji rynku. W toku prowadzonych badań zaledwie kilka z nich wykazywało planowe działanie na rynku i postępowanie zgodne z ideą marketingu, a szefowie tych instytucji nie narzekali na brak możliwości, na nieustabilizowany rynek i konkuren-

[34] A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1996.

cję, z którą konkurować nie można ze względu chociażby na przestarzałą technologię lub brak opłacalności.[35]

Przedstawiony przykład uwidacznia znaczenie strategii i wynikającego z niej programu działania dla funkcjonowania każdej instytucji rynkowej. Działalność rynkowa bez przyszłościowej wizji funkcjonowania wiąże się z dużym ryzykiem i potrzebą podejmowania często spóźnionych doraźnych przedsięwzięć. Gdyby pralnia wojskowa miała jakąkolwiek strategię, gdyby idee i instrumenty marketingu nie były jej kierownikowi obce, to nawet w przypadku zaistnienia konkurenta mogłaby z powodzeniem świadczyć usługi do dnia dzisiejszego.

2.4.2. Ogólna charakterystyka strategii marketingowych

W teorii marketingu wymienia się wiele rodzajów strategii marketingowych zależnych od specyfiki działalności, przedmiotu działalności oraz warunków środowiska wewnętrznego i zewnętrznego jakie mogą stosować oddziały gospodarcze. Ich istotę oraz zakres określa strategia globalna. Globalna strategia marketingowa oddziału polega na:

- wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których oddział chce uczestniczyć oraz tych, w których z racji potrzeb w zakresie zaopatrywania musi uczestniczyć;
- pozyskaniu środków a następnie ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności.[36]

Globalna strategia podmiotu gospodarczego umożliwia mu zastosowanie wielu innych wariantów strategii adekwatnych do poszczególnych sfer działalności oddziału tzn. zaopatrywania i prowadzonej działalności gospodarczej. Strategie dla nich polegają głównie na :

- określeniu zakresu danej sfery działalności;
- wyborze dla danej sfery pożądanej przewagi konkurencyjnej;
- określeniu sposobu działania w danej branży lub w określonym segmencie rynku.

Wypracować się je powinno na poziomach decyzji strategicznych i mogą przyjąć formę tzw. strategii funkcjonalnych:

- strategii kształtowania pola oddziaływania rynkowego (ustalenie kierunków rozwoju produktu pod kątem rzeczywistych i potencjalnych potrzeb nabywców);
- stymulacji rynku (określenie form, metod i środków oddziaływania na rynek);
- parcelacji rynku (ustalenie zakresu oraz stopnia zróżnicowania „obróbki rynku");
- przestrzennego zasięgu rynku (określenie przestrzennego zasięgu działania oraz sposobu ekspansji)[37].

---

[35] Opinia na podstawie badań własnych.

[36] Sposób dochodzenia do strategii globalnej opisano w poprzednim rozdziale. Stanowi ona podstawę zarządzania marketingowego.

[37] Praca zbiorowa pod red. J.Altkorna, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

Zasadniczym problemem wymagającym rozwiązania w toku budowania strategii marketingowej, np. oddziału prowadzącego działalność gospodarczą jest ustosunkowanie się do dotychczasowego pola działania i perspektyw jego zmian. Pole działania takiego oddziału stanowi produkt (usługa) i rynki dla których jest przeznaczony. Teoretycy marketingu w przypadku przedsiębiorstw wyszczególniają cztery strategie kształtowania pola rynkowego[38]. Oddziały gospodarcze w obecnej sytuacji mogą swobodnie zastosować tylko dwie z nich: penetrację rynku i rozwój rynku.

Penetracja rynku polega na poszukiwaniu możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowego produktu na dotychczasowym rynku. Stosuje się ją w oczekiwaniu na wzrost udziału w rynku a tym samym uzyskanie korzystniejszych warunków do oddziaływania na poziom i stabilność cen i obniżenie kosztów jednostkowych produktu (usługi).

Aby wymienione cele uzyskać oddział powinien podjąć działania w kierunku:

- zwiększenia zakupów przez dotychczasowych klientów;
- pozyskania nowych nabywców.

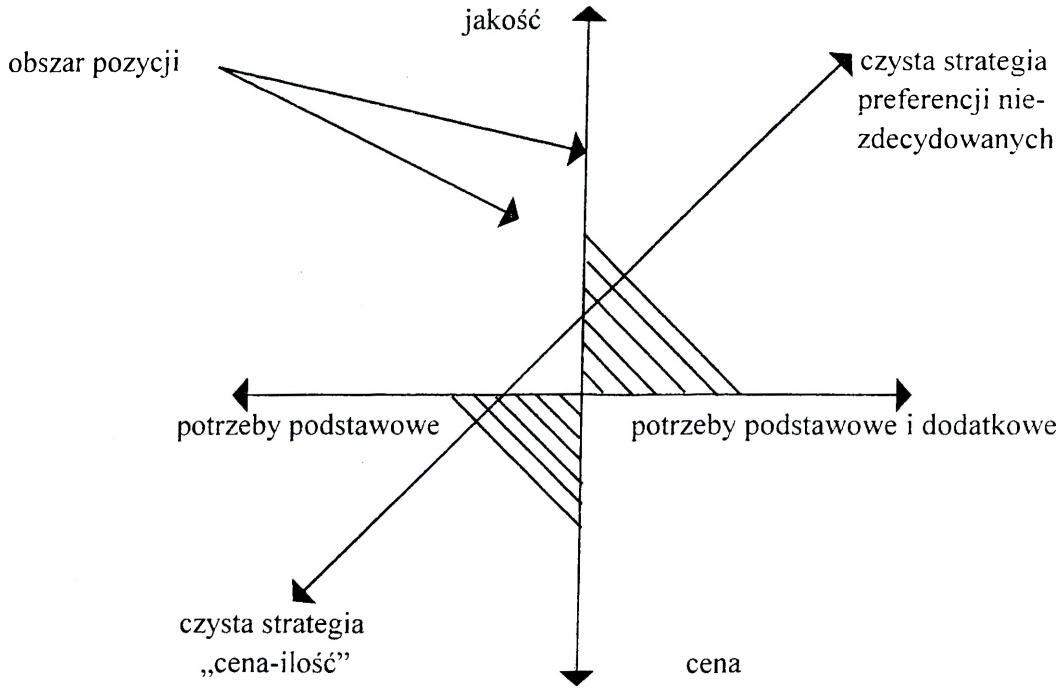
Strategię „rozwoju rynku" stosuje się w celu pozyskania nowych rynków zbytu dla dotychczasowego produktu poprzez ekspansję przestrzenną, oddziaływanie na nowe segmenty rynku lub stworzenie dodatkowego rynku (nowi nabywcy na nowe cechy produktu).

Dwie pozostałe strategie tzn. rozwoju produktu i dywersyfikacji mogą stosować tylko zakłady budżetowe, gospodarstwa pomocnicze i oddziały prowadzące działalność gospodarczą na wysokim poziomie - posiadające środki na wdrożenie nowych produktów na dotychczasowe i nowe rynki.

Strategie stymulacji rynku polegają na zastosowaniu określonych instrumentów „mieszanki marketingowej" dla osiągnięcia celów długofalowych. Są to najbardziej pro rynkowe ze wszystkich strategii, gdyż ich realizacja wiąże się ze zwiększeniem korzyści jakościowych i korzyści cenowych jakie zawiera oferowany produkt oraz jego miejscem w hierarchii potrzeb klientów. Zastosowanie tych strategii jest kosztochłonne ale bardzo skuteczne, gdyż oddziałuje na podstawowe czynniki decyzyjne zakupu. Wśród strategii stymulacji rynku wymienia się strategię preferencji (jakość i marka) oraz strategię „cena - ilość" opierającą się na wykorzystaniu popularnej zasady „duży obrót - duży zysk" (rysunek 9). O ile pierwsza z nich jest zorientowana na nabywców markowych (klienci o wysokich dochodach i zaspokajanie ich podstawowych i dodatkowych potrzeb), o tyle druga - na nabywców cenowych (klienci o małych i średnich dochodach) i zaspokajanie przede wszystkim potrzeb podstawowych.

---

[38] J. Becker, *Marketing-Konception. Grundlagen des Strategischen Marketing-Menagements*. Vahlen, Munchen 1988.



Źródło: J. Becker, *Marketing-Konception. Grundlagen des Strategischen Marketing-Menagements*, Vahlen, Munchen 1988.

Rys. 9. Podstawowe opcje strategii stymulacji rynku

Zbliżony charakter mają strategie parcelacji rynku (rysunek 10). Podział w tej grupie strategii oparty jest na dwóch kwestiach dotyczących sposobu jak i przedmiotu oddziaływań:

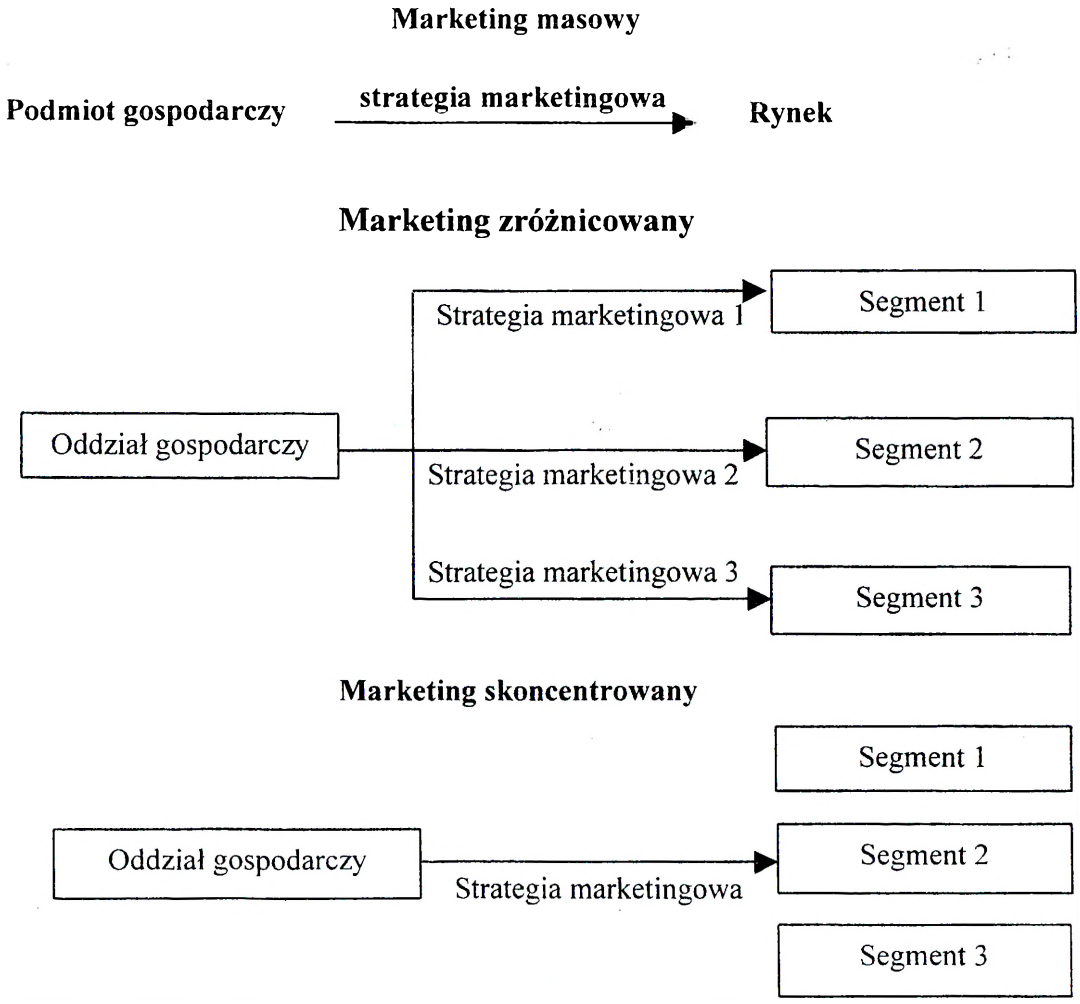
- czy oddziaływać na rynek stosując jednolity program marketingowy (strategia marketingu masowego), czy wykorzystać równolegle wiele programów (strategia marketingu zróżnicowanego);
- czy objąć oddziaływaniem cały rynek, czy określony jego segment (marketing skoncentrowany).

Strategia marketingu masowego zakłada operowanie jednolitym programem przy oddziaływaniu na cały rynek lub określony jego segment. Kompozycja instrumentów musi być dostosowana do przeciętnego nabywcy (dostawcy) i skupia się na ich cechach wspólnych, przez co jest mniej skuteczna od innych.

Marketing zróżnicowany polega na dostosowaniu form i metod oddziaływania na nabywcę (dostawcę) do cech indywidualnych danej zbiorowości (segmentu) rynku. Dla każdego segmentu stosuje się inny program.

Marketing skoncentrowany jest strategią polegającą na oddziaływaniu jednolitym programem na wybraną część rynku.

Ostatnią grupą strategii powszechnie stosowanych przez instytucje rynku są strategie przestrzennego zasięgu rynku. Polegają one na prowadzeniu ekspansyw-



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.

Rys. 10. Strategie parcelacji rynku

nej polityki rynkowej w sposób koncentryczny (tereny bezpośrednio przylegające do dotychczas objętych działaniem), selektywny (wchodzenie na obszary wytypowane, szczególnie korzystne) i wyspowy (tworzenie w dużych ośrodkach miejskich, skupiskach nabywców, branżowych „przyczółków" dla dalszej ekspansji).

2.4.3. Wybrane strategie konkurencji

Każda przyjęta strategia rynkowa zawsze będzie strategią konkurencji, gdyż na rynku trwa nieustający proces konkurowania zarówno o towar jaki o nabywcę, a w konsekwencji - o pozycję rynkową. Wybór strategii, skutecznych instrumentów oddziaływania i opracowanie ich zastosowań powinien spowodować uzyskanie

przewagi konkurencyjnej na interesujących oddział rynkach zaopatrzenia i zbytu[39]. Jak wynika z krótkiej charakterystyki poszczególnych strategii wszystkie odpowiednio modelowane do potrzeb i możliwości kwalifikują się do zastosowania przez wojskowe zakłady budżetowe i po części przez oddziały gospodarcze.

Stosowana strategia zależy od szczebla, który się zajmuje na drabinie[40] w hierarchii rynkowej. Przy opanowanym rynku i małej perspektywie zagrożeń z zewnątrz oddział może stosować zupełnie inną strategię, wypracowaną na bazie omawianych strategii - strategię utrzymania zajmowanych pozycji. Istota takiej strategii polega na oddziaływaniu na rynek za pomocą wybranych instrumentów powodujących:

- obniżenie kosztów produkcji (zaopatrzenia) przy utrzymaniu standardów jakościowych poprzez usprawnienie systemu dystrybucji, zwiększoną sprzedaż lub nawiązanie korzystnych umów długoterminowych na dostawy;
- niewielkie zmiany w specyfice produktu (udogodnienia w zakresie współpracy z dostawcami) pod kątem zmieniających się potrzeb klientów (dostawców);
- utrzymanie stanu „przywiązania" dotychczasowych nabywców i dostawców do podmiotu wojskowego, jego marki i rzetelności obsługi.

W sytuacji stopniowego wypierania wpływów podmiotu na rynkach zbytu lub zaopatrzenia, zarządzający musi odpowiedzieć sobie na pytanie: Konkurować czy unikać konkurencji? W pierwszym przypadku oznacza to podjęcie rywalizacji z innymi uczestnikami rynku, w drugim - unikanie konfrontacji przez prowadzenie działalności na wolnych od intensywnej konkurencji częściach rynku. W przypadku gdy zakład (oddział) zmuszony jest do konfrontacji z innymi przedsiębiorstwami musi szukać swojej szansy w umiejętnym doborze instrumentów konkurencji - przewag konkurencyjnych. Może wykorzystać instrumenty zapewniające mu pozycję „lidera kosztowego" lub konkurować marką stosując kompozycję marketingową odbieraną przez nabywców jako unikalną.

Podstawą stosowania strategii konkurencji jest posiadanie określonych przewag.

Źródłami przywództwa kosztowo-cenowego są:

- duże możliwości produkcyjne lub obrotu towarowego;
- fachowość kadry kierowniczej i innych osób uczestniczących w procesie produkcji i dystrybucji;
- ścisła kontrola kosztów w poszczególnych fazach działalności;
- sprzedaż wielkim odbiorcom dużych partii towarów (usług);
- dostęp do tanich źródeł materiałów i komponentów oraz sprawność zaopatrzenia;
- szeroka gama modeli tego samego produktu (usługi).

---

[39] Wg K. Podstawki: *Przewaga konkurencyjna oznacza wyższość jednego przedsiębiorstwa nad konkurentami w zakresie któregokolwiek z istotnych dla nabywców instrumentów marketingowych.* (*Strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, „Businessman Magazine" nr 6/91).

[40] A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1996.

Czynnikami, które silnie wpływają na osiągnięcie przywództwa są pojemny rynek i duży udział podmiotu w zaspokajaniu go.

Źródłem „przywództwa markowego" są:

- unikalność technologii;
- zewnętrzna atrakcyjność produktu;
- wyjątkowe cechy użytkowe;
- oryginalność sieci dystrybucji;
- wyjątkowa sprawność serwisu.

Niezależnie od tego czy wojskowy podmiot gospodarczy zechce osiągnąć pozycję „lidera kosztowego" czy „lidera markowego" (są to strategie same w sobie) może zastosować ofensywne lub defensywne strategie konkurencyjne.

Strategie ofensywne różnią się pomiędzy sobą: kierunkiem (przedmiotem) ataku, zakresem ataku i liczbą wykorzystywanych przewag konkurencyjnych. Do najbardziej typowych należą:

- strategia frontalnego ataku (polega na jednoczesnym wykorzystaniu kilku przewag konkurencyjnych w bezpośredniej konfrontacji z rywalami i ataku na cały rynek);
- strategia ataku na słabo bronione skrzydło konkurenta (skoncentrowanie ataku na najsłabiej opanowany segment działalności rynkowej za pomocą najistotniejszych z punktu widzenia klienta przewag konkurencyjnych);
- strategia walki szarpanej (atakowanie rynku opanowywanego przez konkurencję przy każdej nadarzającej się okazji wykorzystując własne przewagi i słabe strony konkurenta);
- strategia kreowania niszy rynkowej (wyszukanie specyficznych potrzeb małego segmentu rynku i ścisłym dopasowaniu do niego własnej oferty - szczególnie skuteczna strategia dla oddziałów o nienajlepszej sytuacji ekonomicznej oraz małym potencjale technicznym lub niekorzystnym położeniu geograficzno-demograficznym).

Defensywne strategie konkurencyjne realizują dwie zasadnicze funkcje: profilaktycznie zapobiegają atakom konkurencji oraz powodują sprawną reakcję na takie ataki. Pierwszą z wymienionych funkcji realizuje się za pomocą strategii blokowania konkurentów poprzez:

- blokowanie dostępu do kanałów dystrybucji (np. za pomocą usług posprzedażnych);
- zwiększanie skali i intensywności działań w kierunku wyprzedzenia osiągnięć technologicznych konkurencji;
- ułatwienie dostępności do produktu (kredytowanie oraz usprawnienia procesu dystrybucji);
- strategię manifestacji silnego odwetu. Polega ona na stwarzaniu pozorów siły, sygnalizowanie rezerw nowych wersji produktów oraz ostre reagowanie na wszelkie działania konkurencji.

Drugą funkcję realizuje się za pomocą reaktywnych strategii obronnych. Polegają one między innymi na walce z konkurentem tą samą bronią (przewagami) jaką on stosuje, utrzymywaniem poziomów cen jak najdłużej (metoda zapobiegania wojnie cenowej), operowanie instrumentami paracenowymi (rabaty obniżki cen materiałów eksploatacyjnych, prowadzonych usług serwisowych itp.).

Wszystkie pokrótce opisane typowe strategie konkurencyjne są możliwe do zastosowania przede wszystkim przez oddziały prowadzące działalność gospodarczą i posiadające pełną samodzielność decyzyjną w zakresie gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi. Strategie marketingowe a szczególnie w wydaniu jako strategie konkurencyjne całościowo nie nadają się do zastosowania w procesach zaopatrzenia. Ale jak wynika z ich treści proces zaopatrywania stanowi jedną z poważnych przewag konkurencyjnych - atut w realizacji każdej z wymienionych strategii. W samym procesie zaopatrywania możliwe jest zastosowanie jedynie elementów strategii - instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek i dostawcę.

Przedstawione strategie wynikają z praktyki przedsiębiorstw, które je z powodzeniem stosują. Zastosowanie ich przez wojskowe oddziały gospodarcze po przezwyciężeniu standartowego myślenia, że *ktoś za nas to zrobi*, zawsze będzie ograniczone ofertą rynkową, wynikającą z możliwości oddziału. Poważną barierę będą stanowić problemy finansowe wynikające z poddawania w wątpliwość racjonalności działań, ale nie można myśleć o skutecznym działaniu na rynku bez rozwoju tej działalności i poniesienia przynajmniej szczątkowych, niezbędnych kosztów.

3. MARKETINGOWY SYSTEM INFORMACJI

3.1. Istota systemu informacji rynkowej

3.1.1. Co to jest informacja rynkowa

W warunkach gospodarki rynkowej wymienia się szereg istotnych składników sukcesu rynkowego. Jednym z najistotniejszych czynników a zarazem zasobów każdej firmy, każdej instytucji rynkowej jest informacja. Zarządzanie nie może opierać się tylko na intuicji i doświadczeniu, lecz powinno przede wszystkim uwzględniać znaczenie profesjonalnie zbieranych i przetwarzanych informacji.

Informacja jest istotnym czynnikiem dla utrzymania funkcjonowania całego systemu logistycznego oraz prowadzenia jakiejkolwiek działalności na rynku. Ona utrzymuje w stanie otwartym system przepływu decyzji i obrotu fizycznego towarów (usług) w tym sensie, że jest przystosowalny do zmieniających się warunków otoczenia. System informacji rynkowej to szereg sprzężeń zwrotnych i kontrolnych między otoczeniem, czynnikami decyzyjnymi a wykonawcami realizującymi określoną strategię działania.

Czym jest informacja rynkowa?

M. Christopher zaleca rozróżnienie pomiędzy pojęciami informacji a danymi[41]. Dane są symbolami przenoszonymi w formie przekazów ustnych, pisemnych drukowanych itp. dotyczącymi faktów, są pozycjami nieciągłymi, które może cechować brak integracji i uporządkowania. To przetwarzanie i organizacja danych wyzwalają zawartą w nich informację. ***Informacja jest stanem niematerialnym i jest ściśle związana ze świadomością człowieka - jest elementem tej świadomości lub samą świadomością***[42].

Informację rynkową można określić jako zbiór danych o poszczególnych czynnikach otoczenia rynkowego wynikających z ich zmieniających się cech, uporządkowanych i przetworzonych wg schematu organizacyjnego przyjętego stosownie do potrzeb. Rzetelna, obiektywna, dokładna, ścisła, trafna, spójna, porównywalna, odpowiednio zagregowana, przekazana w prostej formie i szybka informacja staje się obiektem popytu wszystkich instytucji rynkowych. Jest towarem mającym swoją wartość użytkową i handlową, który trzeba samemu zdobyć lub za niego zapłacić. Informacja rynkowa jest podstawowym elementem decyzyjnym w zakresie budowania i realizacji strategii marketingowej a jej posiadanie lub dostęp do niej jest bardzo silną przewagą konkurencyjną. Informacja rynkowa jest również podstawą do podejmowania codziennych decyzji dotyczących powtarzają-

---

[41] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.

[42] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995.

cych się działań. Generalnie rola informacji sprowadza się do redukcji niepewności określonego działania i zapewnienia poprawności podejmowanych decyzji.

3.1.2. Podstawowe rodzaje informacji

Teoretycy marketingu rozróżniają wiele typów informacji. Podstawowe kryteria klasyfikacji wynikają albo z miejsca jej powstania lub też strony rynku jakiej dotyczą. Oto przykładowa typologia informacji:

1) wg miejsca ich powstania:

a) wewnętrzne (dotyczące podmiotu, dostępne w danej instytucji tj. wielkość sprzedaży, wielkość realizowanych dostaw, wielkość zakupów, wielkość i struktura zapasów, koszty, potencjał podmiotu itd.);

b) zewnętrzne (dotyczące otoczenia zewnętrznego podmiotu, dostępne na zewnątrz tj. informacje o konkurencji, o nabywcach, polityce państwa i innych uwarunkowaniach politycznych i prawnych itp.);

c) wspólne (pozyskiwane z obu źródeł: udział w rynku, udział w kosztach obsługi danego rynku, pozycja podmiotu na rynku itp.);

2) wg strony rynku:

a) informacje po stronie sprzedawców:

- o sprzedaży (wielkość sprzedaży ogółem i w przekroju produktów, marek, wielkość sprzedaży produktów substytucyjnych, udział w rynku, zaufanie do marki, pozycja podmiotu na rynku, wielkość sprzedaży konkurentów);
- o kosztach (poziom kosztów wytworzenia i sprzedaży, poziom i struktura kosztów konkurentów);

b) informacje po stronie nabywców:

- o potencjalnym rynku (potencjalna chłonność rynku, jaki jest możliwy udział w rynku);
- o zachowaniu nabywców (właściwości zachowań przy zakupie).

3.1.3. Pojęcie marketingowego systemu informacji

Nie można mówić o dobrej jakościowo informacji rynkowej bez sprawnie funkcjonującego marketingowego systemu informacyjnego. Za S. Kaczmarkiem *marketingowy system informacyjny jest to skoordynowany zespół ludzi, działań i narzędzi, głównie systemów komputerowych, którego celem jest wytwarzanie, przechowywanie i wykorzystywanie danych dostarczanych przez badania marketingowe*[43]. Marketingowy system informacji wojskowego podmiotu gospodarczego jest strukturą, w której skład wchodzą określone procedury i urządzenia do gromadzenia i przetwarzania danych oraz ludzie je obsługujący (zbierający, przetwarzający i gromadzący informację). W efekcie powstaje uporządkowany przepływ informacji ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych do czynników decyzyjnych podmiotu (od-

[43] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995.

działu). Dzięki sprawnej organizacji sieci przepływu danych w ramach podmiotu decydenci są na bieżąco zaopatrywani w niezbędne informacje.

Każda działalność w gospodarce rynkowej jest prowadzona w warunkach ryzyka. Działalność gospodarcza jest obciążona większym a system zaopatrywania - mniejszym ryzykiem. W obu przypadkach w grę wchodzi ryzyko błędnych decyzji rynkowych podejmowanych w warunkach dostępu do informacji lub jego braku.

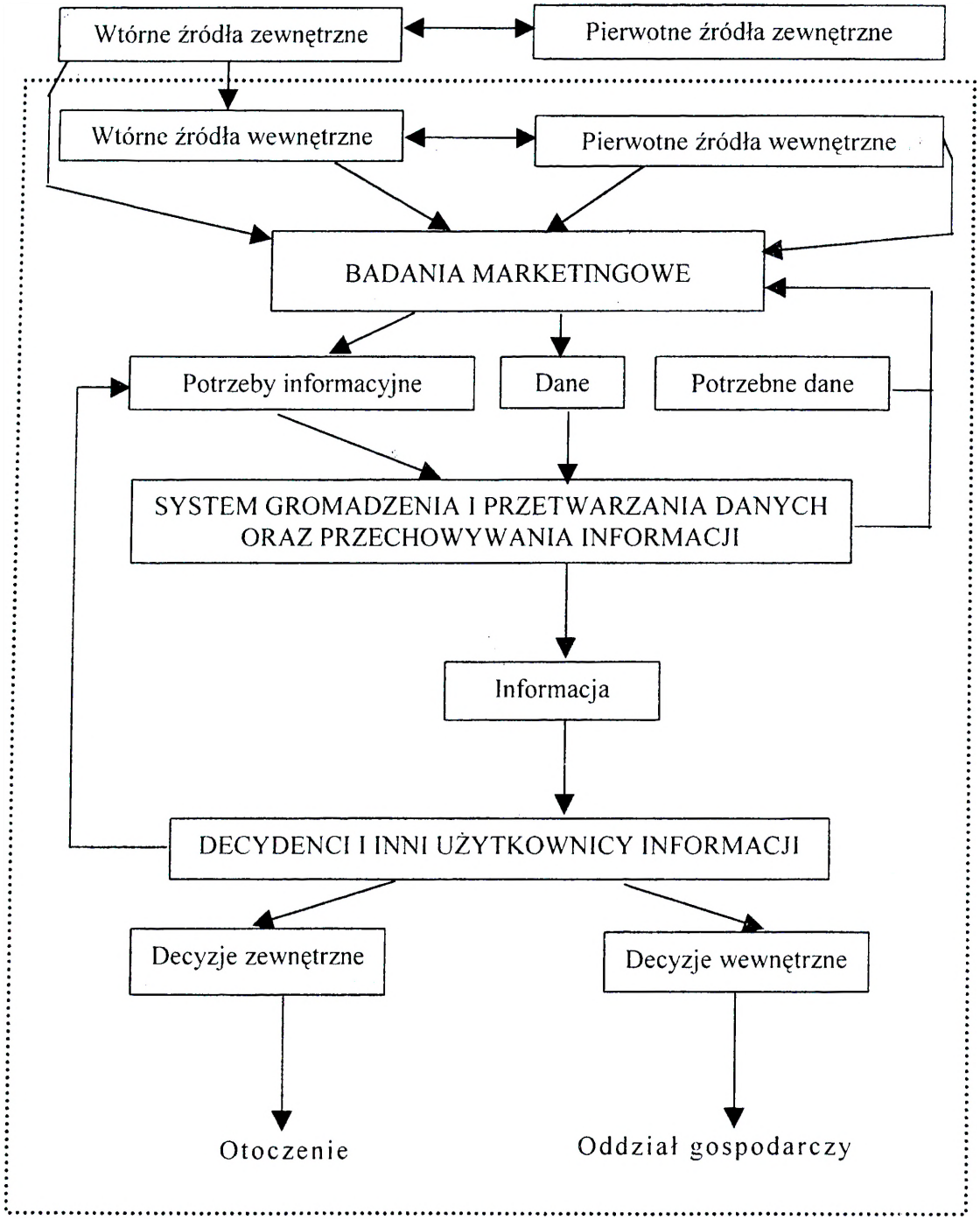
System informacji marketingowej przedsiębiorstwa pozwala przewidywać i zapobiegać powstawaniu problemów lub je w porę rozwiązywać. Umożliwia on:

- ustalenie zakresu informacji jakie są niezbędne w procesie decyzyjnym i z jakich źródeł (wewnętrznych czy zewnętrznych, wtórnych czy pierwotnych);
- zgromadzenie danych (w tym badania marketingowe);
- przetwarzanie danych za pomocą statystycznych metod ilościowych w celu uzyskania informacji;
- przechowywanie informacji i ponowne jej wykorzystanie w przyszłości.

System informacji marketingowej pozwala na uzyskanie „obrobionej" informacji w formie przydatnej w procesie decyzyjnym z wielu danych mających postać fragmentaryczną, niezorganizowaną i niekompletną, uzyskanych ze wszystkich dostępnych źródeł w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu. Dobrze zaprojektowany system informacji marketingowej jest „nerwem biznesu". Informacja rynkowa jest potrzebna w każdym etapie zarządzania podmiotem - wszędzie, gdzie podejmowane są jakiekolwiek decyzje ekonomiczne.

Rysunek 11 prezentuje przykładowy marketingowy system informacji oddziału jaki możliwy jest do zastosowania w każdej wojskowej instytucji rynkowej. Proponowany system informacji tworzą więzi informacyjne oraz sprzężenia zwrotne pomiędzy najistotniejszymi elementami wspomagającymi system tj.: dane z wewnętrznych i zewnętrznych wtórnych źródeł informacji i dane z badań marketingowych. System gromadzenia i przetwarzania danych oraz przechowywania informacji to komórka organizacyjna skupiająca 1-2 osoby posiadające gruntowną wiedzę ekonomiczną oraz znające kierunki wykorzystania przetwarzanych informacji w oddziale, wspomagana techniką komputerową. Nowoczesny system informacji marketingowej nie może się obyć bez techniki komputerowej z powodu ogromnej liczby danych, które muszą być gromadzone i przetwarzane każdego dnia.

Gromadzenie i przetwarzanie danych wynika ściśle z potrzeb informacyjnych wszystkich czynników decyzyjnych w oddziale przy zastosowaniu ścisłych kryteriów: kosztów i użyteczności uzyskanych informacji. Decyzja dotycząca zdobywania informacji musi być zrównoważona efektami ekonomicznymi jakie zostaną osiągnięte dzięki zastosowaniu uzyskanej informacji w minimalizacji ryzyka w działalności rynkowej. To decydenci i użytkownicy informacji działający w ramach systemu muszą zadeklarować swoje potrzeby informacyjne i wymagania w zakresie agregacji informacji. Sprawnie funkcjonujący system informacyjny musi być elastyczny w stosunku do zmieniających się potrzeb.



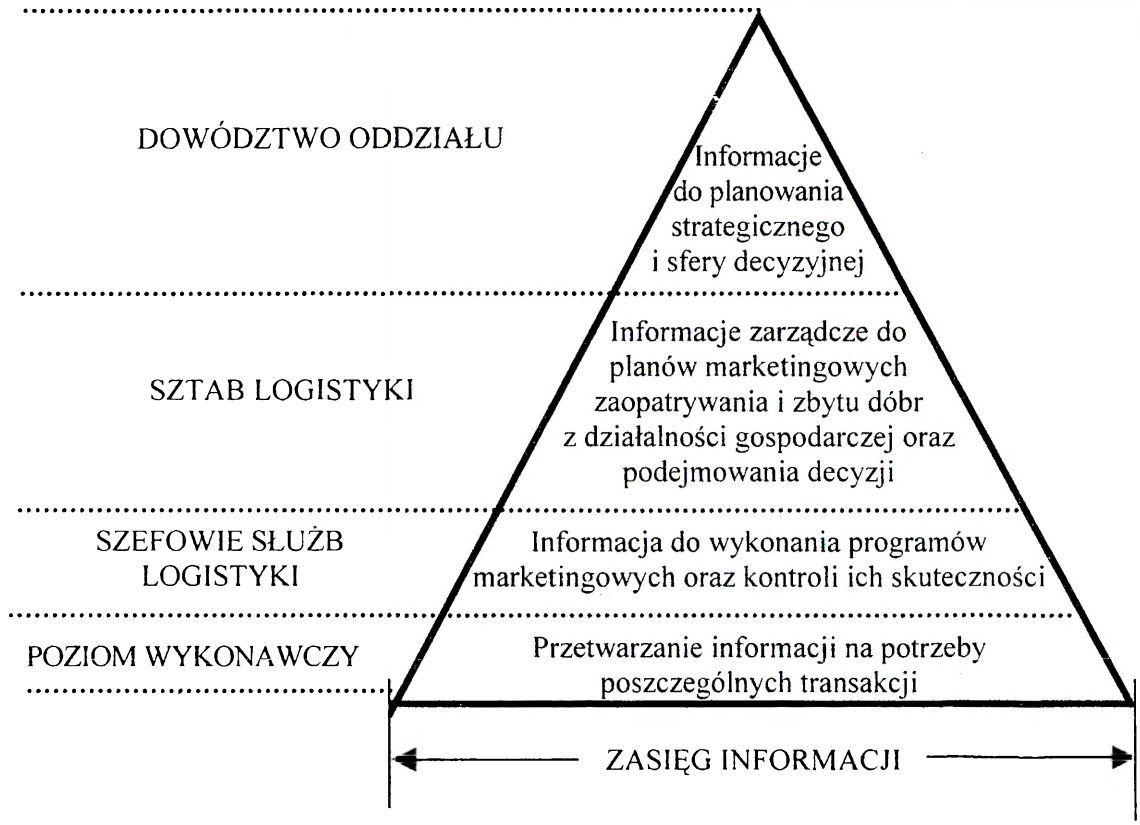
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 11. Schemat marketingowego systemu informacyjnego oddziału

Dobrze zaprojektowany system informacyjny nigdy nie będzie pośrednikiem pomiędzy badaniami marketingowymi a czynnikami decyzyjnymi w oddziale, co może się zdarzyć, gdy między tymi ogniwami systemu nie będzie ścisłej współpracy.

3.1.4. Informacja rynkowa a potrzeby informacyjne w zarządzaniu oddziałem

Potrzeba informacji w zarządzaniu wojskowym oddziałem gospodarczym wynika z hierarchii użytkowania systemu informacji marketingowej na poszczególnych poziomach zarządzania oraz poszczególnych etapach procesu decyzyjnego.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 12. Piramida potrzeb informacyjnych poszczególnych struktur oddziału

Przedstawiona na rysunku 12 piramida potrzeb w zakresie informacji wskazuje jakie informacje są potrzebne na poszczególnych szczeblach decyzyjnych w oddziale. Są one różne pod względem treści, formy i stopnia agregacji. To zróżnicowanie wynika z funkcji jakie wykonują poszczególne szczeble organizacyjne oddziału, a które muszą być również spełniane przez system informacji rynkowej.

Dowództwo oddziału a w nim szef logistyki podejmuje decyzje o prowadzeniu konkretnej działalności rynkowej, rozpoczęciu jej, czy też zaniechaniu. Określa cele działalności, wytycza kierunki na przyszłość formułując strategię globalną oddziału na okres min. trzech lat. Informacja jakiej potrzebuje to informacja o rynku i tendencjach zmian w koniunkturze gospodarczej, informacje o proponowanych zmianach przepisów prawnych, długookresowa prognoza podaży i popytu oraz informacje o oddziale: zadanie główne na ten okres, potencjał techniczny i intelektualny oraz inne informacje niezbędne w kształtowaniu strategii oddziału.

Sztab logistyki wykonując plany marketingowe dla poszczególnych gałęzi działalności jakie zostały określone w strategii oddziału: zaopatrywania oraz dziedzin działalności gospodarczej potrzebuje rodzajowo innych informacji. Marketingowy system informacyjny uczestnicząc w realizacji funkcji planowania taktycznego musi być zdolny do przedstawienia informacji z monitorowania realizacji poprzednich planów oraz przedstawienia informacji o zmieniających się elementach środowiska na chwilę obecną. Będą to informacje o aktualnych rynkach zaopatrzenia i zbytu, o konkurencji na tych rynkach, przewagach konkurencyjnych przeciwników rynkowych i własnych przewagach, pozycji rynkowej itp. Sztab logistyki a w nim komórka marketingowego systemu informacyjnego pełni funkcję koordynacyjną przepływów informacji rynkowej w oddziale.

Szefowie służb logistyki są odpowiedzialni za realizację poszczególnych programów działania i funkcjonowanie podległych im zespołów ludzkich. Oni monitorują skuteczność podejmowanych działań i ludzi, a w związku z tym oczekują informacji o zachowaniach nabywców (dostawców), o wahaniach podaży i popytu w stosunku do stosowanych instrumentów oddziaływania, wielkości sprzedaży i racjonalności zużycia przydzielonych środków budżetowych, pojawiających się działaniach konkurencji, aktualnego poziomu dochodów nabywców, pozycji rynkowej dostawców itp.

Innych informacji potrzebują poszczególne służby wykonawcze w komórkach zbytu i zaopatrzenia działające bezpośrednio na rynku. Będąc ogniwem systemu informacji realizują funkcje obsługi nabywców (dostawców). Oczekują informacji o średnich zamówieniach od nabywców, pilnych zamówieniach i pilnych potrzebach oddziału, które trzeba zrealizować, gdzie najlepiej kupić towar, jakie dostawca ma możliwości magazynowania i czy można zastosować tę informację jako element siły przetargowej w negocjacjach itp. Dobrze zarządzane służby wykonawcze są przede wszystkim bogatym źródłem informacji o rynku, o kontrahentach, skuteczności realizowanych programów i stosowanych instrumentów oddziaływania rynkowego.

Cechy informacji rynkowych i ich zastosowanie przez oddział gospodarczy w procesach decyzyjnych realizowanych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych przedstawia tabela 1. Ich zaszeregowanie do poszczególnych typów decyzji podejmowanych na szczeblu oddziału gospodarczego jest kontynuacją poprzedniego problemu w nieco innym ujęciu.

Tabela 1

ZWIĄZEK TYPÓW DECYZJI Z POTRZEBAMI INFORMACYJNYMI W ODDZIALE

CECHY INFORMACJI	DECYZJE		
	strategiczne	taktyczne	operacyjne
Dokładność	mała	średnia	duża
Zakres	powierzchowne	szczegółowe	bardzo dokładne
Częstotliwość gromadzenia	gromadzone okresowo	od tygodnia do miesiąca	gromadzone codziennie
Horyzont czasowy	w systemie „notowań ciągłych" – do kilku lat	od miesiąca do kilku miesięcy	krótki okres badania - do kilku dni
Agregacja	powierzchowna z licznymi analizami ilościowymi	powierzchowna z analizami	szczegółowa, statystyczna, mało analiz
Aktualizacja	rzadka, w miarę potrzeb	dwutygodniowa, miesięczna	godzinowa, dzienna, tygodniowa
Źródła pochodzenia	dominuje informacja zewnętrzna i źródła wtórne	w równym stopniu wewnętrzna i zewnętrzna, dominują źródła pierwotne	dominuje informacja wewnętrzna ze źródeł pierwotnych
Wykorzystanie	formułowanie strategii oddziału	marketing-mix, controlling	działania akcyjne

Źródło: Opracowanie własne.

3.1.5. Podsystemy w marketingowym systemie informacji

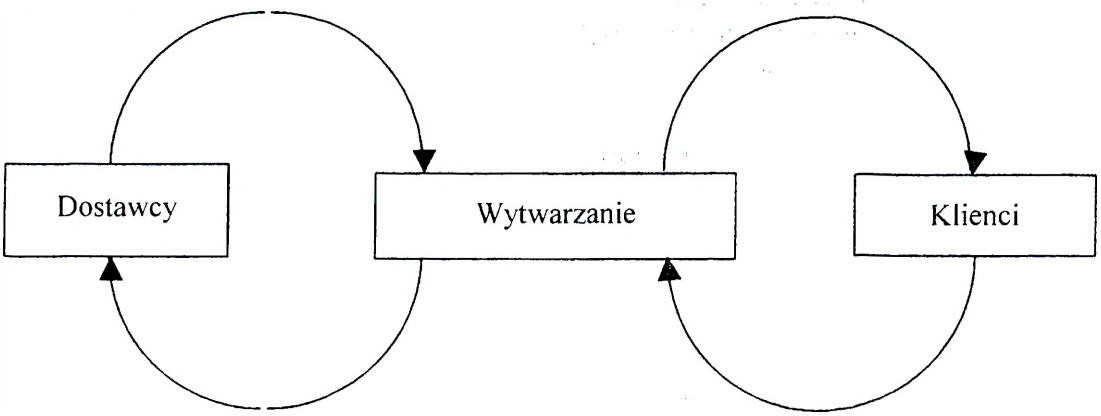
Jak wynika z istoty marketingowego systemu informacyjnego przedstawionego wyżej rzadko stanowi on zwarty organizm. Najczęściej jest zbiorem różnych podsystemów powiązanych ze sobą organizacją funkcji przetwarzania danych. M. Christopher rozważając system informacyjny w zarządzaniu dystrybucją firm dzieli logistyczny system informacyjny na dwa podsystemy: „pętlę dostawczą" i „pętlę odbiorczą" (klienta) połączone ze sobą funkcją wytwarzania[44].

Jak to prezentuje rysunek 13 - obszar „wytwarzania" jest polem zetknięcia obu podsystemów. Jest to panel sterowania produkcją. Tutaj ujawniane są potrzeby otoczenia rynkowego i są one porównywane z możliwościami ich zaspokojenia. W tym obszarze systemu zogniskowana jest cała działalność logistyczna oddziału, gdyż z niej wynikają potrzeby materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu produkcyjnego. Panel ten w sytuacji wielu oddziałów jest sferą działalności zasadniczej, której podporządkowane są systemy zaopatrywania oraz zbytu, gdy oddział wytwarza towary lub usługi.

[44] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.

W marketingowym systemie informacyjnym w przypadku oddziału prowadzącego działalność usługową lub produkcyjną podsystemy informacji będą identyczne z tym, że funkcja wytwarzania będzie mniej lub bardziej ograniczona. W oddziałach, które z racji swojego szczególnie ważnego przeznaczenia nie mogą „otwierać się" na szerszą działalność gospodarczą, funkcją i głównym zadaniem służb logistyki będzie zaopatrywanie. W takim układzie przepływy informacyjne zostaną ograniczone do podsystemu dostawczego, który de facto stanowił będzie marketingowy system informacyjny oddziału.

Ze specyfiki działalności wojskowych oddziałów gospodarczych wynika, że każdy system informacyjny jaki zostanie w nich zbudowany będzie podporządkowany funkcji zaopatrzenia, a dostawczy podsystem informacyjny będzie podstawą do rozbudowy systemu o podsystem odbiorczy w przypadku decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej.

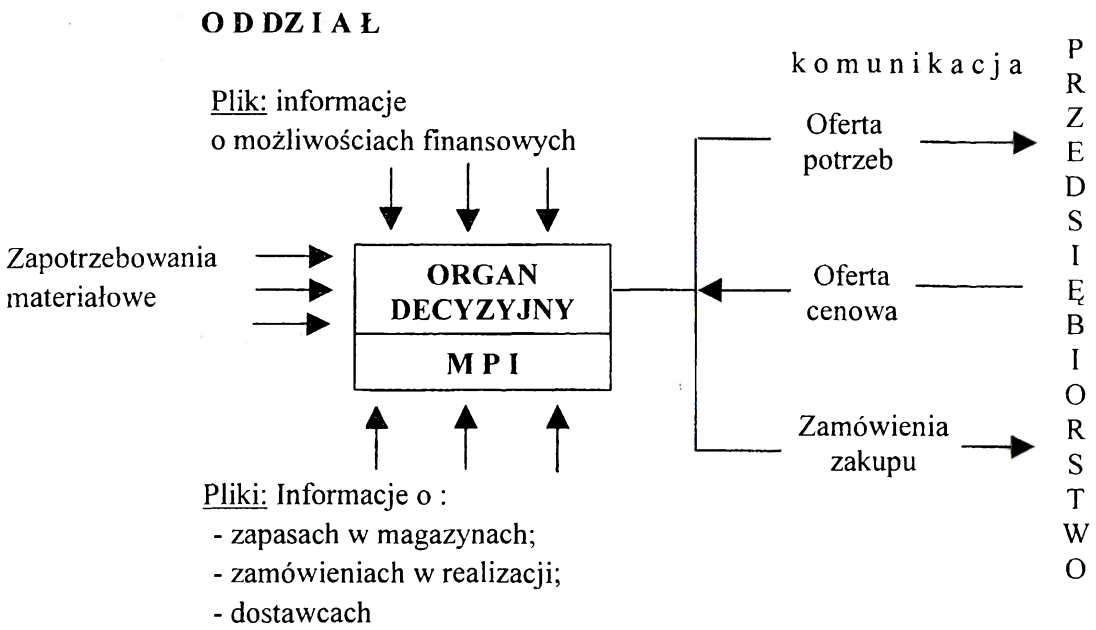


Źródło: M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.

Rys. 13. Pętla dostawcza i odbiorcza w systemie informacyjnym

Podstawowym celem podsystemu odbiorczego jest zagwarantowanie, aby towary i usługi oraz materiały i surowce do produkcji zakupywane przez oddział były dostępne w miejscu i czasie najkorzystniejszym z punktu widzenia racjonalnego wykorzystania przydzielonych środków budżetowych.

Szef zaopatrzenia po wpłynięciu zapotrzebowania na określone materiały korzysta z informacji zawartych w „banku informacji" odnośnie stanu posiadanych zapasów, a w przypadku ich braku, identyfikuje źródła zaopatrzenia i możliwości finansowe oddziału. Po dokonaniu wymiany informacyjnej z przedsiębiorstwami podejmuje decyzję, której efektem jest zamówienie zakupu. Wymiana informacyjna z przedsiębiorstwami daje także możliwość uaktualnienia danych o producentach, hurtownikach i detalistach z danej branży oraz ich ofercie cenowej.



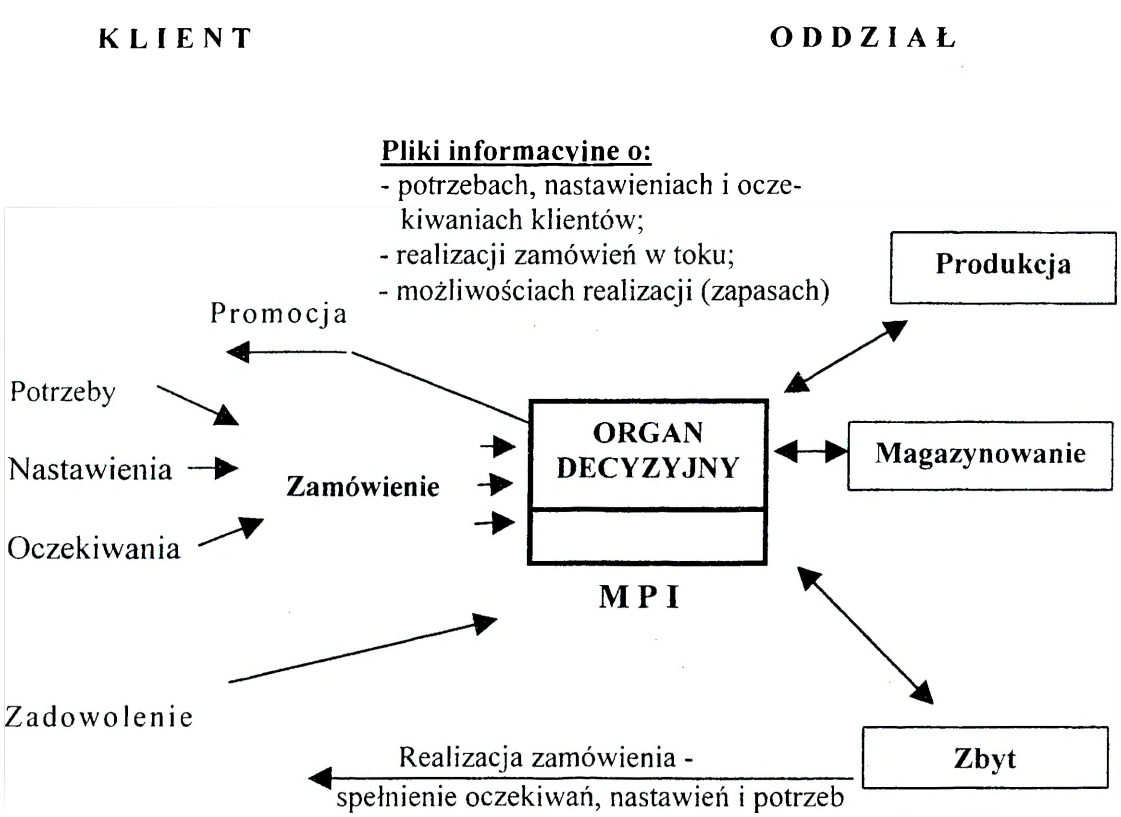
MPI - marketingowy podsystem informacyjny

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 14. Informacyjny podsystem dostawczy w oddziale

Proces jako taki wydaje się prosty, gdy oddział ma do czynienia z setkami dostawców, gdy utrzymują się niezmiennie korzystne warunki podażowe. Ale bank informacji musi być stale uzupełniany o informacje z rynku, a szczególnie wahania podaży, popytu i tendencje zmian cen, by w porę ostrzec o brakach na rynku lub zapobiec zwiększonym kosztom zaopatrywania. Aktualizacja danych i sprawność systemu sprawozdawczości pozwalają na wczesne alarmowanie o kłopotach w zaopatrzeniu zanim one nastąpią.

Podsystem informacyjny klienta w oddziale pod wieloma względami stanowi odzwierciedlenie podsystemu dostawczego. Różnica polega przede wszystkim na inicjacji wejścia do systemu. O ile w przypadku „pętli dostawczej" wejście było inicjowane od wewnątrz przez potrzeby oddziału, o tyle w „pętli odbiorczej" wejście do systemu inicjuje zlecenie Klienta. Rola systemu polega na gromadzeniu zamówień Klientów, informacji o ich wiarygodności finansowej, kredytowej, specyfikacji wymogów i warunków co do możliwości ich spełnienia itp. Z systemu przekazywane są informacje o posiadanych zapasach, możliwościach ich odtworzenia, możliwościach zmiany oferty, o stopniach realizacji poszczególnych zamówień. System przyjmuje informacje z otoczenia o wahaniach popytu, o konkurencji a przede wszystkim o potrzebach, nastawieniach i oczekiwaniach Klientów.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 15. Informacyjny podsystem klienta

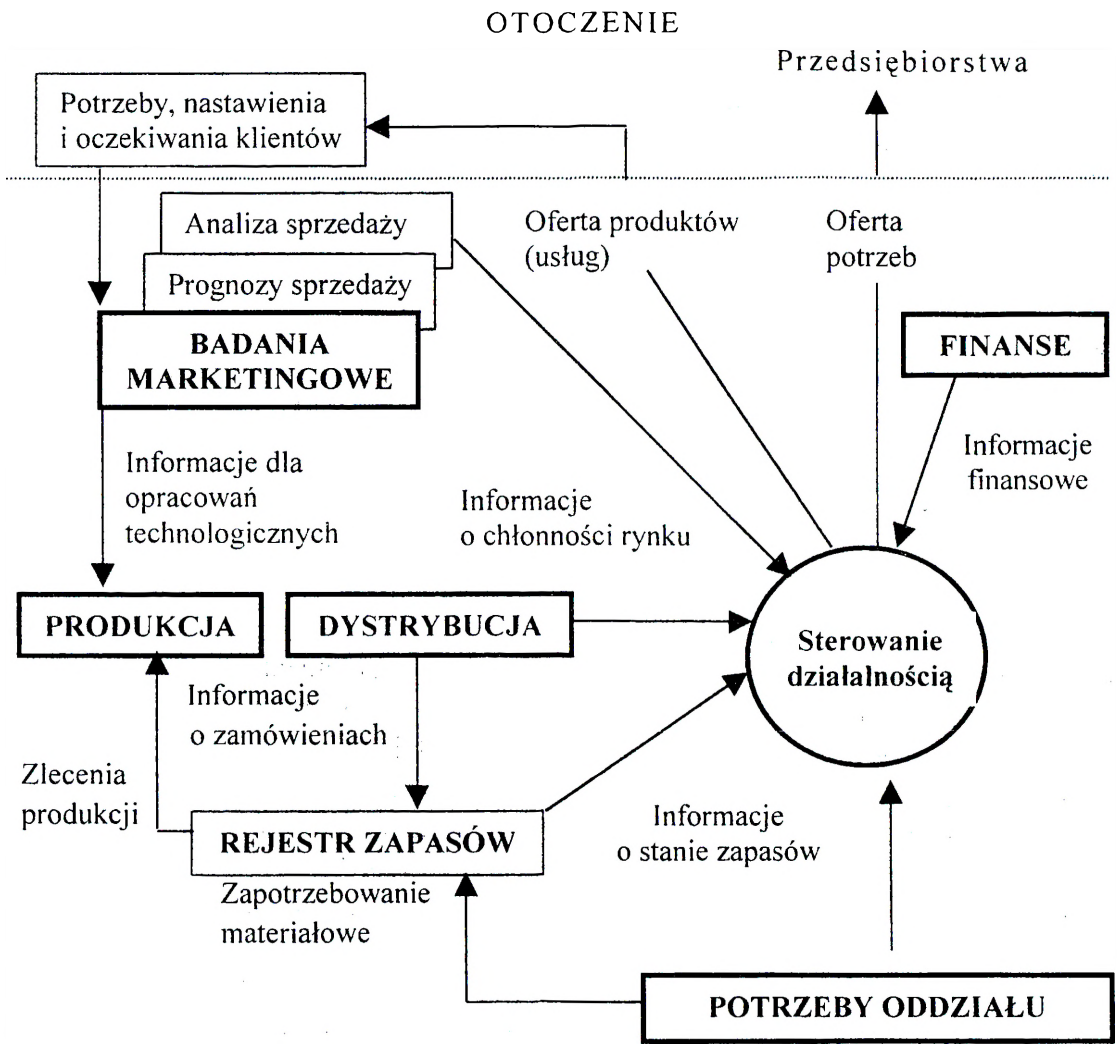
W siłach zbrojnych problem informacji zawsze zajmował wysoką lokatę wśród potrzeb wszystkich czynników decyzyjnych - także w zarządzaniu sferą gospodarczą jednostek wojskowych i instytucji. Przedstawiony system informacji i podporządkowane mu podsystemy są koncepcją budowy takich systemów w oddziałach gospodarczych. Obecnie system zaopatrywania na rynku, sprzedaż towarów i usług ze względu na brak systemu informacyjnego odbywa się na zasadach „partyzantki" i w warunkach ogólnej nieświadomości realiów rynkowych.

Daje się także zauważyć niepokojący symptom odchodzenia od jakości informacji w sensie jej zastosowania w procesie decyzyjnym w kierunku szybkości przetwarzania i przekazywania - wykorzystania techniki komputerowej. Istota jakości informacji tkwi zarówno w szybkości jej przetwarzania i przekazywania do czynników decyzyjnych - ale ważne jest też, aby spełniała pozostałe wymogi.

Szybkość informacji to ważny element, ale jeden z wielu. Na szybkości informacji w sferze działań gospodarczych nie formułuje się strategii oddziału, nie planuje się poszczególnych przedsięwzięć. Szybkość informacji jest jej niezbędnym walorem, ale w działaniach operacyjnych dolnych struktur wykonawczych pionów logistyki. Informacja rynkowa na ogół jest spóźniona, niewłaściwie zebrana i

przetworzona wg. kryteriów nie rokujących nadziei na jej przydatność. Zbierając dane o cenach towaru na rynku nie można się skupiać tylko na ich wahaniach lub geografii, ale przede wszystkim na wielkości podaży i popytu jako, zjawiskach towarzyszących, a zarazem czynnikach kształtujących cenę. Informacja wyłącznie cenowa nie jest informacją kompletną, gdyż nie informuje o towarzyszących jej wielkościach podaży i popytu.

Niektóre źródła podają cyklicznie zestawienia cen wybranych artykułów rolno-spożywczych wg województw. Wykazują tym samym znaczne wahania cen w



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 16. Modelowy przepływ informacji w oddziale

poszczególnych regionach kraju nie ukazując zjawisk towarzyszących. Mogą tym samym powodować podjęcie błędnych decyzji o zakupie lub sprzedaży w konkretnym miejscu i czasie. Zainteresowany zakupem lub sprzedażą ponosi koszty transportu, naraża towar na uszkodzenie lub ubytki jakościowe oraz traci czas, by na miejscu przekonać się, że jego decyzja jest chybiona, a oczekiwana cena była ceną dnia lub stanowiła wartość uśrednioną. Aby nie narazić się na ryzyko innych zjawisk i nie ponosić dodatkowych kosztów kupuje (sprzedaje) towar po cenie dla siebie niekorzystnej[45].

Marketingowy system informacyjny spełnia kluczową funkcję w zakresie sprawnego obiegu informacji, zaistnienia niezbędnych sprzężeń zwrotnych w procesach informacyjnych jako podbudowie wszelkich planowych działań rynkowych. Nie ma jednak możliwości stworzenia jednego, uniwersalnego i modelowego systemu informacji rynkowej jaki mógłby być zastosowany z powodzeniem we wszystkich oddziałach gospodarczych jakie działają na rynku. System informacji rynkowej wynika z idei marketingu oraz potrzeb sprawnego zarządzania, dlatego tak jak w przypadku strategii, każdy oddział działa w innych warunkach, prowadzi inną działalność i jest zmuszony budować system informacyjny samodzielnie, kierując się własnymi potrzebami.

3.2. Badania marketingowe jako podstawa decyzji rynkowych

3.2.1. Pojęcie badań marketingowych

Badania marketingowe są bardzo ważną częścią systemu informacji rynkowej w każdym podmiocie gospodarczym. Wyrosły one na gruncie potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw i to właśnie one w początkowym etapie istnienia marketingu były z nim kojarzone. W literaturze z dziedziny marketingu można znaleźć wiele definicji badań marketingowych. Ich źródłem są psychologia i socjologia, gdyż większość badań marketingowych jest związanych z zachowaniami i postawami ludzi - potencjalnych klientów oraz grup społecznych często stanowiących jednorodne grupy dostawców lub nabywców - oraz ekonomia i jej zjawiska mające swe odbicie na rynku.

Autorzy definicji skupiali się na opisie czynności, metod badań albo na ich sensie. Ph. Kotler określa badania marketingowe jako *systematyczne projektowanie, zbieranie, analizowanie i prezentowanie danych i wyników badań związanych istotnie ze specyficzną sytuacją marketingową przedsiębiorstwa.* D. S. Tull i D. I. Hawkins skupiając się na sensie badań, twierdzą, że funkcją badań marketingo-

[45] Dotyczy jakości użytkowych zawartych w informacjach cenowych państwowej Inspekcji Skupu i Przetwórstwa Artykułów Rolnych oraz innych źródeł udzielających niekompletnych informacji.

wych jest *dostarczanie informacji w celu wsparcia kierownictwa przedsiębiorstw w podejmowaniu trafnych decyzji*"[46].

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto definicję będącą połączeniem podejścia instrumentalnego i funkcjonalnego odzwierciedlającego potrzeby informacyjne wojskowego oddziału gospodarczego. **Badania marketingowe w takim ujęciu stanowią systematyczny i obiektywny proces projektowania, gromadzenia i przetwarzania danych oraz prezentacji uzyskanych z nich informacji na potrzeby podejmowania trafnych decyzji rynkowych.** Z treści definicji wynikają określone prawa jakimi należy kierować się projektując, prowadząc oraz agregując dane uzyskane z badań marketingowych. Oto one:

- badania marketingowe powinny być dobrze zorganizowane i zaplanowane jako integralna część marketingowego systemu informacyjnego;
- formy i metody oraz źródła danych muszą zostać dobrze dobrane pod względem informacji jakie oddział chce uzyskać;
- sposób przetwarzania danych musi być zgodny z ogólnie przyjętymi standardami i zasadami obiektywności;
- badania są procesem, który należy realizować ściśle według ustalonego harmonogramu i mają charakter powtarzalny;
- informacje przygotowane do prezentacji powinny stanowić odpowiedź na sformułowane problemy badawcze;
- uzasadnieniem podejmowania badań marketingowych jest możliwość ich wykorzystania w procesie decyzyjnym.

3.2.2. Przedmiot badań marketingowych

Prowadząc prace badawcze nad problemami postaw i zachowań wojskowych i cywilnych podmiotów gospodarczych, natknięto się na brak potrzeb informacyjnych w oddziałach i ich zaspokajania w drodze badań marketingowych, deklarowane przez niektóre z osób funkcyjnych kierujących działalnością rynkową. Pytania jakie postawiono w badaniach dotyczyły celowości prowadzenia badań marketingowych oraz efektów w stosunku do poniesionych kosztów.

Po co oddziałom gospodarczym badania marketingowe?

A. Ries i J. Trout formułując *22 niezmienne prawa marketingu* stwierdzają między innymi:

1. Lepiej być pierwszym niż lepszym.
2. Jeśli nie możesz być pierwszy w danej kategorii ustanów nową kategorię.
3. Stosowana strategia zależy od szczebla jaki zajmuje się na drabinie.
4. Jeśli zmierzamy do drugiego miejsca, naszą strategię wyznacza ten, kto zajmuje pierwsze.

---

[46] Za S. Kaczmarczykiem, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1995.

5. Jedna kategoria z czasem ulega podziałowi, przekształcając się w dwie lub więcej.

6. Itd. [47]

Ponad połowa z 22 sformułowanych praw wymaga odpowiedzi na szereg pytań: Gdzie mogę być pierwszym? Jaką nową kategorię mogę ustanowić - gdzie jest nisza, którą mogę zapełnić? Jaka jest moja pozycja na rynku? Jakich instrumentów oddziaływania na rynek używa konkurencja - jaka jest jej strategia? Co zmienić w swojej ofercie rynkowej - czego oczekują klienci (partnerzy)?

Odpowiedzi na postawione pytania (problemy) muszą udzielić ludzie i podmioty gospodarcze z otoczenia rynkowego. Mogą ich udzielić bezpośrednio, ale odpowiedź może być także wyrażona w ich działaniach rynkowych, które trzeba zaobserwować.

Z. Kędzior i K. Karcz postawiły kilkadziesiąt zasadniczych pytań jakie najczęściej pojawiają się w badaniach marketingowych. [48] Większość z nich dotyczyć może również zjawisk i problemów związanych z działalnością rynkową wojskowych oddziałów gospodarczych tak w zakresie zaopatrzenia, jak i prowadzonej działalności gospodarczej:

Rynek

* Jaką jest wielkość rynku (wartościowo w złotych, ilościowo w sztukach, tonach, metrach itp.)?

* Jakie są trendy na rynku i jakie czynniki nań wpływają?

* Jaką strukturę ma rynek (w przekroju branżowym, geograficznym, grup konsumentów - dostawców)?

* Jaki jest udział (miejsce) oddziału w rynku i kim są konkurenci?

* Jakie są cechy rynku, na którym oddział działa i czy są obiecujące rynki i jakie, na których oddział nie występuje?

Nabywca (dostawca)

* Kto kupuje produkty (usługi) oddziału:

- konsumenci indywidualni (wiek, płeć, grupa dochodowa itp.);

- konsumenci zbiorowi (przemysłowi - wielkość, branża itp.)?

* Kto zaopatruje (mógłby zaopatrywać) oddział:

- osoby fizyczne (rolnicy - wielkość gospodarstw, możliwości produkcyjne, jakość produktów);

- firmy prywatne (forma organizacyjno-prawna, zdolność kredytowa, wiarygodność, wielkość na podstawie zatrudnienia i optymalnej oferty, branża itp.)?

* Gdzie są ulokowani (gdzie mieszkają)?

* Ile i jak często kupują (ile i jak często mogą sprzedać)?

* Jakie potrzeby zaspokaja oferowany produkt (usługa)?

* Jaki jest stosunek klientów do oddziału i jego produktów (usług)?

---

[47] A. Ries, J. Trout, *22 niezmienne prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1996.

[48] Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.

* Jakie są potrzeby, oczekiwania i nastawienia klientów i dostawców odnośnie:
- jakości handlowej i użytkowej oferty;
- produktów (usług);
- obsługi klienta;
- sprawności dostaw i odbioru?

Produkty (usługi)

* Czy jakość jest satysfakcjonująca?
* Czy produkty mają wszystkie niezbędne cechy?
* Czy sprzedajemy (kupujemy) po właściwej cenie?
* Czy można kupić (sprzedać) te produkty taniej (drożej) na innych rynkach?
* Jak nasze produkty (usługi) są używane?
* Jak można je porównać do produktów(usług) konkurencji?
* Jakie są szanse rynkowe nowych produktów (usług)?
* W jakiej fazie cyklu życia znajdują się nasze produkty (usługi) i produkty (usługi) kupowane?
* Jakie niezbędne zmiany widzimy w kupowanych produktach (usługach) - jakie są nasze potrzeby?

Działania marketingowe

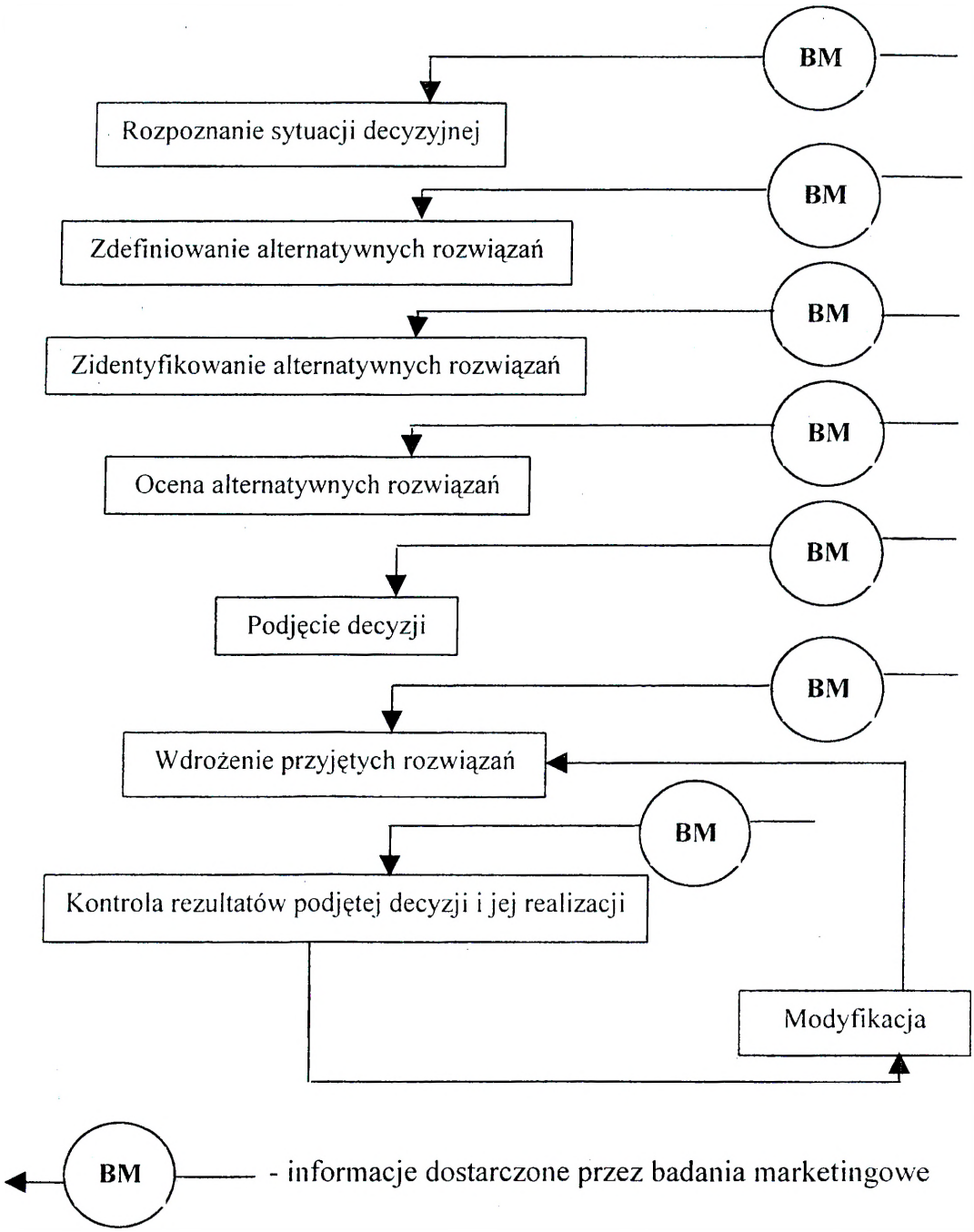
* Czy dystrybucja (zaopatrywanie) produktów jest właściwa?
* Czy jest lepszy, efektywniejszy sposób dystrybucji produktów (zaopatrywania) - gdzie tkwią możliwości?
* Czy nasze wysiłki promocyjne (np. reklama) są efektywne i docierają do klientów, wpływając na ich decyzje zakupu?
* Czy nasze wysiłki w zakresie informowania o potrzebach są efektywne i wpływają na ograniczenie ponoszonych kosztów?
* Czy zapewniamy właściwe usługi przed- i posprzedażne?
* Jaki jest image oddziału i czy wpływa on na realizację przedsięwzięć rynkowych oraz przyszłe plany?

3.2.3. Badania marketingowe a proces decyzyjny

Uzyskanie odpowiedzi na przedstawione pytania stanowi wewnętrzny komfort decydentów na poszczególnych szczeblach zarządzania oddziałem. Jeżeli poddać analizie fazy procesu decyzyjnego, wynika z nich jasno potrzeba informacji, a badania marketingowe tych informacji dostarczają (rys. 17).

Większość oddziałów gospodarczych jest podmiotami rynkowymi o specyficznym charakterze. Występują one na ogół jako instytucje po stronie popytu, co wpływać będzie również na zakres potrzeb informacyjnych, a tym samym na przyjęte formy, metody i zakres badań marketingowych.

Rozwiązanie konkretnego problemu decyzyjnego wymaga niezbędnej ilości informacji. Informacje potrzebne w procesie podejmowania decyzji mogą być łatwo - lub trudno dostępne, mogą dotyczyć środowiska wewnętrznego lub otoczenia rynkowego, mogą być zawarte w istniejących już bazach danych oddziału, a mogą wymagać podjęcia badań w terenie. To problem decyzyjny kształtuje potrzeby

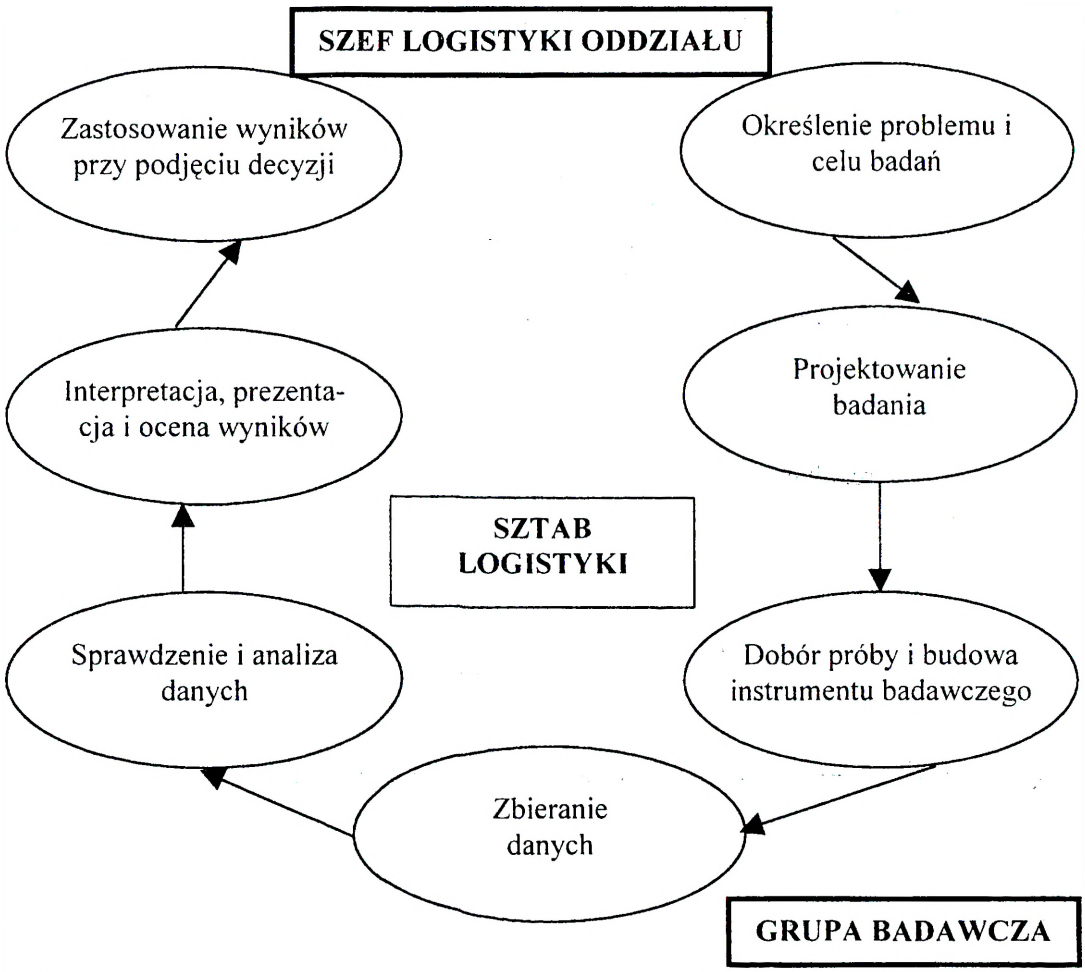


Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 17. Fazy procesu podejmowania decyzji na podstawie informacji z badań marketingowych

informacyjne i określa potrzebę badań marketingowych. Każdy z decydentów, w swoim zakresie odpowiedzialności rozstrzyga czy jego wiedza, doświadczenie i posiadany zasób informacji jest wystarczający do podjęcia trafnej decyzji rynkowej.

Wiedza, doświadczenie oraz posiadane informacje zdecydują o podjęciu lub zaniechaniu badań marketingowych. Nie będą natomiast wpływać na organizację badań. Wszystkie przedsięwzięcia badania marketingowego tworzą swoisty zamknięty cykl, którego punktem wyjścia, a jednocześnie główną przyczyną jest zapotrzebowanie na określoną informację ze strony decydenta (szefa logistyki). Ze względu na to, że każde badanie zaspokaja inne potrzeby informacyjne w zakresie podejmowania decyzji, nigdy nie ma dwu identycznych badań. Istotną rolę pełni więc decydent, którego udział jest niezbędny zarówno na etapie określania problemu decyzyjnego i badawczego, jak i oceny stopnia jego realizacji i zastosowania przy podejmowaniu decyzji (rysunek 18).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 18. Zamknięty cykl procesu badania marketingowego

Każde z prowadzonych badań (jak to prezentuje rys. 18), składa się z kilku etapów, które tylko na wykresie ideowym następują po sobie, tworząc łańcuch przedsięwzięć, które realizują: szef logistyki i jego sztab. Przedstawiony na rysunku wariant zakłada, iż przeprowadzenie badania i agregacja uzyskanych danych zostaną wykonane w oddziale, że zrobią to określone osoby funkcyjne sztabu wzmocnione odpowiednio przeszkolonymi ludźmi stanowiącymi tzw. grupę badawczą do przeprowadzenia badań w terenie lub analizy danych ze źródeł wtórnych. Jest to najtańsza forma realizacji badania, gdyż jej koszty zamkną się w kosztach codziennej działalności i mogą zostać jedynie poszerzone o koszty technicznej realizacji badań w terenie. Proponowane rozwiązanie jest najbardziej racjonalnym sposobem uzyskania informacji w każdym podmiocie gospodarczym działającym w warunkach deficytu.

Oddziały gospodarcze prowadzące intensywną działalność gospodarczą mogą pokusić się o zatrudnienie wyspecjalizowanej instytucji do przeprowadzenia badań. Jest to przedsięwzięcie bardzo drogie i decyzja o zleceniu badania agencji marketingowej musi być skalkulowana z zyskami osiągniętymi dzięki uzyskanym informacjom. Cykl procesu będzie wtedy identyczny, ale udział oddziału ograniczy się do określenia celu i problemu badawczego oraz ewentualnego udziału w etapie projektowania badań.

Wszystkie przedsięwzięcia procesu badania marketingowego zazwyczaj następują po sobie tworząc logiczny, zamknięty cykl. W rzeczywistości mogą one zachodzić równocześnie, np. decyzja o doborze próby i zastosowaniu konkretnych instrumentów badania może zapaść już w trakcie projektowania. Rozłożenie działań w czasie jest uzależnione od konkretnego problemu decyzyjnego, jego złożoności oraz wielkości obszaru badawczego jakiego będzie wymagał.

3.2.4. Problemy decyzyjne a problemy badawcze

Badania marketingowe wiążą się z gromadzeniem danych ze źródeł pierwotnych i wtórnych (rys. 11). W terminologii marketingu wymienione pojęcia utożsamiane są z badaniami w terenie i „badaniami przy biurku".

Rozpoznanie tych dwóch możliwości jest sprawą bardzo ważną, gdyż badania rynku należy rozpoczynać od źródeł wtórnych, to znaczy od materiału już istniejącego. Może się okazać, że badania w terenie są zbędne, ponieważ w dostępnym materiale znajdują się odpowiedzi na wszystkie pytania składowe sformułowanego problemu decyzyjnego. Z reguły do badań w terenie przystępuje się dopiero w sytuacji, gdy źródła wtórne są niedostępne lub zawarte w nich informacje niewystarczające do podjęcia decyzji. Oto przykładowy zestaw źródeł danych wtórnych, który w miarę możliwości i potrzeb można rozszerzyć:

- roczniki statystyczne;
- raporty roczne przedsiębiorstw;
- biuletyny zrzeszeń gospodarczych;

- informatory branżowe;
- ceduły giełd towarowych;
- informacje bankowe;
- oferty przedsiębiorstw;
- niepublikowane dane GUS, WUS oraz instytutów naukowych;
- publikacje instytucji rządowych (np. raporty Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Agencji Rynku Rolnego i innych branż);
- opublikowane wyniki badań prowadzonych przez instytucje badań rynkowych;
- korespondencja handlowa;
- informacje i ogłoszenia w mediach (prasa, radio, telewizja);
- sprawozdania przedstawicieli handlowych (sprzedawców i zaopatrzeniowców);
- książki i czasopisma fachowe itp.;
- wojskowe banki informacji[49].

Wszystkie, wymienione materiały są ogólnie dostępne, a problem sprowadza się do uważnej obserwacji, zbierania, analizy i oceny uzyskanych informacji.

W sytuacji deficytu budżetowego (o czym wspomniano wyżej), wojskowe oddziały gospodarcze rzadko będą mogły wykorzystać pełny wachlarz informacji jakie dają badania marketingowe. Ze względu na kosztochłonność uzyskiwania danych ze źródeł pierwotnych najczęściej wykorzystywanymi źródłami informacji będą źródła wtórne, co znacznie upraszcza przebieg typowego procesu badania marketingowego. Najczęściej stosowana będzie procedura przedstawiona na rysunku 19.

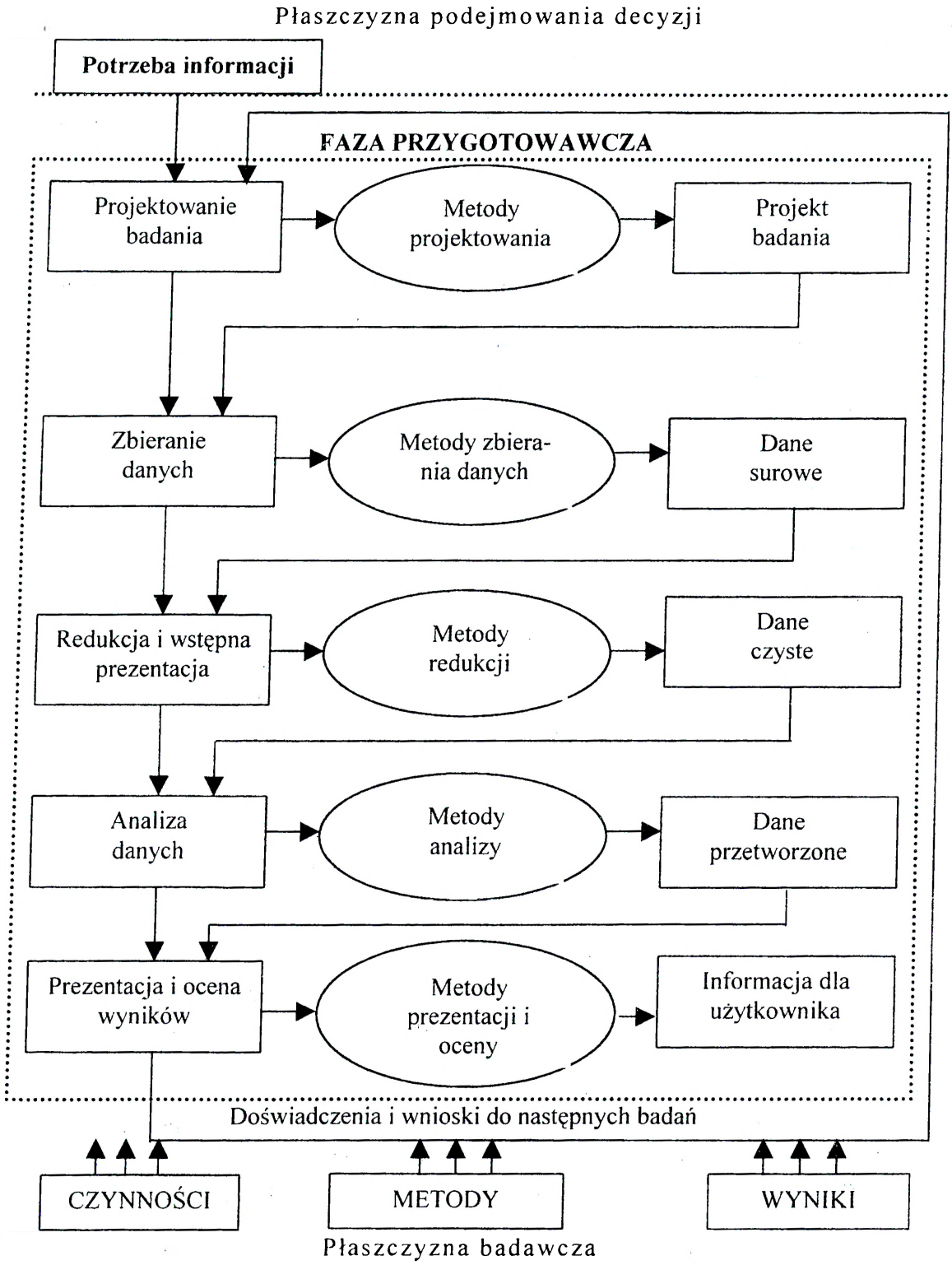
Badania marketingowe ze źródeł pierwotnych powinny realizować oddziały gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą, zakłady budżetowe, Wojskowe Domy Wypoczynkowe, hotele itp., których koszty poniesione na tego typu badania będą niższe niż uzyskane efekty ekonomiczne. W przedstawionej konstrukcji procesu badania marketingowego (rys. 19) będzie wtedy wskazane uwzględnić etapy: doboru próby i budowę instrumentów pomiarowych przewidzianych do badań (najczęściej metod socjologicznych).

Z opisanej konstrukcji procesu badawczego w oddziale wynikają określone formy i metody badawcze stosowane przy realizacji poszczególnych czynności. W opinii specjalistów z dziedziny badań marketingowych większość badanych problemów wymaga takich zastosowań[50]. Wynika to ze złożoności procesu

---

[49] Wojskowe banki informacji jako źródło zostały wymienione na końcu ze względu na jakość posiadanych informacji. Z przeprowadzonych badań wynika, iż informacje o cenach są najczęściej spóźnione o miesiąc lub więcej. Jest to czynnik poddający w wątpliwość ich przydatność w procesie decyzyjnym. Ponadto ich źródła tkwią nie w rynku a w oddziałach i informacjach o dokonywanych zakupach i ponoszonych kosztach (w tym cenach zakupu poszczególnych towarów - usług).

[50] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1996; Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, 1996.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 19. Typowy proces badania marketingowego w oddziale

badawczego rynku. Inaczej przebiega proces badawczy przy analizie rynku czyli danych o rynku, gdy jest tylko jedną z czynności realizowanych w fazie prowadzenia badań, a inaczej przy badaniu rynku, gdzie należy zrealizować wszystkie czynności. Na przykład proces badawczy: kształtowanie cen wędlin w makroregionie może przebiegać w dwojaki sposób:

- stanowić analizę cen na rynku wędlin na podstawie dotychczas posiadanych danych;
- stanowić badanie geografii kształtowania się cen na rynku wędlin.

Z przedstawionego przykładu wynika, że pojęcie badań marketingowych jest znacznie szersze niż badań rynku, czy tym bardziej analiz rynku. Ograniczenie płaszczyzny badawczej do jednego lub kilku etapów, zastosowania jednej lub wielu metod badawczych zależne jest od potrzeb informacyjnych - niezbędnych w procesie decyzyjnym w oddziale.

3.3. Marketingowy proces badawczy

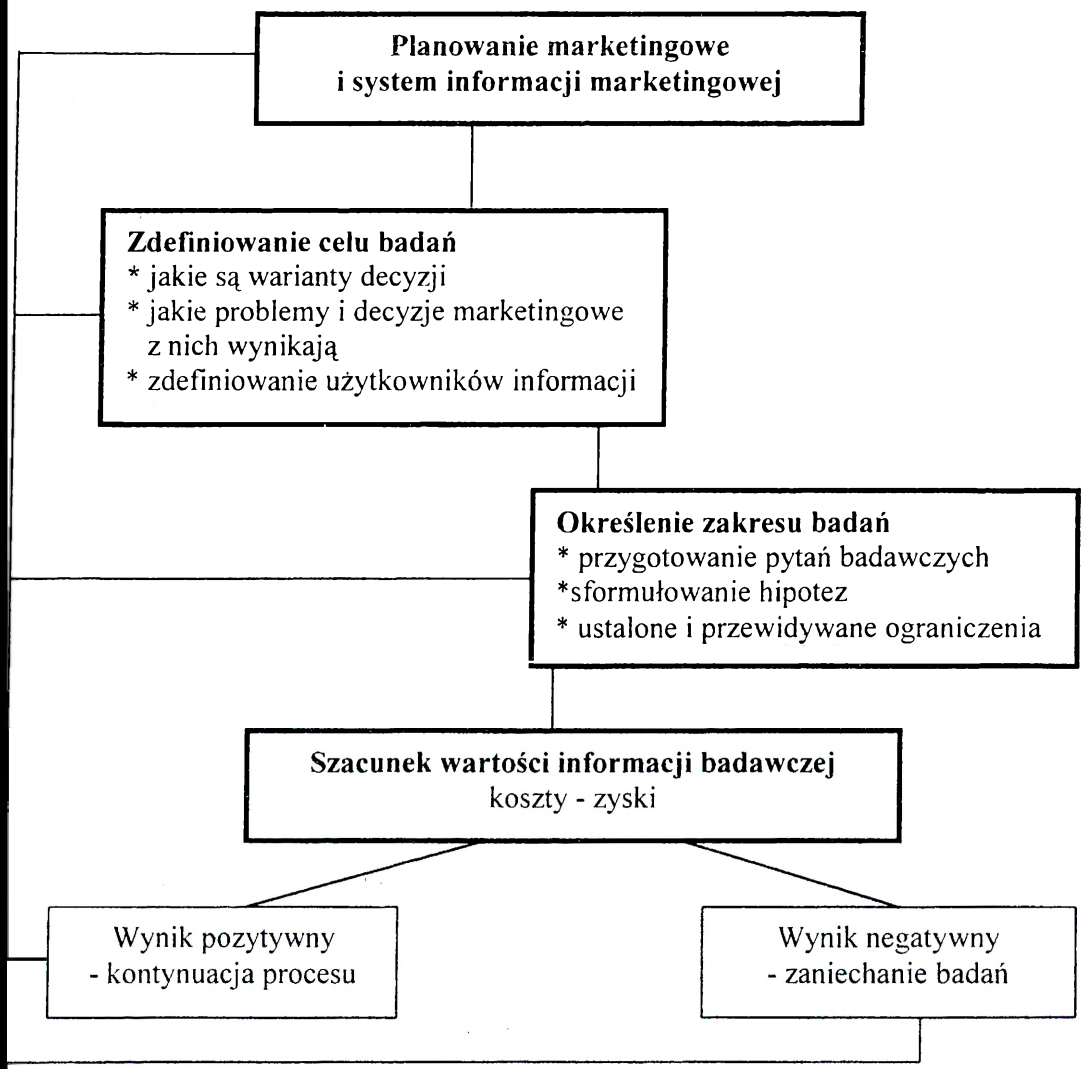
3.3.1. Przygotowanie badań

W badaniach marketingowych wykorzystuje się dwa podstawowe źródła informacji: wtórne (zewnętrzne i wewnętrzne) oraz pierwotne. Oddziały gospodarcze jak wspomniano wyżej częściej powinny korzystać ze źródeł wtórnych minimalizując koszty uzyskania informacji. Nie zawsze jednak potrzeby informacyjne dadzą się zaspokoić w oparciu o źródła wtórne a problem decyzyjny jest na tyle istotny, że zasięgnięcie informacji ze źródeł pierwotnych jest niezbędne.

Badania bezpośrednie należą do przedsięwzięć skomplikowanych, wymagających gruntownej wiedzy w tym zakresie oraz znacznie kosztowniejszych nawet przy przeprowadzeniu ich własnymi siłami. Pozwalają one na uzyskanie informacji o badanym obiekcie lub zjawisku mającej charakter pierwotny i przydatnej do obróbki zależnie od potrzeb decyzyjnych.

Rysunek 20 przedstawia fazę przygotowawczą w procesie badawczym. Planowanie marketingowe w oddziale powinno odzwierciedlać potrzeby marketingowego systemu informacji pod kątem planowanych przedsięwzięć rynkowych. Plan marketingowy powinien uwzględniać ewentualny budżet na prowadzenie badań stanowiący ich wyznacznik finansowy.

Istnienie konkretnych potrzeb informacyjnych w procesie podejmowania decyzji, wynikające z wariantów decyzyjnych problemy marketingowe oraz charakterystyka użytkowników informacji uzyskanych w wyniku badań pozwalają na sformułowanie problemu badawczego i prawidłowe wyznaczenie celów badawczych a następnie ustalenie zakresu planowanych badań. Ustalając zakres badań należy zadać pytania szczegółowe do zaistniałych problemów przy każdym wariancie decyzji. Należy również przyjąć możliwe hipotezy stanowiące odpowiedzi na postawione problemy badawcze. Bezwzględnie powinno się wprowadzić ogranicze-



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 20. Faza przygotowawcza w procesie badawczym

zakresu planowanych badań tak, by skupić się wyłącznie na rozwiązaniu sformułowanego problemu badawczego.

Niezwykle istotnym elementem w fazie przygotowawczej jest oszacowanie rtości uzyskanych w badaniach informacji w stosunku do poniesionych kosztów. t to przedsięwzięcie trudne w realizacji, gdyż o ile kalkulację kosztów badań żna przeprowadzić z niewielkim błędem, o tyle zyski lub straty z tytułu decyzji djętej w wyniku informacji uzyskanych z badań można ocenić na zasadach wdopodobieństwa. Szacunek wartości informacji badawczej musi zostać dokony, gdyż pozwala on na uniknięcie kosztów „chybionego" badania już u podstaw.

W fazie planowania badania dokonuje się analizy problemu badawczego pod kątem sposobów jego rozwiązania. W realizacji procesu w tej fazie dominuje podejście badawcze.[51] Są to studia, analizy i eksperymenty mające na celu wyłonienie najskuteczniejszych metod i technik badawczych oraz określenie jakich danych należy poszukiwać w źródłach wtórnych (wykonanie zestawienia źródeł w kolejności ich przydatności i zawartości danych) a jakich poprzez badania bezpośrednie.

Efektem tych studiów powinien być projekt badawczy. Zawartość projektu to kompletna dokumentacja techniczna planowanego badania wraz z opisem stosowanych metod i technik badawczych, gotowymi kwestionariuszami wywiadów, ankiet lub obserwacji, opisem próby na jakiej badania bezpośrednie zostaną przeprowadzone, zestawieniem źródeł wtórnych, z których można uzyskać informacje jakie są niezbędne w danym procesie decyzyjnym. Projekt badawczy powinien zawierać także wybór mierników oceny oraz opis eksperymentów badawczych (próbek kwestionariuszy na dobranych jednostkach próby).

Ostatnim elementem tej fazy procesu badawczego jest porównanie harmonogramu badań i wynikających z niego kosztów z przewidywaną wartością uzyskanych informacji. Przystępując do wykonania kompletnego kosztorysu trzeba uwzględnić koszty minimum przy realizacji projektu „własnymi siłami" oraz zatrudnieniu wyspecjalizowanej agencji marketingowej. Należy także porównać wartość informacji uzyskanych ze źródeł wtórnych do informacji z badań bezpośrednich, gdyż jest to nadal odpowiedni moment, by zrezygnować z kosztochłonnych badań w terenie.

Wskazane jest oszacowanie jaki procent informacji niezbędnych w danym procesie decyzyjnym uzyska się na podstawie badań źródeł wtórnych. W przypadku kosztów przewyższających wartość uzyskanych informacji niezbędna jest rezygnacja z części badań, których wartość jest najniższa.

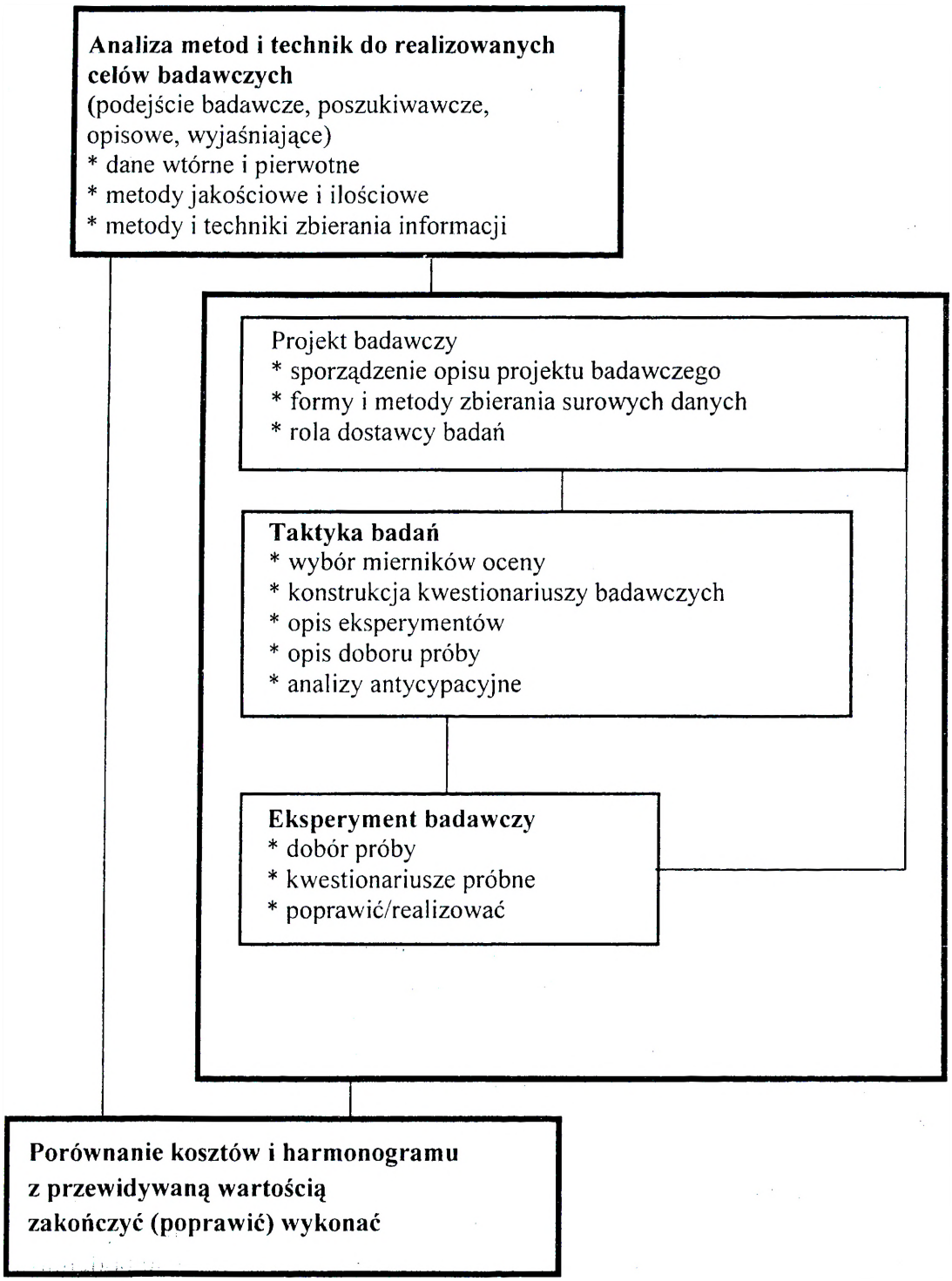
3.3.2. Wielkość próby badawczej i jej dobór

Badania bezpośrednie przeprowadza się na odpowiednio dobranych próbach (grupach respondentów o cechach reprezentatywnych dla całej badanej zbiorowości - populacji). Próba pozwala na oszacowanie wielkości i wartości badanych cech obiektów w całej populacji z określoną dokładnością. O dokładności pomiaru decyduje prawidłowy dobór próby, wielkość próby oraz liczba przekrojów analiz.

Sposób doboru próby badawczej jest najistotniejszym czynnikiem w etapie wstępnym badań. Niezależnie od tego ilu respondentów zostanie poddanych badaniu, jaka będzie liczba przekrojów analiz - badania będą nieracjonalnym wydatkiem, gdy próba zostanie źle dobrana. Właściwy dobór próby badawczej daje możliwość uogólnienia charakteryzujących ją prawidłowości na całą, nawet wielomilionową badaną populację.

---

[51] Wstępna analiza ekonomiczna racjonalności przeprowadzenia badania została dokonana w końcowym etapie fazy przygotowawczej.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 21. Planowanie badań

Przedsiębiorstwa produkujące rajstopy damskie mogłyby pokusić się o zbadanie gustów wszystkich pań. Ale czy jest potrzeba ponoszenia aż tak wysokich kosztów, gdy wystarczy zbadać kilkaset pań, aby z niewielkim błędem określić nastawienia, oczekiwania i potrzeby całej zbiorowości?

Czy jest potrzeba zbadania wszystkich mężczyzn w wieku poborowym, aby składnice dokonały zakupu mundurów na wcielenie? W tym przypadku wystarczy przeanalizować zestawienia rozmiarów mundurów wydanych przez służby mundurowe oddziałów gospodarczych, czyli ograniczyć badanie do zbadania źródeł wewnętrznych oraz analiz posiadanej dokumentacji. Można również poprosić o dane Wojskowe Komisje Poborowe oraz Wojskowe Komendy Uzupełnień. Taka organizacja badania pozwala na uzyskanie niezbędnych informacji przy poniesieniu minimalnych kosztów.

Niewiele jest badań marketingowych, w których możliwe i celowe jest badanie całej zbiorowości. Oddziały gospodarcze prowadzące działalność gospodarczą skierowaną na indywidualnych odbiorców towarów lub usług będą prowadzić badania na większych próbach, stanowiących reprezentację większych zbiorowości. Będą to wojskowe ośrodki wypoczynkowe, hotele, ośrodki lecznicze, pralnie itp.

Wszelkie badania marketingowe, jakie mogą prowadzić wojskowe oddziały gospodarcze realizujące na rynku funkcje zaopatrzenia będą badaniami, którymi mogą objąć wszystkich potencjalnych partnerów rynkowych. Czy nie byłoby celowe zbadanie całego rynku wędlin w makroregionie północno-wschodnim, gdzie występuje zaledwie kilkunastu producentów zdolnych do zaopatrywania oddziału w wymieniony asortyment? Czy nie byłoby celowe zbadanie rynku krajowego części zamiennych do samochodów osobowo-terenowych, gdzie występuje kilkadziesiąt podmiotów tej branży?

Bezpośrednimi badaniami marketingowymi zawsze należy obejmować całe zbiorowości , gdy ich lista jest stosunkowo niewielka, a kontakt łatwy i bezpośredni. Mają one wtedy charakter wyczerpujący i ograniczają do zera błąd szacunku.

Prawidłowy dobór próby oferuje oddziałowi szereg oczywistych korzyści:

1. Racjonalność gospodarowania przydzielonymi środkami budżetowymi.

Znając rynek, ceny na rynku, tendencje ich zmian poszczególne osoby podejmują trafne decyzje rynkowe pozwalające na realizację „tańszych zakupów" lub efektywniejszego zbytu.

2. Oszczędność pieniędzy przeznaczonych na badania marketingowe.

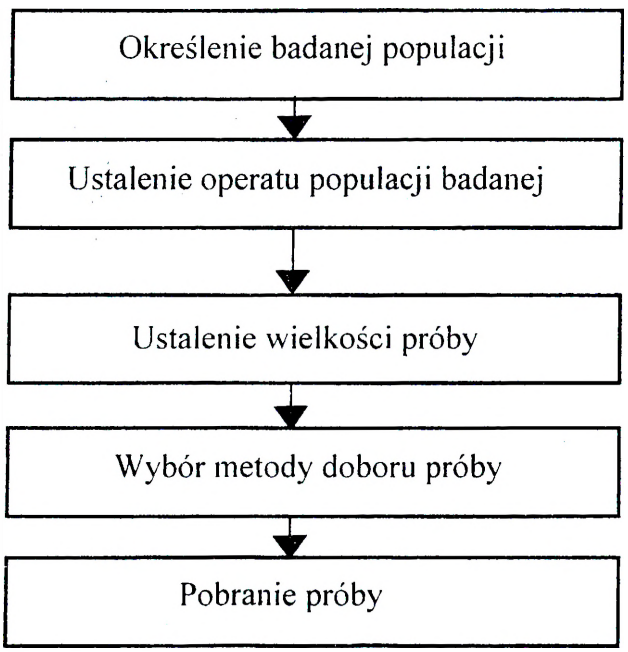
Koszty badania całej zbiorowości są wyższe niż jej reprezentacji, a uzyskane informacje o odczuciach, motywach i preferencjach potencjalnych nabywców towarów lub usług będą wystarczająco wiarygodne by na ich podstawie podejmować trafne decyzje rynkowe. W przypadku oddziałów prowadzących działalność produkcyjną lub usługową badania mogą wiązać się z nieodpłatnym testowaniem nowego produktu (usługi). Test prowadzony na całej populacji mógłby narazić oddział na znaczne straty.

3. Oszczędność czasu.

Czas przeprowadzenia badania oraz przetwarzania danych jest krótszy przy badaniu reprezentacji niż całej zbiorowości. W niektórych sytuacjach badania mają sens tylko w odniesieniu do określonego przedziału czasu. Po co szefowi zaopatrzenia ceny ziemniaka z sierpnia, gdy zakupy będzie realizował w październiku?

4. Zwiększona dokładność i wiarygodność wyników.

Badania dużych grup wymagają zatrudnienia ankieterów, którzy często postępują rutynowo, co prowadzi do błędów zbierania danych. Wraz ze wzrostem liczby osób pracujących przy badaniu oraz przetwarzaniu danych rośnie prawdopodobieństwo popełnienia błędu. W przypadku wojskowych oddziałów gospodarczych prawdopodobieństwo to jest duże, gdyż mamy do czynienia z brakiem wysokokwalifikowanych specjalistów.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 22. Etapy procesu doboru próby

Wielkość próby jest czynnikiem wpływającym na wielkość błędu szacunku. Większa liczba badanych niekiedy pozwala na wyciągnięcie wiarygodniejszych informacji, a liczba przekrojów analiz pozwala na uzyskanie informacji w różnych kontekstach.

3.3.3. Wykonanie badań

Ostatnią fazą procesu badawczego w marketingu jest wykonanie badań (rys. 23). Składają się na nie: zbieranie danych ze źródeł wtórnych, badania bezpośrednie w terenie, przetwarzanie i analiza danych, sporządzenie raportu badań oraz komunikowanie wyników.

Każdy z wymienionych elementów jest bardzo istotny dla końcowego efektu procesu badawczego. Faza wykonawcza jest istotną zarówno ze względu na jakość uzyskanych danych oraz informacji w wyniku ich przetworzenia, ale także na koszty w porównaniu do kosztów jakie poniósł oddział w trakcie czynności przygotowawczych.

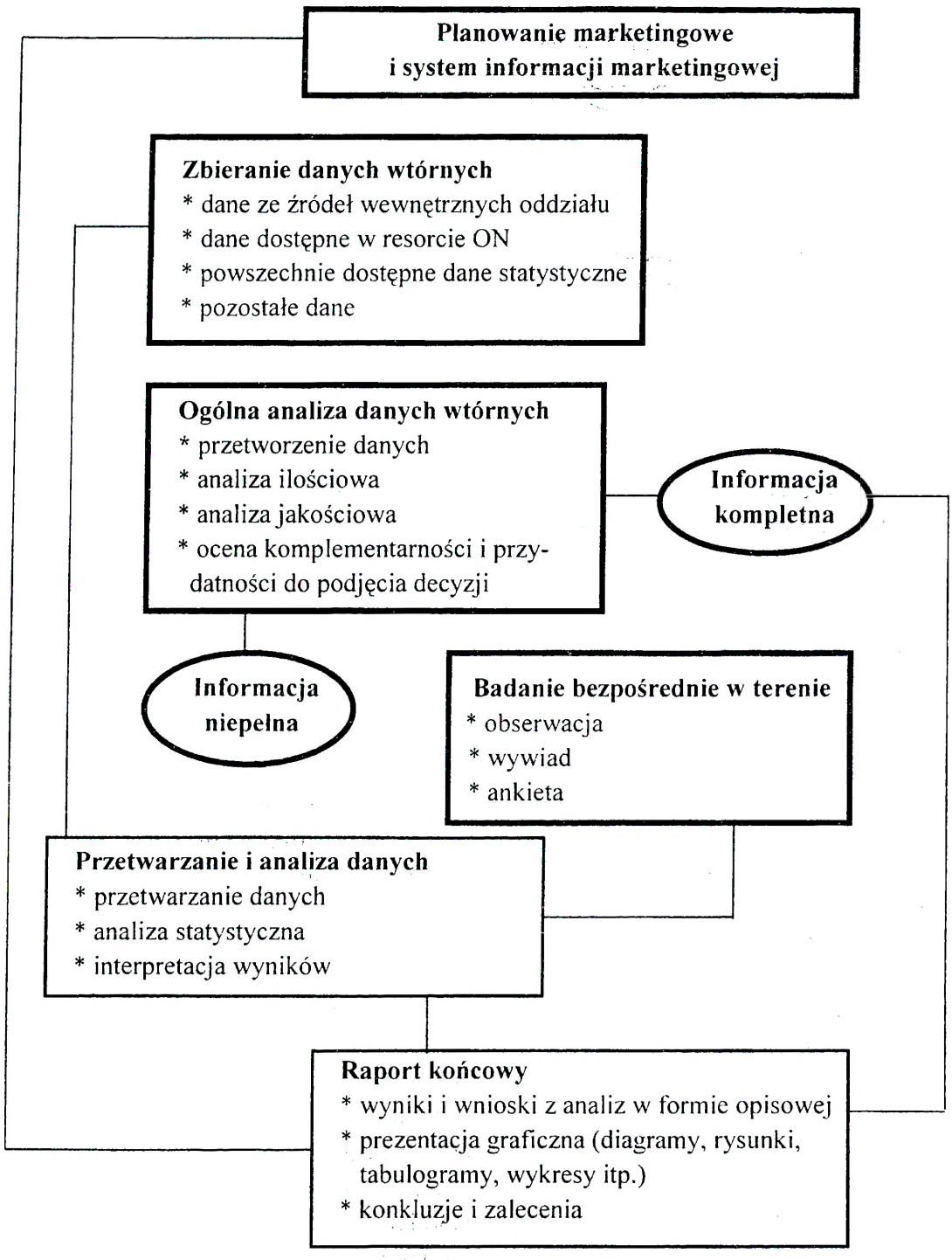
Zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania, o ile potrzeby informacyjne niezbędne do podjęcia decyzji zostaną wyczerpane na etapie badania źródeł wtórnych raport z badań można sformułować na ich podstawie. Można, jeśli istnieją takie potrzeby, uzupełnić uzyskane informacje o dane z obserwacji.

Obserwacja prowadzona przez osoby funkcyjne poszczególnych służb logistycznych w toku wykonywania czynności zaopatrzenia lub zbytu, na podstawie szczegółowego kwestionariusza jest bezkosztowym źródłem informacji rynkowej, a dzienne lub tygodniowe raporty stanowią uzupełnienie prowadzonych badań. Planowa, koordynowana obserwacja rynku, zjawisk rynkowych, zachowań instytucji rynkowych, wahań cen, podaży i popytu powinna stanowić codzienną, rutynową działalność każdego szefa wykonującego zadania w styczności z rynkiem.

W toku czynności analitycznych, obok typowych rutynowych statystycznych analiz ilościowych poważne miejsce zajmuje analiza jakościowa. Jest ona niezbędnym uzupełnieniem informacji jakie niosą dane liczbowe. Podstawę analizy jakościowej powinny stanowić uwagi i raporty z obserwacji wszystkich osób funkcyjnych uczestniczących w badaniu.

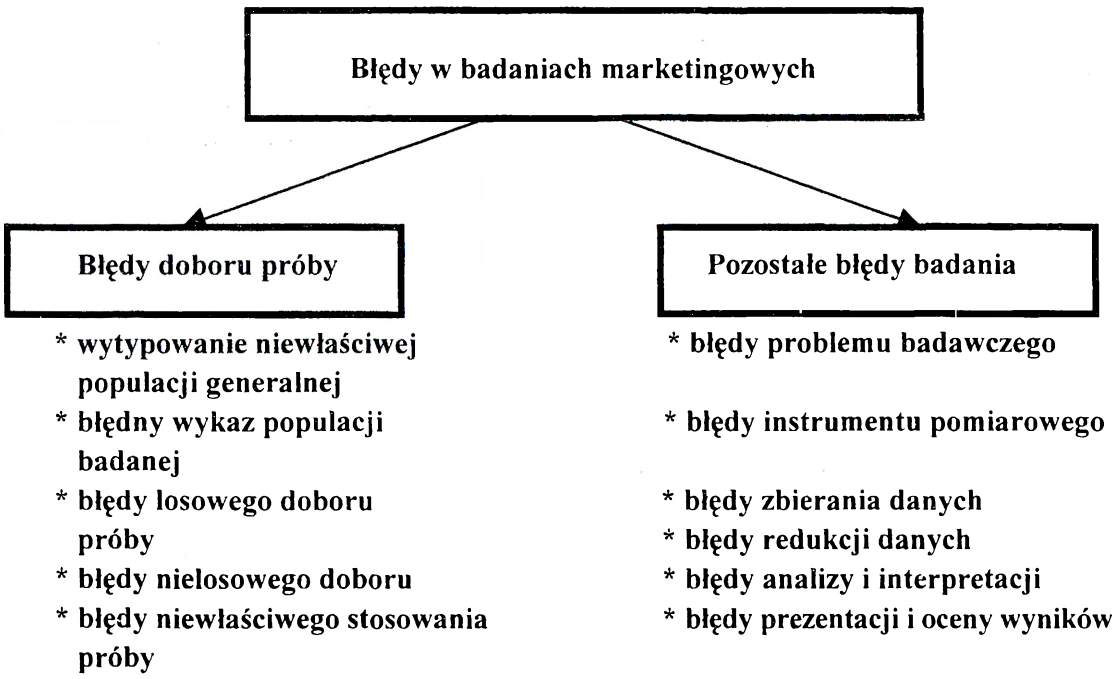
Końcowa ocena procesu badawczego, stopnia realizacji celów badawczych oraz zaspokojenia potrzeb informacyjnych jest możliwa tylko na podstawie wyników i wniosków z przeprowadzonych analiz przedstawionych w raporcie końcowym. Raport powinien mieć formę ułatwiającą korzystanie z jego zawartości. Powinien stanowić logiczną całość, dane prezentowane w raporcie powinny być kompletne i dokładne, a ostateczne konkluzje - jasne i precyzyjne.

Przygotowując badania marketingowe należy uwzględnić najczęściej pojawiające się błędy (rys. 24). Większość błędów rzutujących na wyniki badań powstaje na etapie doboru próby. Pozostałe to błędy powstające w momencie formułowania problemu badawczego oraz związane z wykonaniem badań. Jak wynika z rysunku, prowadząc badania bezpośrednie zagrożenie błędami jest większe niż przy ograniczeniu badań tylko do źródeł wtórnych. Najczęściej występujące to błędy problemu badawczego, instrumentu pomiarowego lub analizy i interpretacji.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys 23. Wykonanie badań



Źródło: B.Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.

Rys. 24. Podstawowa klasyfikacja błędów w badaniach marketingowych

Z badań przeprowadzonych w drugiej połowie 1995 i pierwszej 1996 roku wynika, że zdecydowana większość oddziałów nie posiada banków informacji rynkowej obejmujących wszystkie rynki na jakich oddziały funkcjonują. Nie spotkano także zastosowania marketingowego (lub innego) systemu informacji. Wśród 33 zbadanych oddziałów tylko 4 posiadały nieformalne komórki organizacyjne zajmujące się badaniami rynku, i tylko rynku żywnościowego. Na pytanie o podstawy podejmowanych decyzji rynkowych respondenci odpowiadali, że każdy zainteresowany szef zaopatrzenia bada rynek we własnym zakresie. Tylko nieliczni byli w stanie przedstawić analizy rynków i notatki o kształtowaniu się cen na rynkach lokalnych. Oczywiście, wszelkie prowadzone przez oddziały działania były zgodne z ustawą z dnia 10 czerwca *O zamówieniach publicznych*, ale jak wspomniano na wstępie pracy - prawne regulacje rynku i działań rynkowych stanowią ograniczenie dla funkcjonowania gospodarki rynkowej jako systemu i ograniczenie swobód decyzyjnych publicznych podmiotów gospodarczych. Obserwując „zachowania rynkowe" wśród decydentów w badanych oddziałach rodzi się jednak pytanie: Czy w tym przypadku Ustawa, określając tryb zamówień, nie zmusiła niektórych decydentów wojskowych do rynkowych zachowań?

4. MARKETING W ZAOPATRZENIU

4.1. Miejsce systemu zaopatrywania w logistyce oddziałów gospodarczych

4.1.1. Logistyka a dystrybucja

Logistyka (w firmach rozumiana niekiedy jako dystrybucja) zawsze była i jest centralnym i istotnym składnikiem całej aktywności ekonomicznej wszelkich podmiotów rynkowych. Przez wiele lat kształtowała oblicze biznesu, ale nigdy nie była postrzegana jako integracyjna działalność, lecz zauważano jedynie jej poszczególne funkcje jako odrębne zadania logistyczne.

M. Christopher określa logistykę jako przepływ materiałów i wyrobów od źródła zaopatrzenia aż do końcowego punktu konsumpcji. Uwzględnia ona wzajemne powiązania i oddziaływania między wielością funkcji zaangażowanych w ten ruch, czym obliguje menedżerów do myślenia w kategoriach kompleksowego zarządzania systemem, a nie tylko wybraną jego częścią[52]. Można zatem stwierdzić, że przedmiotem logistyki jest zarówno fizyczny przepływ dóbr od źródeł zaopatrzenia poczynając, a kończąc na momencie konsumpcji jak i cały system zabezpieczenia tego przepływu. *Działania logistyczne mogą obejmować (choć nie muszą się do nich ograniczać): obsługę klienta, prognozowanie popytu, przepływ informacji, kontrolę zapasów, czynności manipulacyjne, realizowanie zamówień, czynności remontowe i zaopatrywanie w części, lokalizację zakładów produkcyjnych i składów, procesy zaopatrzeniowe, pakowanie, obsługę zwrotów, gospodarowanie odpadami, czynności transportowe i składowanie*[53]. Podobnie logistyka jest określana przez S. Kummera i J. Webera (rozdział 2 pracy) oraz wielu innych teoretyków tej dziedziny zarządzania[54].

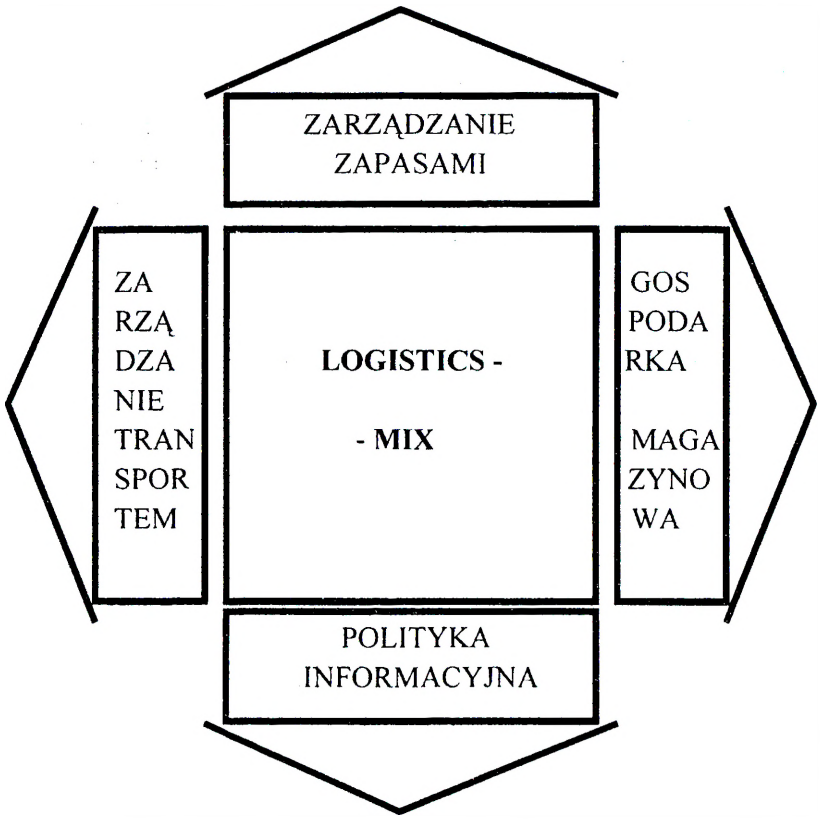
Logistyka jako system działań zmusza podmioty gospodarcze do zintegrowanego działania czyli łączenia poszczególnych funkcji logistyki, działań logistycznych w jeden centralnie zarządzany system, gdyż jedynie taki model zarządzania wymienionymi procesami umożliwia zaopatrywanie najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów.

4.1.2. Schemat oddziaływania logistycznego

Różnica w działaniach logistycznych przedsiębiorstwa i wojskowego oddziału gospodarczego tkwi między innymi w ich celu. Logistyka przedsiębiorstw polega na takim integrowaniu i koordynowaniu działań logistycznych, aby rynki zbytu

[52] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.
[53] F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993.
[54] K. Pajewski w; *Logistyczny system zaopatrywania*, prezentuje ponad dwadzieścia definicji logistyki.

były zaopatrywane możliwie racjonalnie. Inaczej - celem jest taki dobór instrumentów „mieszanki logistycznej", aby proces poprzez maksymalną redukcję kosztów wygenerował optymalny zysk.



Na zewnątrz firmy:
- Pośrednicy
- Klienci
- Konsumenci lub użytkownicy
- Zaopatrzeniowcy

Wewnątrz firmy:
- Działy zbytu
- Działy zaopatrzenia
- Księgowość

Źródło: Opracowanie własne.

Rys.25. Polityka informacyjna w schemacie oddziaływania logistycznego

Sam proces obejmuje zestaw „logistics - mix":
1. Zarządzanie zapasami:
- decyzje dotyczące poziomu serwisu;
- planowanie zapotrzebowania materiałowego;
2. Polityka informacyjna:
- informowanie o potrzebach;

- wystawianie zamówień;
- prognozowanie zaopatrzenia.

3. Gospodarka magazynowa:
- lokalizacja składów i magazynów;
- podział na jednostki sprzedażne i pakowanie.

4. Zarządzanie transportem:
- decyzje dotyczące rodzaju transportu;
- harmonogramowanie[55].

„Logistics-mix" to zastaw instrumentów oddziaływania na otoczenie firmy jak i jej struktury wewnętrzne, którego celem jest możliwie racjonalny przepływ towarów od źródeł zaopatrzenia firmy do konsumenta.

Przedstawiona „mieszanka" jest uogólnieniem procesu, gdyż na poszczególne jej elementy składają się konkretne czynności zmieniające się pod wpływem sytuacji rynkowej, a przede wszystkim realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii marketingowej.

Logistyka oddziału gospodarczego polega nie tylko na zapewnieniu odpowiedniego zaopatrzenia sobie i zaopatrywanym jednostkom wojskowym w ramach przydzielonych środków budżetowych zgodnie z obowiązującymi normami i należnościami, lecz jest kojarzona także z innymi płaszczyznami zarządzania oddziałem gospodarczym.[56] Szefowi logistyki podporządkowuje się poza zaopatrywaniem: zarządzanie infrastrukturą oddziału, zarządzanie działalnością gospodarczą (produkcyjno-usługową) jako dziedziną dostarczającą środków na działania logistyczne, zarządzanie procesem eksploatacji (tzw. zabezpieczenie techniczne) oraz ochroną zdrowia.

4.1.3. Istota systemu zaopatrywania wojskowych oddziałów gospodarczych

W wojskowych oddziałach gospodarczych, które prowadzą działalność gospodarczą ukierunkowaną na konkretnych odbiorców rynkowych „logictics-mix" będzie możliwy do zaadoptowania w pełnym swoim zakresie. W pozostałych oddziałach jego rola ograniczy się wyłącznie do zastosowania instrumentów zapewniających racjonalność systemu zaopatrzenia tak oddziału jak i podległych mu komórek organizacyjnych (pododdziałów gospodarczych).

W oparciu o definicję systemu i podejścia systemowego proponowanego przez P. Stankiewicza[57], systemem zaopatrywania wojskowych podmiotów gospodar-

---

[55] Zaakceptowano z poprawkami koncepcję „logistics - mix" proponowaną w: M. Christopher. *Strategia zarządzania dystrybucją*. Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996

[56] Postawowe płaszczyzny zarządzania oddziałem gospodarczym ujęto w rozdziale 2 (rys. 4). Skupiono się w nim na ich powiązaniach z rynkiem a ze względu na tematykę rozdziału nie uwzględniono powiązań z ogólnymi procesami zabezpieczenia logistycznego przyjętymi w siłach zbrojnych.

[57] P. Sienkiewicz. *Inżynieria systemów*. Wyd. MON. Warszawa 1983.

czych można nazwać celowo określony zbiór elementów procesu zaopatrywania (ośrodków decyzyjnych i wykonawczych wraz z podległymi siłami, środkami i funkcjami jakie w procesie spełniają), więzi informacyjnych oraz relacji współzależności i współużyteczności między nimi, które podlegają rygorom gry systemowej oraz gospodarki rynkowej. Aby można było mówić o zaopatrywaniu jako systemie powinien on stanowić zwartą strukturę instytucjonalną opartą o komórki organizacyjne pomiędzy którymi istnieją więzi podległości i współdziałania oraz sprawne, możliwie krótkie i mobilne kanały informacyjne i zaopatrzenia. Zaopatrywanie musi być postrzegane jako system, a każda z jego dziedzin jako podsystem zintegrowany z rolą i zadaniami całego systemu zaopatrywania.

Złożoność systemu zaopatrywania komplikuje fakt, iż może on obejmować kilka subsystemów lub obszarów funkcjonalnych, które mają konfliktowe cele lub misje. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania systemem. Pomiędzy poszczególnymi podsystemami mogą (chociaż nie muszą) zaistnieć konflikty mogące wystąpić pomiędzy poszczególnymi funkcjami, kiedy cele są określane przez wyodrębnione funkcje bez względu na ich wpływ na sprawność całego systemu (tabela 2). Ma to miejsce wtedy, gdy każdą z tych funkcji zajmuje się inna komórka przy wielości ośrodków decyzyjnych (koordynacyjnych).

Tabela 2

SYTUACJE WYWOŁUJĄCE KONFLIKTY MIĘDZY POSZCZEGÓLNYMI FUNKCJAMI W SYSTEMIE ZAOPATRYWANIA O.G.

Funkcja / Subsystem	Zakupy	Finanse	Marketing	Transport
Zaopatrywanie hurtowe	Zaleta: Większe bonifikaty	Wada: Zamrożony kapitał obrotowy	Zaleta: Dobra pozycja konkurencyjna	Zaleta: Niski koszt jednostkowy
Zaopatrywanie jednostkowe	Wada: Brak bonifikaty	Zaleta: Nie występuje zjawisko zamrożenia kapitału	Wada: Słaba pozycja konkurencyjna Zaleta: Do wyboru szerszy asortyment	Wada: Wysoki koszt jednostkowy
Zaopatrywanie hurtowe z dostawami jednostkowymi	Zaleta: Bonifikata negocjowana	Zaleta: Nie występuje zjawisko zamrożenia kapitału	Zaleta: Dobra pozycja konkurencyjna	Wada: Wysoki koszt jednostkowy

Źródło: Opracowanie własne.

Niestety, wraz z decentralizacją systemu zaopatrywania nastąpiły zmiany w samym systemie tak daleko posunięte, że zastanowić się należy, czy mamy do czynienia z dwoma wyodrębnionymi podsystemami centralnego i zdecentralizowanego zaopatrywania, a nawet, czy w ogóle możemy mówić o obecnym kształcie zaopatrywania jako systemie.

Systemem zaopatrywania powinny być objęte wszystkie środki jakie są niezbędne do utrzymania i wyszkolenia żołnierzy oraz zapewnienia określonego poziomu zdolności i gotowości bojowej wojsk tak w czasie pokoju jak i wojny. Tylko sprawność każdego z subsystemów, ich wzajemna integracja decyzyjno-informacyjna zapewnia wykonanie tego zadania.

W zależności od tego jak szeroko określa się „system", można zauważyć, że rozważania nad systemem zaopatrywania dotyczą marketingu i kanałów zaopatrywania od źródeł, aż do konsumenta jakim są zaopatrywane przez oddział gospodarczy jednostki wojskowe i pododdziały.

Gospodarka rynkowa zmusza do rynkowego myślenia oraz działania. Wyznacza to pozycję dla marketingu jaką powinien on zająć jako jeden z najważniejszych subsystemów w systemie zaopatrzenia wojsk.

4.2. Integracja w procesie zaopatrzenia

4.2.1. Miejsce zaopatrywania w procesach logistycznych

Zakupy to nie tylko pisanie zamówień, czy fizyczny odbiór towarów ze sklepu, hurtowni, czy bezpośrednio od producenta. We współczesnej gospodarce to bardzo złożony system różnych przedsięwzięć o strategicznym znaczeniu dla każdego podmiotu gospodarczego. W systemie zaopatrywania szczególnie ważną rolę odgrywa skuteczne zarządzanie procesem zaopatrzenia. Proces zarządzania zaopatrzeniem realizuje zakupy materiałów i usług, przepływy materialne wewnątrz oddziału a następnie dystrybucję zakupionych materiałów do ich ostatecznych użytkowników - pododdziałów gospodarczych przy wykorzystaniu sprawnie funkcjonującego marketingowego systemu informacyjnego. Proces zarządzania zaopatrzeniem w szerokim sensie łączy dwa strumienie. Pierwszy z nich dotyczy informacji płynących od zaopatrywanych pododdziałów (przepływ informacyjny) - drugi to przepływ rzeczowy materiałów. Zarządzanie to obejmuje prognozowanie potrzeb zaopatrywanych pododdziałów i komórek organizacyjnych, planowanie i realizowanie zamówień, sterowanie zapasami i ich magazynowanie, kierowanie operacjami transportowo-manipulacyjnymi oraz nadzór i kontrolę realizowanych procesów.

4.2.2. Uwarunkowania integracyjne

Zaopatrzenie jest procesem stanowiącym granicę wewnętrznej działalności oddziału, ale łączącym sferę jego potrzeb adekwatnych do przeznaczenia z zewnętrzną siecią dostawców. Istotnymi elementami zaopatrzenia są przede wszystkim forma, miejsce i czas pozyskiwania od zewnętrznych dostawców niezbędnych materiałów, a niekiedy także surowców. Obiektywnym celem zarządzania systemem zaopatrzenia jest uzyskiwanie terminowych i odpowiednich

jakościowo dostaw przy minimalizacji całkowitych kosztów procesów zaopatrzeniowych i redukcji poziomów zapasów materiałowych. O integracji systemu zaopatrzenia z całym systemem zarządzania logistyką oddziału decydują trzy elementy:

- gospodarka posiadanymi materiałami;
- planowanie potrzeb materiałowych;
- reakcja na wszelkie zmiany zachodzące w wymienionych elementach.

Zadaniami jakie stoją przed zarządzaniem posiadanymi materiałami obejmują identyfikację problemów zaopatrzeniowych i ich rozwiązywanie pod kątem zapewnienia oddziałowi realizacji jego zasadniczej działalności. W tym celu niezbędne jest określenie bieżących i przyszłych potrzeb materiałowych jako podstawy wyboru dostawców. Nieodzowne jest również uzyskanie informacji o zdolnościach produkcyjnych potencjalnych dostawców, rozmiarach produkcji, czasach realizacji zamówień, jakości wyrobów i opinii na rynku, a także relacjach pomiędzy produktywnością, kosztami i cenami. To ostatnie zadanie jest niezwykle trudne, gdyż firmy zwykle nie ujawniają ponoszonych kosztów i dlatego przydatna jest umiejętność ich oszacowania.

Bardzo istotne są również informacje dotyczące systemu logistycznego tych firm, a zwłaszcza lokalizacji produkcji, stosowanych technologii i urządzeń manipulacyjnych oraz polityki transportu. Znaczenie transportu jest ważne, gdyż oddziały najczęściej nie posiadają odpowiednich specjalistycznych środków transportowych lub nie mogą ich wykorzystywać. Dobrze byłoby wiedzieć czy koszty transportu są wliczone w cenę materiałów, gdyż informacje te mogą być przydatne w trakcie negocjacji handlowych. Pełne rozpoznanie tych zagadnień pozwala na dokonanie wyboru najlepszego dostawcy. Organizacja zakupów musi zapewniać taki dobór dostawców, który zapewni oddziałowi właściwe funkcjonowanie w warunkach ograniczonych możliwości, a w przypadku prowadzonej działalności gospodarczej - przewagę konkurencyjną w stosunku do innych firm danego rynku. Trzeba o tym pamiętać, gdyż udział wartości zakupów materiałowo-surowcowych jest decydującym składnikiem kosztów ponoszonych przez wojskowe oddziały gospodarcze.

Innym kluczowym czynnikiem integrującym proces zaopatrzenia z systemem logistycznym jest planowanie potrzeb (harmonogramowanie). Aby planowanie potrzeb było skuteczne potrzebne są szybkie i pełne informacje o niezbędnych ilościach, czasie i miejscach dostawy. Niezbędny jest zatem ścisły kontakt organów zaopatrujących oddział z dostawcami oraz skuteczny system informacji marketingowej, w tym dwustronne przepływy informacyjne (informacyjne sprzężenia zwrotne) w poszczególnych kanałach zaopatrzenia.

Planowanie potrzeb w oddziale gospodarczym jest procesem znacznie prostszym niż takie samo planowanie w firmie. Typowy oddział gospodarczy nie prowadzący działalności gospodarczej posiada względnie stałe potrzeby pod wzglę-

dem zaopatrzenia, a istota tkwi w sprawności przebiegów informacyjnych wewnątrz oddziału (informowaniu o potrzebach poszczególnych komórek organizacyjnych - pododdziałów gospodarczych, ich gromadzenie, przetwarzanie oraz dostarczenie konkretnych informacji zbiorczych do służb zaopatrzenia, a te z kolei bezpośrednio do dostawców)[58]. Planowanie potrzeb musi uwzględnić także cykl życia produktów znajdujących się na rynku oraz wpływu jaki mają na to instrumenty marketingowe stosowane przez firmy tj. instrumenty polityki informacyjnej (reklama, promocja sprzedaży Public Relations, reklama bezpośrednia lub sponsoring), ale przede wszystkim stosowane strategie produktowe, których celem jest odpowiednie kształtowanie produktu i możliwie najskuteczniejsze wydłużanie cyklu jego życia. Firma, która wydłuża fazy wzrostu i dojrzałości rynkowej produktu maksymalizuje tym samym obrót i zyski. Z punktu widzenia oddziału gospodarczego ważne jest, czy produkt jakiego oczekujemy jest nadal na rynku i czy dostawcy są w stanie zapewnić jego dostawę. Nie uwzględniając działalności marketingowej firm zaopatrujących oddział może poszukiwać towaru, którego na rynku już nie ma.

Obszar planowania obejmuje także ocenę potencjalnych dostawców pod względem zdolności do zaadoptowania zmian zgłaszanych przez oddziały. W trakcie prowadzonych badań częste były opinie szefów logistyki, że jednym z czynników decydujących o wyborze dostawcy jest zdolność do zwiększenia dostaw np. artykułów żywnościowych w związku z jedno- lub kilkudniowymi ćwiczeniami żołnierzy rezerwy. Skłonni są podpisywać umowy tylko z dostawcami, którzy są w stanie ten warunek spełnić. Spełnią go jedynie duże firmy, oferujące towar po cenach wyższych niż inni, gdyż wiedzą, że jest to kryterium decydujące o zakupie. Argumentem potwierdzającym słuszność tego rozumowania w zaopatrzeniu jest zapewnienie ciągłości dostaw niezależnie od potrzeb ilościowych. Zjawiskiem prawdziwym, aczkolwiek ekonomicznie niezrozumiałym są wysokie ceny dóbr oferowanych przez duże przedsiębiorstwa, które produkują dobra po relatywnie niższych kosztach niż małe firmy. Przyczyn tego stanu należy szukać w znacznym nawisie biurokratycznym tych przedsiębiorstw (w większości państwowych lub jednoosobowych spółek z udziałem Skarbu Państwa) i dużych kosztach związanych z ponadnormatywnym zatrudnieniem lub płacami.

Postawę oddziałów gospodarczych można także ocenić jako wybitnie nierynkową, gdyż na rynku jest wielu dostawców oferujących artykuły żywnościowe po niższej cenie, posiadających atest inspektoratu sanitarno-epidemiologicznego, które nie są jednak w stanie zapewnić nagłego wzrostu dostarczanych ilości. Czy nie można dokonać zakupów jednorazowych na uzupełnienie potrzeb u innego dostawcy? Czy nie można tego argumentu użyć w negocjacjach z dużymi firmami? Są to decyzje bardzo złożone i muszą uwzględniać przede wszystkim dobro od-

[58] Jest to schemat informacyjnego podsystemu dostawczego w oddziale - rysunek 13 i 14 w poprzednim rozdziale.

działu. Poza tym, o ile ocenić możemy wysoko ustawę o zamówieniach publicznych jako prawny wymóg podejmowania jakichkolwiek działań na rynku, to w tym przypadku stanowi ona barierę dla sprawnej i racjonalnej organizacji zaopatrzenia.

Aby zapewnić oddziałowi zaopatrzenie najlepsze jakościowo i cenowo, odpowiednią pozycję przetargową na rynku, a przede wszystkim jego ciągłość zarządzanie zaopatrzeniem musi stanowić zintegrowany system przedsięwzięć wraz z ludźmi realizującymi ten proces. To wykorzystanie ich wiedzy rynkowej, umiejętności gromadzenia i przetwarzania informacji, podejmowania właściwych decyzji oraz zastosowania odpowiednich instrumentów oddziaływania na czynniki otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego - na te z nich, które są zmienialne są warunkami skutecznego systemu zaopatrzenia.

4.3. MARKETINGOWE KOSZTY SYSTEMU ZAOPATRYWANIA

4.3.1. Marketing i dystrybucja w ujęciu logistycznym

Rozwiniętą gospodarkę cechuje to, iż jedna trzecia dochodu narodowego pochodzi z działu dystrybycji. M.Christopher podaje, że na dystrybucję przypada w Wielkiej Brytanii 32,5% dochodu narodowego brutto. Badania prowadzone w innych krajach wskazują podobną skalę tego zjawiska.

Badania przeprowadzone w USA na zlecenie Narodowej Rady Zarządzania Dystrybucją (National Council of Physical Distribution Menagement) wskazują, że programy efektywnej poprawy produktywności w logistyce (dystrybucji) prowadzą do redukcji ogólnych kosztów w przybliżeniu o około 10 - 20%[59]. Powyższy fakt silnie przemawia za tym, że podobne oszczędności są możliwe do osiągnięcia w innych gospodarkach - także w gospodarce wojskowej, a tym samym w gospodarkach poszczególnych oddziałów gospodarczych.

Albert J. Gasser uważa, że zakupy są pierwszym źródłem zysku każdego przedsiębiorstwa[60]. Dla większości oddziałów gospodarczych są one jedynym źródłem zysku, bo czy nie zyskuje się na ograniczeniu kosztów?

Zaopatrywanie jako istotna część dystrybucji zarówno dla firmy, jak i dla funkcjonowania wojskowego oddziału gospodarczego stanowi główne źródło kosztów. To stosowanie bogatego instrumentarium marketingowego oraz sprawność systemu przepływów materiałowych decyduje w większości przypadków o wielkości wydatków z przydzielonych środków budżetowych lub z wypracowanych zysków.

---

[59] M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa 1996.

[60] A.J.Gasser, *Zakupy źródłem zysku*, Polskie Stowarzyszenie Logistyki i Zaopatrzenia, Warszawa 1996.

Skuteczne zarządzanie systemem zaopatrywania oddziału oznacza:

- postawienie do dyspozycji komórek organizacyjnych (pionów i pododdziałów) dóbr odpowiadających ich potrzebom i wymaganiom po optymalnych kosztach i z wykorzystaniem wszystkich szans i możliwości rynkowych;
- włączenie wszystkich szefów zaopatrzenia oraz całego sztabu logistyki do procesu podejmowania decyzji w fazie planowania działalności zasadniczej oddziału.

Musi więc ono polegać na takim integrowaniu i koordynowaniu działań w zakresie planowania potrzeb, polityki informacyjnej, kształtowania kanałów zaopatrzenia oraz wykorzystania środków transportu, aby zapewnić oddziałowi zaopatrzenie najbardziej efektywne z punktu widzenia kosztów. Zapewnienie właściwego zaopatrzenia stanowi wyjście systemu zaopatrywania wojskowego oddziału gospodarczego i wynika ono ze skumulowanych efektów zastosowania poszczególnych instrumentów zarówno „mieszanki logistycznej" jak i „mieszanki marketingowej" - możliwych do zastosowania w zakresie i w sposób na jaki pozwala aktualna sytuacja rynkowa i finansowa oddziału.

Wszystkie elementy systemu zaopatrywania są współzależne tzn. jeśli pojedyncze działanie załamuje się, to załamuje się również system, prowadząc do dokonywania zakupów w sposób mało efektywny, często pośpieszny, bez uwzględnienia aktualnej sytuacji na rynku. Prowadzi to do niegospodarności, zachwiania ciągłości zaopatrzenia, a w konsekwencji do zakłócenia prawidłowego funkcjonowania zaopatrywanych jednostek wojskowych lub pododdziałów. Zintegrowane zarządzanie zaopatrzeniem jest gwarancją nie tylko wysokiej jakości czy elastyczności dostaw, lecz także źródłem zysków (zmniejszenia wydatków).

Sprawnie funkcjonujący system zaopatrywania oddziału gospodarczego pozwala na systematyczne ograniczenie nakładów. Istota efektywności tkwi w ciągłym śledzeniu i analizie ponoszonych kosztów oraz zastosowaniu skutecznych instrumentów oddziaływania na sfery poszczególnych kosztów szczegółowych ponoszonych w poszczególnych etapach przepływów informacyjnych oraz przepływów fizycznych towarów tzn. na poszczególnych ogniwach łańcucha zaopatrzenia, a szczególnie w kanałach zaopatrzenia jako jego podstawowych elementach[61].

4.3.2. Pozycja kosztów działalności marketingowej w kosztach systemu zaopatrywania

Analiza typowego dla zaopatrywania wojsk kanału zaopatrzenia pozwala wyszczególnić kilka grup kosztów szczegółowych składających się na całkowity, łączny koszt zaopatrzenia oddziału. Można określić go w następujący sposób:

[61] Przez kanał zaopatrzenia należy rozumieć sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują wszystkie instytucje pośredniczące między źródłem zaopatrzenia a zaopatrywaną instytucją rynkową, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni (strumienie informacyjne, finansowe, przepływy fizyczne towarów).

$$KCZ = K_T + K_{UM} + K_M + K_S + K_Z$$

KCZ - całkowity koszt zaopatrzenia oddziału;
K_T - koszt transportu;
K_{UM} - koszty użytkowania i utrzymania magazynów;
K_M - koszty instrumentów marketingowych;
K_S - koszty magazynowania (składowania);
K_Z - koszty zarządzania systemem zaopatrywania.

Istotnym składnikiem kosztów marketingowych w sferze zaopatrzenia są koszty instrumentów marketingowych jakie oddział stosuje. Składają się na nie przede wszystkim:

- koszty systemu informacji marketingowej (badań marketingowych, gromadzenia i przetwarzania danych oraz utrzymania infrastruktury banku informacji);
- koszty polityki informacyjnej (wydatki na zamieszczenie informacji w środkach masowego przekazu, koszty korespondencji z instytucjami rynku, koszty „public relations");
- wydatki na szkolenie służb zaopatrzenia w zakresie instrumentów marketingowych, technik handlowych, negocjacyjnych, badania rynku itp.

O ile w przypadku kosztów instrumentów stosowanie marketingu jest składnikiem zwiększającym koszty, o tyle ich poniesienie jest czynnikiem zmniejszającym udział innych kosztów, a tym samym wpływa na całkowity koszt zaopatrzenia. Zastosowanie skutecznej strategii marketingowej w zarządzaniu zaopatrzeniem powoduje odpowiedni dobór źródeł i kanałów zaopatrzenia, racjonalne wykorzystanie bazy magazynowej, ograniczenie kosztów składowania, skuteczne planowanie potrzeb materiałowych i usługowych oraz sposobu i trybu ich zaspokojenia. Poniesienie kosztów na zarządzanie (w tym na zatrudnienie wysoko kwalifikowanej kadry lub jej wyszkolenie) będzie procentowało w podniesieniu jego skuteczności czyli ograniczeniu innych kosztów systemu zaopatrywania.

4.3.3. Możliwości a rzeczywistość

Jednostki wojskowe w wielu pionach (służbach) są zaopatrywane w niektóre środki materiałowe w sposób zcentralizowany - „za darmo - nieodpłatnie", często wbrew opinii dowódców, gdyż środki te są zbędne, gdyż zużycie części zamiennych jest mniejsze, niż to zakładają normy i są mniejsze od centralnego przydziału w naturze[62]. Świadczy to zarówno o braku jakiegokolwiek sprawnego systemu informacji, jak i nieracjonalności centralnego systemu zaopatrywania. To właściwy obieg informacji oparty o więzi informacyjne w strukturach organizacyjnych i właściwie podejmowane decyzje zapewniają racjonalne działanie na rynku, a w efekcie racjonalne gospodarowanie częściami, podzespołami i zespołami.

[62] K. Pajewski, *Logistyczny system zaopatrywania*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1997. Powyższe stwierdzenie potwierdziły także badania własne prowadzone w oddziałach gospodarczych.

Wielu wojskowych zaopatrzeniowców wyrusza na rynek by dokonać zakupów na zaspokojenie potrzeb oddziału. Jakże często zdarza się, że są to zakupy „z wolnej ręki" i rzeczywiście tak one wyglądają. Schemat ideowy procesu decyzyjnego wojskowego konsumenta zamyka się często w obszarze dwóch pojęć: potrzeba - zakup. Dopiero po dokonaniu zakupu okazuje się, że inny zaopatrzeniowiec kupił te same produkty o porównywalnej jakości po niższej cenie. Przepis ustawy umożliwiający taki zakup miał w zamyśle ustawodawcy ułatwić zakupy towarów i usług, co nie oznacza, że zwolnić z racjonalnego zachowania rynkowego[63].

Znajomość marketingu oraz strategii cenowych stosowanych przez firmy można porównać do rozpoznania przeciwnika przed walką. Pozwalają one oszacować jaką część ceny, którą oddział płaci za materiały lub usługi, stanowią koszty i zyski z tytułu transportu. Niekiedy wykorzystanie własnego środka transportu powoduje znaczne oszczędności, zwłaszcza, że można tę działalność planować i koordynować. Koszty transportu należą do grupy kosztów poważnie wpływających na całkowity koszt zaopatrzenia. Wiele przedsiębiorstw oferuje określone dobra wraz z wliczonymi w ich cenę kosztami dostawy. Okazuje się, że po zaproponowaniu własnego środka transportu, obliczeniu kosztów jego użycia okazuje się, że koszt zaopatrzenia jest niższy, niż w przypadku proponowanym przez firmę. Istotne jest w tym zakresie, aby znaleźć rozwiązanie najbardziej racjonalne.

Sama formuła przetargu wyklucza możliwości skutecznych negocjacji i stawia oddział najczęściej w sytuacji jaką określiło przedsiębiorstwo oferując swe dobra lub usługi. Aby postąpić zgodnie z ustawą oraz „zdrowym rozsądkiem rynkowym" należy zwrócić szczególną uwagę na formę ogłoszenia o przetargu oraz zakres informacji jakich oddział oczekuje od zgłaszających się. Niestety, ogłoszenia są publikowane szablonowo, w sposób nieprzemyślany, co w późniejszych negocjacjach skutecznie wyklucza jakiekolwiek inne warunki umowy.

Koszty systemu zaopatrywania są grupą kosztów ściśle ze sobą powiązanych. Ich szczegółowa analiza umożliwia identyfikację specyficznych źródeł całkowitych kosztów pochłanianych przez system, a tym samym określenie potencjalnego wpływu jednych składników kosztów na inne. Koszty systemu zaopatrywania wojskowych oddziałów gospodarczych są o tyle istotne, że ich ponoszenie nie przyczynia się do osiągnięcia zysku (lub dzieje się to w nielicznych przypadkach), czyli nigdy nie zostaną one wkalkulowane w potencjalne zyski, dla których ich poniesienie było niezbędne. Warto ponosić nawet duże koszty tylko wtedy, jeżeli towarzyszy im procentowo proporcjonalny wzrost zysków z danej działalności lub poważne ograniczenie innych kosztów na poziomie poniesionych lub wyższym, a i w takich przypadkach racjonalność działania na rynku wymusza ograniczenie kosztów do niezbędnego minimum.

[63] Powyższe wnioski wyciągnięto z obserwacji prowadzonych w trakcie badań.

4.4. Marketing a zaopatrywanie centralne i zdecentralizowane

4.4.1. Marketing w zaopatrywaniu centralnym

Wojskowe oddziały gospodarcze, a w większości składnice wojskowe dokonują bardzo często zakupów jednorazowych uwzględniając potrzeby o rocznym lub dwuletnim horyzoncie czasowym. Tym samym ponoszą koszty przechowywania i straty związane z uszkodzeniami i psuciem się materiałów, a także zamrażają środki, które nawet na rachunku bankowym przyniosłyby określone zyski. Patrząc na problem z drugiej strony - mogą uzyskać upusty dzięki większym zakupom, a tym samym zaoszczędzić. Z punktu widzenia racjonalnego wykorzystania środków pieniężnych zaopatrzenie centralne jest racjonalne, gdy koszty pozyskania dóbr dzięki uzyskanym bonifikatom są niższe niż straty poniesione wskutek zamrożenia środków pieniężnych oraz wynikające z przechowywania zakupionych dóbr w magazynach.

W systemie gospodarki centralnie sterowanej w siłach zbrojnych funkcjonował system centralnego zaopatrywania oddziałów gospodarczych. Wraz z decentralizacją w gospodarce, także oddziały gospodarcze otrzymały uprawnienia do samodzielnego zaopatrywania się w niektóre środki materiałowo-techniczne.

W przypadku centralnego zaopatrywania interakcja: „potrzeba - jej zaspokojenie" zachodzi ze znacznym opóźnieniem np. odpowiednie zapotrzebowanie, zatwierdzone przez poszczególnych przełożonych musi dotrzeć do składnicy, a tam odczekać na realizację lub dokonanie zakupu na rynku i dopiero wtedy niezbędny środek materiałowy może być dostarczony do jednostki, która go potrzebuje. Mamy więc do czynienia z bardzo długim instytucjonalnie i czasowo kanałem zaopatrzenia.

Przy centralnym sposobie zaopatrywania zaspokojenie potrzeb jednostek w krótkim czasie nie jest możliwe zgodnie z zasadami racjonalności gospodarowania bez sprawnego systemu informacyjnego oraz prognozowania tych potrzeb. Poza tym rodzi się pytanie: Na ile stany rzeczywistych potrzeb będą pokrywać się ze stanami planowanymi? Dokonanie zakupów w dużych ilościach wiąże się z poniesieniem kosztów magazynowania oraz zamrożeniem środków pieniężnych tak ograniczonych w budżecie MON - brak zapasów natomiast, to unieruchomienie sprzętu wojskowego, a często ograniczenie gotowości bojowej jednostek wojskowych.

Centralne zaopatrywanie, to w większości dokonywanie dużych zakupów i możliwości uzyskania towarzyszących im znacznych bonifikat cenowych. Gospodarka rynkowa umożliwia funkcjonowanie na rynku wielu przedsiębiorstwom oferującym ten sam towar o porównywalnej jakości i często bardzo zbliżonych dla niej cenach. Różnice w cenach poszczególnych towarów wynikają z kosztów zaopatrzenia w surowce i półfabrykaty (często związane z infrastrukturą regionu), technologii wytwarzania, struktury zatrudnienia, pozycji na rynku, strategii rynko-

wej firmy oraz przyjętego systemu dystrybucji. Ilość zakupywanych towarów i usług w sposób centralny stawia kupującego na wysokiej pozycji na rynku zbytu przedsiębiorstw tej gałęzi (branży). Przy znajomości rynku przez osoby odpowiedzialne za zaopatrzenie, umiejętności rozpoznania strategii firm oraz systemu dystrybucji po ich zachowaniu na rynku można wykorzystać istniejące szanse racjonalnego zaopatrzenia. Jest to argument najsilniejszy w utrzymaniu, a nawet rozszerzeniu zakresu środków zakupywanych centralnie. Czy jest on jednak wykorzystywany w pełnym zakresie i w sposób gwarantujący racjonalność zaopatrywania?

Przykładem są obserwacje prowadzone na rynku usług telekomunikacyjnych. Obecnie, mimo że resort Obrony Narodowej dysponuje własną siecią telekomunikacyjną jest skazany na korzystanie z usług Telekomunikacji Polskiej S.A. i jak się okazuje jest jednym z jej największych klientów. Niestety, uzyskane informacje potwierdzają fakt, że węzły łączności nie otrzymują upustów na zakupywane usługi telekomunikacyjne oraz dzierżawione łącza. Przyczyną jest monopolistyczna pozycja Telekomunikacji Polskiej S.A. oraz uzależnienie sił zbrojnych od jej usług, jakie nastąpiło w poprzednim systemie gospodarczym. Pomimo poważnej pozycji na rynku zaopatrzenia wojsko nie posiada dostatecznych kontrargumentów negocjacyjnych, a przede wszystkim nie może skorzystać z usług innej firmy.

Czy jednak status operatora nie jest osiągalny? Czy resort ON jest zbyt małym klientem dla TP S.A.? Przecież na rynku telekomunikacyjnym występują firmy prywatne dzierżawiące łącza i korzystające z na tyle wysokich bonifikat, by ostateczni nabywcy ich usług mogli płacić tyle samo, a niekiedy taniej (np. w Netia Telkom). Dlaczego klienci wojskowych węzłów łączności za te same usługi płacą więcej? Odpowiedzi na te i inne pytania należy szukać na rynku oraz w umiejętności skutecznego poruszania się na nim.

4.4.2. Marketing a zaopatrywanie zdecentralizowane

Powtarzając za K. Pajewskim, że zakup powinien nastąpić tylko wtedy, gdy będzie taka potrzeba, należy uznać większą skuteczność zdecentralizowanego zaopatrywania nad zaopatrywaniem centralnym. Z całą pewnością zakupy zostaną dokonane w trybie zgodnym z potrzebami oddziału w zależności od niezbędności środka, jego znaczenia w realizacji działalności zasadniczej i przeznaczenia jednostki wojskowej. Kanały zaopatrzenia będą krótkie (często łączące bezpośrednio oddział z producentem), co usprawni obieg informacji, szybkość realizacji dostaw oraz powinno przyczynić się do minimalizacji kosztów, a tym samym większe prawdopodobieństwo zaoszczędzenia środków finansowych i możliwość ich przeznaczenia na inne cele. Przy zaopatrywaniu zdecentralizowanym nie ponosi się kosztów magazynowania i utrzymania zapasów w takim wymiarze jak w przypadku składnic. Lecz i w tym systemie zaopatrywania zdarzają się usterki. Do mankamentów tego sposobu zaopatrywania należą:

- mała „siła przetargowa" wojskowych oddziałów gospodarczych dokonujących zakupów na rynku i niewielkie szanse na uzyskanie bonifikat cenowych, gdyż wartość tych zakupów jest także znacznie mniejsza;
- nieumiejętne stosowanie instrumentów polityki informacyjnej;
- brak skutecznych systemów informacji marketingowej;
- nadmierne wykorzystywanie pośrednich kanałów zaopatrzenia;
- mankamenty fizycznego przepływu towarów;
- niski poziom wiedzy o rynku i brak umiejętności poruszania się po nim;
- brak w działaniu poszczególnych szefów logistyki (zaopatrzenia) myślenia i działania zgodnego z pro rynkowymi zasadami myślenia.

Wymienione mankamenty to zarazem sfera oddziaływania marketingu i jego instrumentarium. Decentralizacja zaopatrzenia staje się faktem i szefowie logistyki wojskowych oddziałów gospodarczych są zmuszeni do poszukiwania najskuteczniejszych rozwiązań wspomagających proces zaopatrywania. Badania jakie przeprowadzono w latach 1995-1997 wykazały, iż wymienione mankamenty znacznie utrudniają skuteczne zaopatrywanie wojsk. Oddziały gospodarcze zakupują często zbyt małe ilości dóbr, by uzyskać atrakcyjną cenę rynkową. Na niektórych rynkach jednak są poważnym partnerem. Dotyczy to najczęściej rynku rolnego i żywnościowego, w którego przypadku nawet małe oddziały są często jedynym wartym uwagi źródłem dochodu lokalnego producenta lub hurtownika. Małe oddziały gospodarcze mogą na tych rynkach mieć trudności z zaopatrzeniem. Przykładem są problemy z zaopatrzeniem w żywność oddziałów stacjonujących w rejonie nadmorskim w czasie letniej ekspansji turystów. Są to trudności dotyczące 82% badanych oddziałów na tym terenie.

Cechą charakterystyczną jest jednak wierność dotychczasowych zaopatrzeniowców i kontynuowanie przez nich zaopatrzenia pomimo, że sprzedają oddziałom po cenie niższej niż mogliby to zrobić w stosunku do nadmorskich punktów gastronomicznych i placówek zbiorowego żywienia. Ta wierność wynika z sezonowości wysokich dochodów dla tych firm i pozycji oddziałów jako stałych i pewnych partnerów.

Kolejnym mankamentem jest nieumiejętne stosowanie instrumentów polityki informacyjnej przez oddziały. Szefowie poszczególnych oddziałów nie zdają sobie sprawy z roli sprawnego obiegu informacji nie tylko w firmie, lecz także w komunikacji z otaczającymi je podmiotami gospodarczymi. Są oddziały realizujące bardzo skutecznie zadania w zakresie zaopatrzenia. Oddziały te badają rynek, wyszukują potencjalnych partnerów nawet w odległości powyżej 130 kilometrów, co w przypadku zaopatrzenia w żywność jest dla zaopatrujących je firm bardzo kłopotliwe. Na rynku żywnościowym stwierdzono bardzo duże zainteresowanie współpracą z wojskowymi oddziałami gospodarczymi. Niestety w większości przypadków oferty współpracy spotykają się z odmową i stwierdzeniem, że oddział jest aktualnie zaopatrywany. Nie wykorzystuje się sytuacji do pozyskania nowych in-

formacji o rynku, firmach oraz ich ofercie, nie proponuje się im złożenia oferty w określonym terminie, nie udziela się pomocy informacyjnej w zakresie uzyskania uprawnień dopuszczających firmy do zaopatrywania wojsk. Coraz częstsze stają się określenia ze strony szefów logistyki dużych oddziałów, że powinno być jak przed wojną, kiedy to „firmy pchały się drzwiami i oknami, by wojsku sprzedać". Obserwując wzrost podaży dóbr na rynku należy spodziewać się coraz większej i lepszej oferty, ale zgłaszające się firmy pomimo posiadania produktów o dobrej jakości mogą nie spełniać innych wymogów wynikających z barier w komunikacji[64].

Prowadzone badania wykazały także nadmierne wykorzystywanie kanałów pośrednich w zaopatrzeniu. Oddziały bardzo często zaopatrują się w miejscowych hurtowniach a nawet placówkach handlu detalicznego. Efektem tego jest strata marży hurtowej, która kształtuje się na poziomie ok. 10 - 20% ceny detalicznej. Dotyczy to najczęściej oddziałów stacjonujących w regionach kraju o niskiej koncentracji przemysłu.

Mankamenty fizycznego przepływu towarów dotyczyły najczęściej terminowości dostaw, zwłaszcza przez duże firmy oraz wysokiego kosztu transportu wliczanego w ceny towarów. Firmy z całą bezwzględnością wykorzystują brak w oddziałach odpowiedniej dla wielu dziedzin zaopatrzenia floty transportowej. Opinia jaka krąży wśród wielu decydentów w firmach jest następująca: „Wojsko lubi słono płacić".

Najbardziej zauważalnym problemem jaki wykazały prowadzone badania były braki w przygotowaniu kadr logistyki w zakresie wiedzy o rynku, umiejętności realizacji efektywnych zakupów, a przede wszystkim umiejętności kształtowania rynku. Część respondentów narzekało na złą sytuację finansową oddziałów, na ustawę o zamówieniach publicznych - że nie przystaje do rzeczywistości, ale w działalności kierowanych przez nich oddziałów dało się zauważyć niewykorzystanie wszystkich możliwości efektywnego zaopatrywania, o których respondenci zdawali się nie wiedzieć.

4.5. Marketing - mix w zaopatrzeniu

4.5.1. Ogólne uwarunkowania strategii marketing – mix

Marzenia szefów logistyki, że wraz ze wzrostem podaży dóbr firmy same będą nalegać na zakup od nich towarów, mogą się wkrótce spełnić. Rozwój gospodarki rynkowej, a przede wszystkim rozwój przedsiębiorczości powoduje wzrost podaży na poszczególnych rynkach. Ale czy to oznacza, że oddziały gospodarcze mogą zachować bierność rynkową? Czasy introwertycznych, siedzących za biurkiem

[64] J. Zakrzewski, *Wojsko jako instytucja na rynku żywnościowym*, niepublikowana ekspertyza rynkowa, IERiGŻ, Warszawa 1995 oraz wyniki badań własnych w latach 1995 - 1997.

zaopatrzeniowców należą już do przeszłości. Na współczesnym rynku, aby kupić „tanio i dobrze" muszą być oni niezwykle aktywni, inaczej oddział będzie zaopatrzony w towary gorszej jakości, a na domiar złego - zakupi je drożej. Kluczem aktywności rynkowej oddziału są instrumenty polityki zaopatrzenia. Wojskowy zaopatrzeniowiec jest handlowcem w mundurze, któremu rynek umożliwia dokonanie transakcji na odpowiednich warunkach. Musi on jednak ten rynek znać, znać reguły gry rynkowej, w której on jako nabywca jest „numer 1". Nie powinien jednak biernie poddawać się zmieniającemu otoczeniu rynkowemu, lecz aktywnie oddziaływać zarówno na strukturę podaży jak też na podmioty gospodarcze reprezentujące tę podaż.

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 26. Marketing - mix w zaopatrzeniu oddziału gospodarczego

Umożliwia to marketing zaopatrzenia (zakupów) rozumiany jako przemyślany zespół decyzji i działań określający jego politykę i strategię w zakresie zaopatrzenia we wszelkie środki, niezbędne do sprawnej realizacji zadań, pozwalający na sprawne dokonanie zakupów lub zakontraktowanie dostaw z najbardziej korzystnych z rozpoznanych przez oddział źródeł oraz uzyskanie wpływu na działanie

dostawców i procesy zachodzące na reprezentowanych przez nich rynkach[65]. Jest to z jednej strony filozofia działania, a z drugiej - zbiór skutecznych instrumentów oddziaływania. Instrumentami takiego oddziaływania są środki: polityki informacyjnej; polityki pozyskiwania dóbr; marketingu wewnętrznego (kadrowego), które analogicznie do marketing-mix w sferze zbytu można określić jako „mix zaopatrzeniowy" (rysunek 26).

4.5.2. Polityka informacyjna

Polityka informacyjna jest najczęściej kojarzona z promocją, Public Relations lub reklamą. Trudno jednak wyobrazić sobie reklamę oddziału gospodarczego, który szuka towaru. Rynek jest tak skonstruowany, że to właśnie oddziały gospodarcze jako klient są pod silnym działaniem polityki aktywizacji sprzedaży poszczególnych firm. To firmy poprzez zaspokajanie potrzeb swoich klientów (w tym oddziałów) realizują zasadniczy cel działalności, jakim jest zysk. Przedsiębiorstwo jakiegokolwiek celu oficjalnie nie realizowałoby na rynku, zawsze będzie zmierzało ku maksymalizacji sprzedaży, a tym samym generowaniu możliwie największego zysku. Oddział gospodarczy to cel na strzelnicy, gdzie strzelającymi są różne podmioty gospodarcze, a pociskami ich strategie rynkowe i konkretne instrumenty aktywizacji sprzedaży. Czy jednak oddziały gospodarcze mają być tarczą dla przedsięwzięć marketingowych przedsiębiorstw otaczających je?

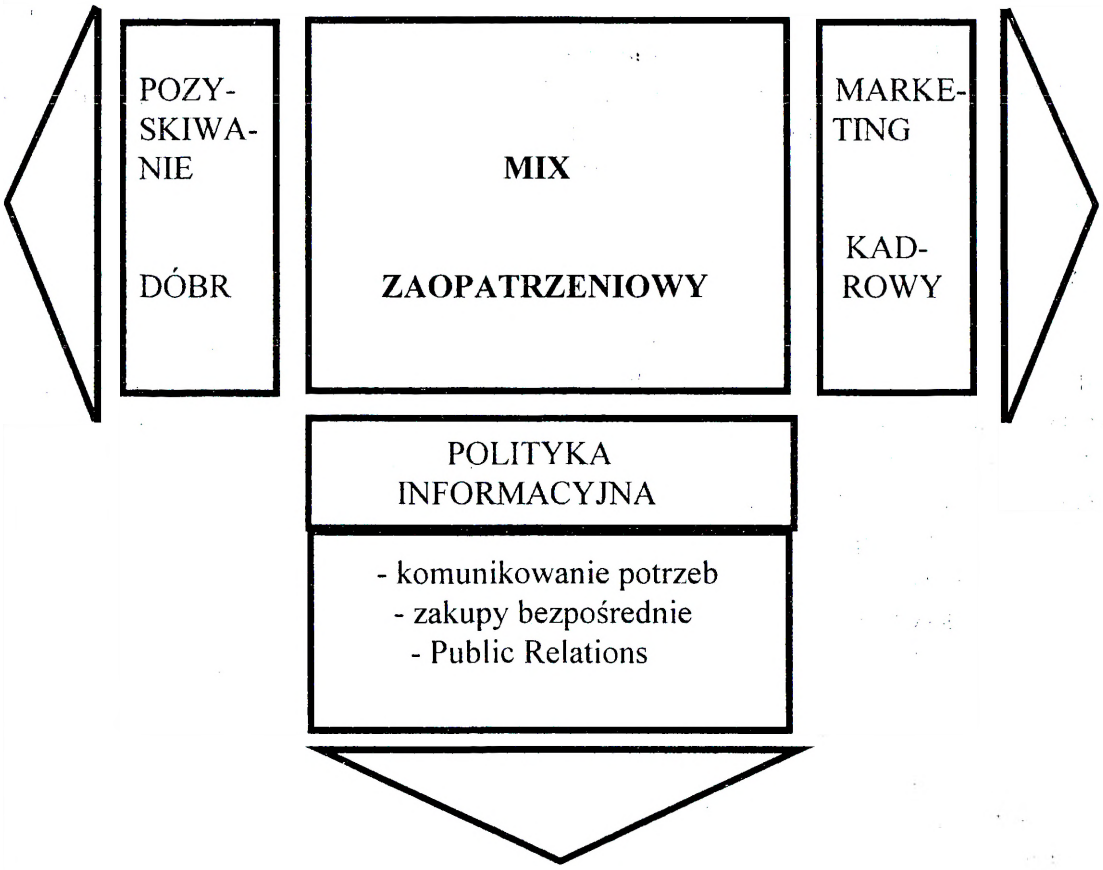
Oddział gospodarczy powinien być równie aktywny jak przedsiębiorstwa z jego otoczenia. Aktywność informacyjna oddziału polegać powinna przede wszystkim na:

- informowaniu podmiotów gospodarczych oferujących określone dobra o swoich potrzebach;
- kształtowaniu pozytywnej opinii o oddziale jako instytucji rynkowej.

Polityka informacyjna oddziału na rynku zaopatrzenia jest bardzo ograniczona. Jeżeli porównamy politykę informacyjną firmy realizowaną w ramach „logistics - mix" to zauważymy poważne różnice. Polityka informacyjna jako instrument logistyki wchodzi w skład systemu informacyjnego i obejmuje przepływy informacyjne wewnątrz i na zewnątrz podmiotu gospodarczego. Polityka informacyjna jako instrument marketingowy w zaopatrzeniu jest procesem komunikowania się oddziału z otoczeniem rynkowym, jest instrumentem kształtowania tego otoczenia pod kątem efektywnego zaopatrzenia. Jeśli porównamy ją do polityki informacyjnej (promocyjnej) realizowanej w celu aktywizacji sprzedaży, to w rozpatrywanym ujęciu spełnia ona tylko jedną z trzech swoich funkcji - funkcję informacyjną. Inne funkcje, tj. pobudzająca i utrwalająca, są niecelowe.

---

[65] Definicję opracowano w oparciu o T. Wojciechowski, *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 1995.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 27. Instrumenty polityki informacyjnej marketingu - mix w zaopatrzeniu oddziału gospodarczego

Polityka informacyjna może być realizowana w oddziale przez zastosowanie trzech grup instrumentów (rysunek 27). Należą do nich:

- komunikowanie potrzeb;
- zakupy bezpośrednie;
- Public Relations.

Komunikowanie potrzeb jest instrumentem skutecznym, o ile zostaną dobrane odpowiednie do potrzeb środki rynkowego oddziaływania. Do najbardziej skutecznych należą:

- komunikaty radiowe i telewizyjne;
- ogłoszenia prasowe;
- ogłoszenia plakatowe;
- oferta listowa.

Gdyby celem działań oddziału była sprzedaż dóbr konsumpcyjnych powszechnego użytku najskuteczniejszą formą polityki informacyjnej byłaby reklama telewizyjna, gdyż *nabywca kupuje oczami*. Jako, że telewizja należy do bardzo drogich mediów, a odbiorcami informacji kierowanej przez oddział nie będą wszyscy potencjalni telewidzowie, informacja o potrzebach („oddział X zakupi") powinna znaleźć miejsce na stronach telegazety lub wśród komunikatów prezentowanych w ramach programów wojskowych lub ekonomicznych. Informacja radiowa powinna ograniczyć się wyłącznie do krótkich komunikatów, z odwołaniem do informacji szczegółowych na stronach telegazety lub bezpośrednio - do zainteresowanych. Koszt zamieszczenia informacji jest relatywnie niski a zasięg informacyjny bardzo duży. Zastosowanie tej formy komunikowania się z otoczeniem rynkowym można zastosować w przypadku organizacji przetargów na dostawy sprzętu, materiałów lub usług na dużą skalę przy dużej ilości adresatów przekazu. W celu ograniczenia kosztów wskazana jest współpraca informacyjna kilku oddziałów gospodarczych, a niekiedy nawet wszystkich oddziałów w danym okręgu wojskowym.

Ogłoszenia prasowe należą do tanich form komunikowania się oddziału z rynkiem przy ich dużej skuteczności. Należy je stosować przy planowaniu nawet niezbyt dużych zakupów przy stosunkowo dużej liczbie potencjalnych dostawców. W zależności od ich liczby oraz zasięgu terytorialnego należy stosować pisma branżowe oraz dzienniki o zasięgu regionalnym lub ogólnokrajowym. Z badań wynika, że w 94% respondenci korzystają z prasy lokalnej, twierdząc, że *nikt nie będzie dostarczał towaru z daleka* i ogłoszenie w prasie ogólnokrajowej nie spowoduje wpłynięcia do oddziału większej ilości ofert.

Ogłoszenia plakatowe są skuteczne gdy zakupy dotyczą artykułów żywnościowych - najczęściej ziemiopłodów, których rynek lokalny jest nasycony dużą liczbą rozdrobnionych producentów. Można zastosować tę formę również, gdy oddział lub oddziały garnizonu chcą zakupić większe ilości dóbr niż mogą zakupić na lokalnym rynku lub skorzystać z ofert producentów w innych regionach ze względu na znaczne różnice cenowe i jakościowe. W trakcie badań stwierdzono na przykład, że oddziały gospodarcze z garnizonu Ustka wykorzystały tę formę informowania, by zakupić ziemniaki na rynkach województwa łomżyńskiego tzw. „zagłębia ziemniaczanego". Przedsięwzięcie okazało się bardzo efektywne, gdyż pozwoliło na zakup produktów bardzo wysokiej jakości po znacznie niższych cenach nawet po uwzględnieniu kosztów transportu.

Najczęściej stosowaną i najtańszą formą informowania jest listowna informacja o potrzebach skierowana do ściśle określonej grupy adresatów. Jej stosowanie jest skuteczne, gdy oddział ma do czynienia z zaopatrywaniem na rynku o względnie małej ilości producentów lub sprzedawców i dysponuje ich adresami. Zaletą tej formy jest możliwość dokładnego określenia wymogów co do oferty jakiej się oczekuje. List można także zastosować niezależnie od wykorzystania innych in-

strumentów polityki informacyjnej, gdy istnieje sprawny system informacyjny, dysponujący aktualnym wykazem firm i adresów na każdym z rynków zaopatrzenia.

Wszelkie komunikaty informacyjne powinny być opracowane w sposób prosty, zrozumiały oraz wyczerpywać potencjalne potrzeby informacyjne adresatów oraz własne. Z wyników badań własnych wynika, że 43% respondentów jest niezadowolonych z informacji zawartych w ofertach przedsiębiorstw. Są one niepełne i nie mogą być brane pod uwagę przy rozpatrywaniu w ramach przetargów czy innych form zamówień publicznych. Czy to jednak nie wynika z niejasnego określenia swoich potrzeb zarówno w zakresie zaopatrzenia jak i informacji?

Decyzja o doborze formy komunikowania powinna zależeć od jego kosztów w stosunku do przewidywanych ograniczeń wydatków na zaopatrzenie. Gdy koszty są wyższe niż potencjalne korzyści, lub gdy adresatów przekazu jest niewielu i dysponujemy ich adresami należy zastosować list informacyjny.

Najstarszym instrumentem polityki informacyjnej w zaopatrzeniu są zakupy bezpośrednie. Jest to bezpośrednia, osobista konfrontacja z adresatem przekazu informacyjnego. Umożliwia to interakcję z rozmówcą - potencjalnym dostawcą i natychmiastową reakcję na jego zachowanie. Handlowiec (zaopatrzeniowiec) może nie tylko określić dokładnie swoje potrzeby informacyjne i w zakresie zaopatrzenia, ale przede wszystkim ocenić możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa, jakość produktów przed zakupem i jakość surowca z jakiego towary są wytwarzane. Stwarzają one możliwość długookresowych związków z dostawcą, co oznacza powstawanie pewnego wzajemnego uzależnienia obu partnerów w pozytywnym sensie tego słowa. Zakupy bezpośrednie to nie tylko instrument polityki informacyjnej, ale przede wszystkim technika realizacji zamówień publicznych. Każda z form nakazanych ustawą zmusza do bezpośredniego kontaktu dostawcy i nabywcy, ale zakupy bezpośrednie są najczęściej spotykane w ramach tzw. zamówień „z wolnej ręki". W takich sytuacjach rola zaopatrzeniowca nie ogranicza się tylko do komunikacji oddziału z otoczeniem, ale również do fizycznej realizacji zakupu. Wymaga to od niego umiejętności posługiwania się technikami negocjacyjnymi, których istotą jest realizacja celów obu stron. *Zarówno kupujący jak i sprzedający mają szansę na sukces tylko wtedy, gdy obydwaj na zasadach partnerskich realizować będą swoje oczekiwania odnośnie poziomu zysków, obniżania kosztów i pozyskiwania nowych rozwiązań. Wspólnie osiągnięty sukces oznacza wzmocnienie więzi między dostawcą i odbiorcą. Jest to element o istotnym znaczeniu nawet w warunkach wolnego rynku*[66].

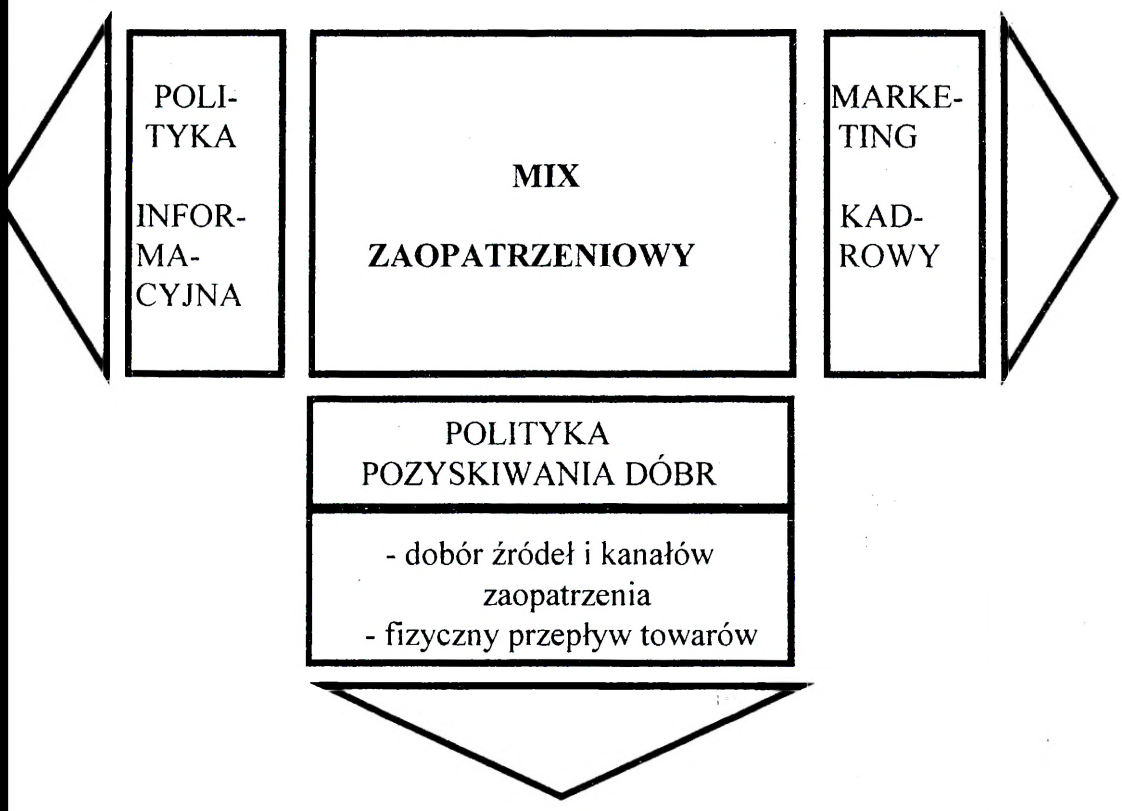
Public Relations to instrument polityki informacyjnej nie różniący się w swej formie oraz celach od stosowanych przez każdy inny podmiot gospodarczy funkcjonujący na rynku. Wiarygodność i wszechstronność to cechy wyróżniające Public Relations wśród innych sposobów oddziaływania na rynek. Zapewnia on bar-

[66] Cyt. za A.J.Gasser, *Zakupy źródłem zysku*, Polskie Stowarzyszenie Logistyki i Zaopatrzenia, Warszawa 1996.

dziej skuteczną formę zaprezentowania oddziału jako instytucji rynkowej oraz pozwala na przekazanie dostawcom informacji w sposób budzący zaufanie i zwiększający wiarygodność oddziału jako partnera. Pozwala niekiedy uniknąć zagrożeń jakie mogą powstawać w przypadkach problemów z dokonaniem przelewów z tytułu zrealizowanych zamówień[67].

4.5.3. Polityka pozyskiwania dóbr

Celem skutecznej polityki pozyskiwania dóbr jest zapewnienie utrzymania wystarczającej ilości materiałów dla zabezpieczenia funkcjonowania oddziału oraz dokonanie zakupu w odpowiednim czasie, miejscu, po odpowiedniej cenie i z odpowiedniego źródła. Skuteczna polityka pozyskiwania dóbr pozwala na dodanie do siebie użyteczności wymienionych elementów. Użyteczność tych składników bezpośrednio wpływa na obniżenie kosztów całego systemu oraz jego efektywność.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 28. Polityka pozyskiwania dóbr jako element marketingu – mix w zaopatrzeniu oddziału gospodarczego

[67] Problematyce Public Relations oddziału poświęcono oddzielny rozdział.

Działania związane z polityką pozyskiwania dóbr należą do bezpośrednich składników kosztów zaopatrzenia i dotyczą:

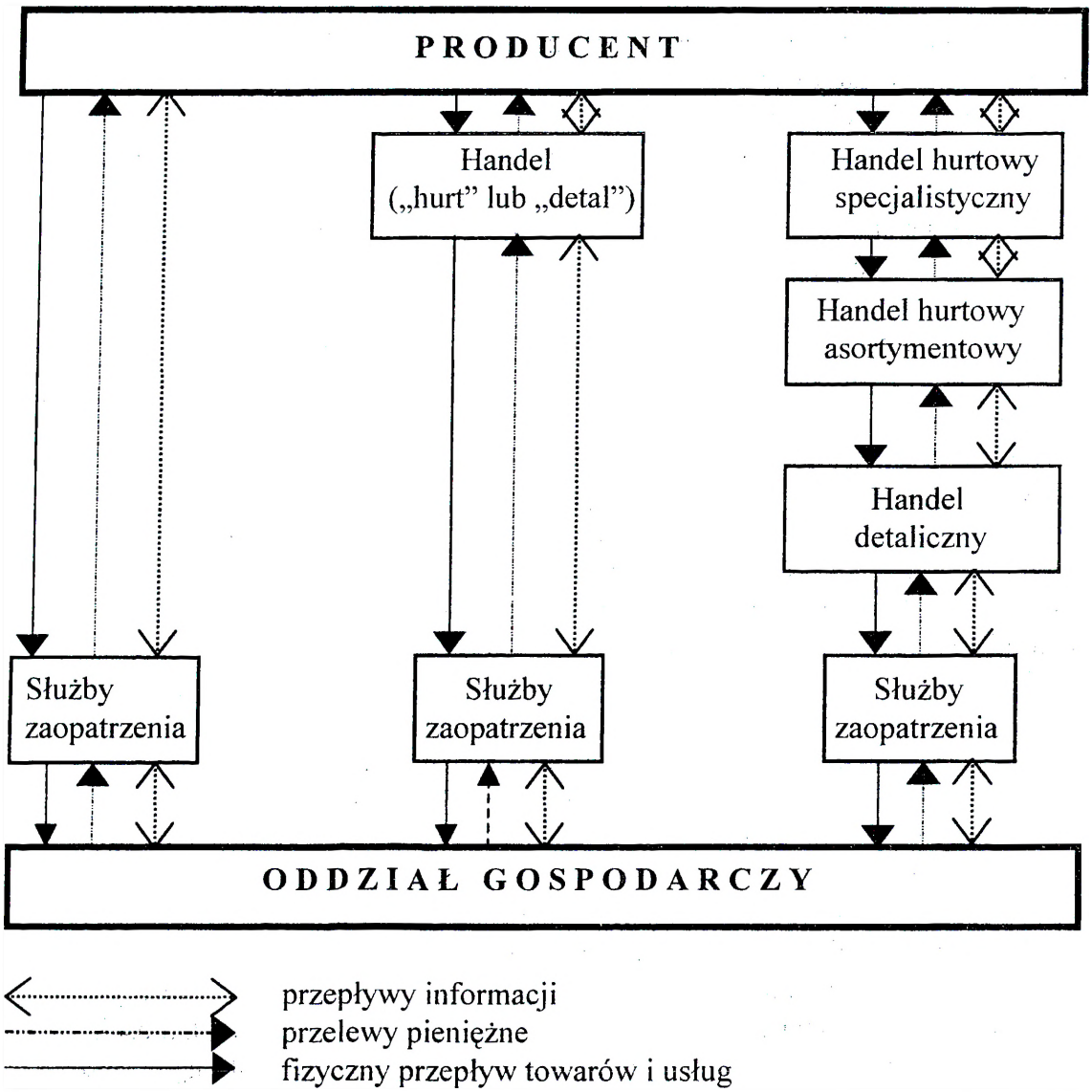
- doboru źródeł i kanałów zaopatrzenia;
- fizycznego przepływu towarów.

Pośredni wpływ na dobór źródeł i kanałów zaopatrzenia mają efekty prowadzonej polityki informacyjnej. Polega on na analizie ofert dostawców przy uwzględnieniu posiadanych informacji o nich. Tryb doboru źródeł precyzuje ustawa o zamówieniach publicznych. Zaleca ona wybór najlepszej oferty tzn. produktów o dobrej jakości po najniższej cenie. Wybór jaki podejmuje specjalnie powołana komisja powinny ułatwić informacje jakie spływają do oddziału w postaci ofert. Często ofertom towarzyszą próbki towarów, co często powoduje podejmowanie błędnych decyzji, gdyż nieuczciwi dostawcy produkują „specjalne" produkty o wysokiej jakości, by wpłynąć na pozytywną dla siebie decyzję komisji. W wielu oddziałach potwierdza się jakość dostaw na podstawie własnych obserwacji w zakładach produkcyjnych jeszcze przed podpisaniem umowy.

Analizując poszczególne źródła i kanały zaopatrzenia oddziałów gospodarczych znacząca większość z nich zaopatruje się bezpośrednio u producentów (kanały bezpośrednie). Powoduje to, że kanał zaopatrzenia jest krótki, a tym samym oddział zyskuje marżę hurtową i detaliczną - pomija dwie instytucje często występujące w kanałach pośrednich: hurtownika i detalistę. Im krótszy kanał zaopatrzenia, mniej zinstytucjonalizowany - tym koszty zaopatrzenia są niższe. Im dłuższy kanał zaopatrzenia - zwiększa się liczba podmiotów pośredniczących - tym koszty zaopatrzenia są wyższe. Te obiektywne prawdy niekiedy mijają się z rzeczywistością. Zakłady produkcyjne oferują oddziałom towary po cenach wyższych niż hurtownikom, a oddziały te ceny płacą. Wynika to ze słabych umiejętności w prowadzeniu technik negocjacyjnych oraz braku wcześniejszej analizy przypuszczalnych składników ceny oraz rozpoznania oferenta - jak zachowuje się na podobną propozycję zgłaszaną przez hurtownie. Niestety, tryb realizacji zamówienia w drodze przetargu uniemożliwia dokładne rozpoznanie oferty, a tym samym wpływa na poniesienie kosztów, których można byłoby uniknąć[68]. Przyczyną doboru kanału pośredniego mogą być również zbyt wysokie koszty jakie towarzyszą kanałowi bezpośredniemu. Wystąpi to w przypadku dóbr produkowanych poza granicami kraju lub w Polsce, ale przy dużej odległości od zakładu i wysokich jednostkowych kosztach transportu jakie dostawie mogą towarzyszyć.

Efektywny dobór źródła i kanałów zaopatrzenia opierać się musi także na rozważeniu innych czynników oprócz jakości i ceny, które pozwolą w przyszłości wyeliminować jakiekolwiek usterki. Należy rozważyć przede wszystkim opinie o dostawcach jakie wygłaszają zaopatrzeniowcy z innych oddziałów o:

[68] Opinie na podstawie badań własnych.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 29. Kanały zaopatrzenia oddziału gospodarczego

- ciągłości dostaw przy uwzględnieniu zmieniających się potrzeb;
- jakości produktów dostarczanych w trakcie trwania umowy;
- respektowaniu innych ustaleń umownych.

Wybór właściwego dostawcy i uzgodnienie wszelkich niejasnych problemów współpracy powinno zapewnić sprawne i efektywne zaopatrzenie, ale nie należy zapominać o prawnym zabezpieczeniu dostaw. Polega ono na zawarciu w umowie klauzul eliminujących:

- naruszenia terminów dostaw oraz określających skutki dla dostawcy;

- zmiany opakowania, warunków transportu, ubezpieczenia oraz momentu przejęcia ryzyka za towary;
- usterki jakościowe;
- możliwości odstąpienia od wykonania umowy w trybie powodującym straty oddziału.

Podpisana umowa powinna uwzględniać wszelkie zabezpieczenia przed wymienionymi sytuacjami, regulować warunki płatności oraz regulować tryb postępowania w przypadkach zaistnienia okoliczności, na które wpływu nie miała żadna ze stron. Należy przy tym pamiętać, że *wszystko co nie jest wystarczająco jasne i zrozumiałe dla obydwu stron pociąga za sobą koszty, problemy związane z dotrzymaniem terminów i inne trudności*[69].

Fizyczny przepływ towarów to obszar działania kojarzony przez wszystkich z logistyką oddziału. Jest to prawda, gdyż jej celem jest odbiór lub dostarczenie zamówionych dóbr we właściwym czasie, we właściwym stanie i przy minimalnych kosztach. Jako instrument marketingowy ma on zapewnić wysoką użyteczność wymienionych elementów do momentu zaspokojenia potrzeb zaopatrywanych pododdziałów. O ile omawiane przedtem instrumenty należały do sfery decyzyjnej, o tyle fizyczny przepływ towarów i usług od dostawców do magazynów oddziału należy do sfery czynnościowej. Obejmuje on:
- planowanie i organizowanie fizycznego zaopatrzenia;
- magazynowanie materiałów i produktów u producenta;
- odbiór i transport towarów;
- magazynowanie towarów w oddziale;
- rozdzielenie towarów do zaopatrywanych pododdziałów gospodarczych.

Fizyczny przepływ towarów musi być planowany i dobrze zorganizowany, tylko wtedy gwarantuje maksymalną użyteczność. Aby był możliwie sprawny muszą mu towarzyszyć sprawne przepływy informacyjne oraz terminowe płatności. Ważnym elementem związanym z jakością zakupionych towarów jest ciągła obserwacja od ich magazynowania u producenta (sprzedawcy) poprzez odbiór i transport po właściwe magazynowanie i rozdzielenie w oddziale.

4.5.4. Marketing kadrowy

Ostatnią grupą instrumentów marketing - mix w zaopatrzeniu, co nie oznacza, że najmniej ważną, jest marketing wewnętrzny zwany inaczej marketingiem kadrowym. Ludzie powinni być coraz bardziej zauważani w każdym oddziale, gdyż to oni są twórcami ich sukcesów i porażek rynkowych, to oni podejmują decyzje na poszczególnych szczeblach zarządzania, to oni kupują, a tym samym stanowią o właściwym wizerunku oddziału jako instytucji na rynku. Marketing wewnętrzny w sferze zaopatrzenia powinien opierać się na dwóch zasadach:

---

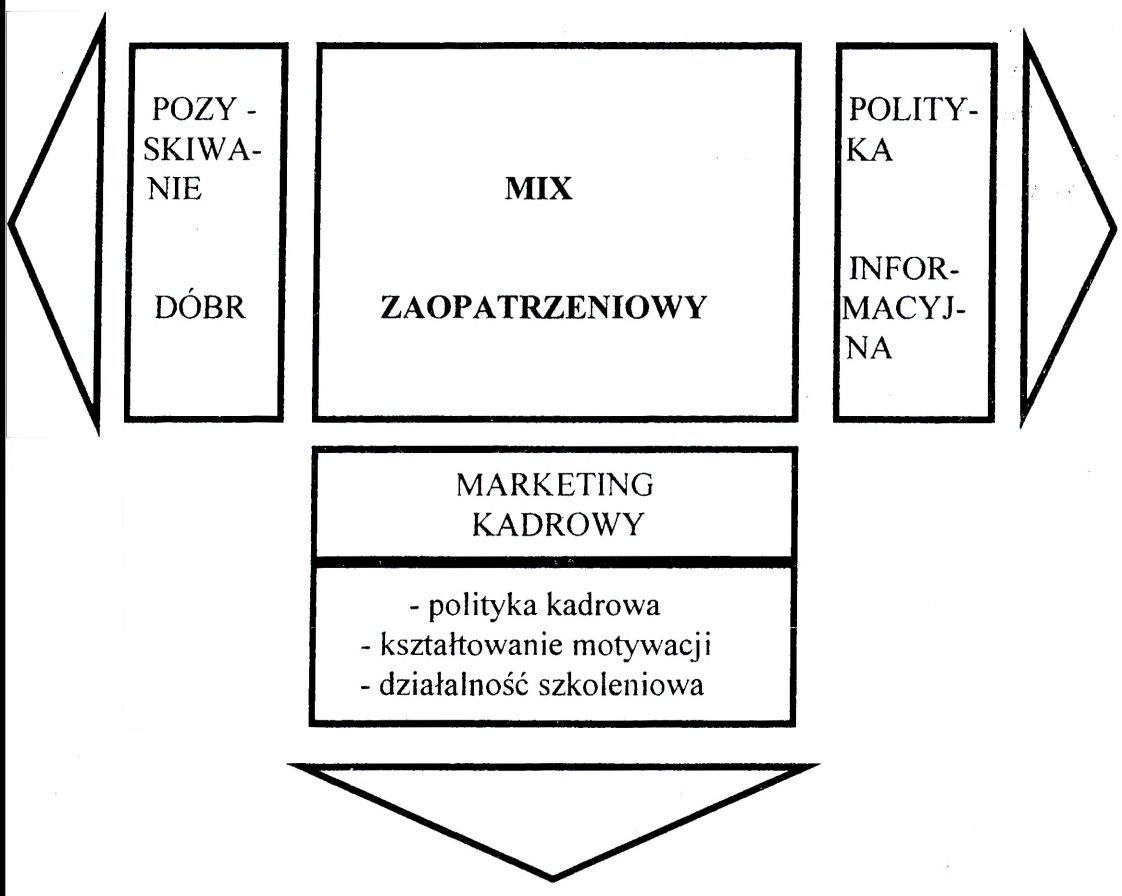
[69] Cyt. za A.J.Gasser, *Zakupy źródłem zysku*, Polskie Stowarzyszenie Logistyki i Zaopatrzenia, Warszawa 1996.

1. Wszyscy pracownicy pionu logistyki (żołnierze zawodowi i pracownicy wojska) są świadomi zadań jakie mają do wykonania oraz ich roli w wykonaniu zadania głównego oddziału gospodarczego.

2. Współpraca na poszczególnych szczeblach zarządzania procesem oraz poziomie wykonawczym zgodnie z maksymą: „Zadanie każdego uczestnika w procesie zaopatrzenia oddziału jest tak samo ważne jak moje".

Na marketing wewnętrzny (kadrowy) oddziału gospodarczego składają się następujące grupy instrumentów:

- polityka kadrowa;
- kształtowanie motywacji;
- działalność szkoleniowa (rysunek 30).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 30. Marketing kadrowy jako element marketingu - mix w zaopatrzeniu oddziału gospodarczego

Wszelkie działania zmierzające do obniżenia kosztów muszą mieć charakter zespołowy. To siła zespołu wynikająca z sumy umiejętności i wiedzy wszystkich jego uczestników pozwala na wypracowanie skutecznej strategii rynkowej i podjęcie efektywnych działań. Często w oddziale tkwi duża siła intelektualna w postaci kadry i pracowników innych pionów, którzy posiadając odpowiednie wykształcenie, wiedzę rynkową oraz cechy osobowości tak pożądane w realizacji funkcji zaopatrzenia „marnują" swoje zdolności na innych, często niższych stanowiskach. Polityka kadrowa w każdym oddziale powinna uwzględniać przede wszystkim interes oddziału i w pełni wykorzystywać istniejące możliwości kadrowe. Czy tak jest?

Z prowadzonych badań własnych wynika, że zdecydowanie tak nie jest. Dowódcy oddziałów gospodarczych poprzez oficerów kadrowych bardzo szablonowo traktują politykę kadrową. Opiera się ona na prowadzeniu ewidencji, realizacji narzuconych przez przełożonych harmonogramów występowania o wyróżnienia, kierowaniu do szkół, a przede wszystkim zapewnieniu obsady etatowej. Polityka kadrowa jako instrument marketingu - mix powinna uwzględniać przede wszystkim rozwój personelu (kadry zawodowej i pracowników wojska) w celu zapewnienia obsady gwarantującej najlepszą realizację zadań - w tym zaopatrzenia.

Równie ważne jak polityka kadrowa jest kształtowanie motywacji. To zespół instrumentów, które powodują podniesienie wydajności i efektywności pracy ludzi. Psychika ludzka stanowi bardzo złożoną konstrukcję, dlatego instrumenty oddziaływania na jej sferę motywacyjną muszą stanowić zespół bardzo dokładnie wyważonych bodźców, zwłaszcza, gdy instrumenty „bodźcowania" finansowego są ograniczone ustawowo oraz możliwościami finansowymi działu. Wśród instrumentów, które można nazwać „dyscyplinarnymi" - wynikających z *Regulaminu Dyscyplinarnego* oraz *Regulaminu Pracy oddziału* znajdują się bodźce potęgujące działania pozytywne (nagrody) i zmierzające do eliminacji zachowań negatywnych (kary).

Wojsko jest organizacją, której każde przedsiębiorstwo mogłoby pozazdrościć tak udokumentowanej polityki kształtowania motywacji - szkoda tylko, że tak mało motywującej. Wynika to z braku wiedzy psychologicznej i używania jednakowych bodźców w stosunku do wszystkich. Najczęściej stosowana metoda, to metoda „kija i marchewki". Umiejętność analizy osobowości każdego człowieka i dostosowanie do niej działań motywujących jest umiejętnością, której brakuje wielu osobom zajmującym stanowiska kierownicze.

Obok nagród i kar czynnikiem równie skutecznym, a nawet skuteczniejszym ze względu na eliminację złego doboru bodźca, jest stworzenie w oddziale odpowiedniej atmosfery pracy, opartej na zasadach dobrze rozumianego koleżeństwa i współpracy ukierunkowanej na wysoki poziom realizacji zadań. Przedsięwzięcia jakie można do tego zastosować to zawody sportowe, pikniki, zabawy i bale oraz

festyny sportowo rekreacyjne. Efektem takiego działania jest integracja pionowa i pozioma wszystkich osób zaangażowanych w proces zaopatrzenia.

Pracownicy pionu zaopatrzenia powinni być także gruntownie i wszechstronnie wykształceni. Zadania w tym zakresie wpływają bezpośrednio na jakość i efektywność zaopatrzenia. Obok wiedzy specyficznie związanej ze służbą jaką zaopatrują, pożądane są również wiadomości z zakresu zarządzania działalnością rynkową oddziału jak i zagadnień dotyczących kalkulacji kosztów, czy też analizy cen, a także technik negocjacyjnych. Poddane analizie plany szkolenia uzupełniającego kadry zawodowej oraz pracowników wojska bazują przede wszystkim na wyszkoleniu ogólnowojskowym. Jest to bardzo ważny dział szkolenia, ale gdyby zaopatrzeniowcy w swojej działalności wykorzystywali mniej tej a więcej wiedzy rynkowej, byłoby to na pewno z pożytkiem dla ich oddziałów. Plany są niedostosowane do potrzeb i wymagań rynkowych jakie stoją przed pionami logistyki, a ponadto nawet w tym bardzo ograniczonym zakresie nie są realizowane. Szkolenia są prowadzone równie szablonowo jak i polityka kadrowa i nie cieszą się sympatią tych, z myślą o których są organizowane. Działalność szkoleniowa powinna wynikać z potrzeb w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej oraz gospodarczej kraju, tak, aby zaopatrzeniowcy byli uzbrojeni w możliwie najbardziej aktualną i przydatną wiedzę.

4.6. Strategie rynkowe w zaopatrzeniu

4.6.1. Warunki stosowania strategii rynkowych w zaopatrzeniu

Marketing zaopatrzenia to takie kierowanie zakupami, które pozwoli optymalnie wykorzystać możliwości jakie stwarza rynek dla pozyskania potrzebnych materiałów, sprzętu wojskowego i usług. Należy więc dążyć do pozyskiwania bardziej niezawodnych dostawców oferujących produkty o wyższej jakości po możliwie niskiej cenie. Kształtując strategię działania na rynkach zaopatrzenia sztab logistyki musi uwzględniać wszystkie aspekty marketingu, które pozwalają na:

- wzrost elastyczności zaopatrzenia;
- zmniejszenie wydatków;
- minimalizację ryzyka związanego z potencjalnymi skutkami „podwyższania efektów i redukcji kosztów";
- pozyskiwanie innowacyjnych rozwiązań, w tym kooperacji z innymi oddziałami;
- stworzenie jak najlepszych stosunków z dostawcami.

Oddział gospodarczy jest zinstytucjonalizowanym klientem, który ma znacznie lepszą pozycję rynkową niż „zwykły klient", ale nie może tak jak wymieniony pozwolić sobie na walkę z dostawcami o poziom oferowanych przez nich cen, chociaż walka z rosnącymi cenami, zwłaszcza w sferze dóbr przemysłowych przynosi lepsze efekty niż uzyskiwanie korzystnych rabatów. Oddział gospodarczy nie może

pozwolić sobie na „strajk cenowy", np. na rynku żywnościowym, gdyż w koszarach na żywność oczekują żołnierze. O tym doskonale wiedzą dostawcy. Do realizacji skutecznego przeciwdziałania podwyżkom cen przez dostawców pożądane są takie cechy zaopatrzeniowców jak kreatywność, duża siła przebicia i umiejętność negocjacji handlowych oraz skuteczne strategie rynkowe.

Tabela 3

KRYTERIA WYZNACZAJĄCE POSZCZEGÓLNE TYPY RELACJI DOSTAWCA - ODBIORCA

Kryteria klasyfikacji	Relacje dostawca – odbiorca			
	Zależne		Współzależne	Niezależne
	Dominacja odbiorcy	Dominacja dostawcy		
Liczba dostawców	wiele	wiele	mało	wiele
Liczba odbiorców	mało	wiele	mało	wiele
Część dostawy przejmowana przez odbiorcę	duża	mała	duża	mała
Część potrzeb odbiorcy zaspokajana przez dostawcę	mała	duża	duża	mała
Wymagania odbiorcy co do umiejętności dostawcy	niskie	wysokie	wysokie	niskie
Wymagania odbiorcy co do przystosowania produktu	wysokie	niskie	wysokie	niskie

Źródło: D. Surówka-Marszałek, *Strategie marketingowe na rynku surowców i materiałów*, w: Gospodarka materiałowa i logistyka nr 12, PWE, Warszawa 1995.

4.6.2. Strategie na rynkach zaopatrzenia

W rozdziale 2 zaproponowano kilka bardzo ogólnych strategii marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwa w celu kształtowania rynku i możliwych do zaadoptowania w sytuacji prowadzenia przez oddziały działalności gospodarczej. Każdą z nich można zaadoptować do działań w zakresie zaopatrzenia:

- strategie kształtowania pola oddziaływania rynkowego mają na celu taki dobór rynków zaopatrzenia dla działalności oddziału, które pozwoliłoby na najlepsze pod względem asortymentu zaspokojenie własnych potrzeb;
- strategie stymulacji rynku zmierzają ku stosowaniu odpowiednich instrumentów oddziaływania na rynek z zamiarem jego długofalowego ukształtowania, pozyskania stałych długoterminowych dostawców;
- strategie parcelacji polegają na stosowaniu zróżnicowanych lub jednakowych instrumentów w stosunku do ogółu dostawców lub z ich podziałem na różne rynki zaopatrzenia;

- strategie przestrzennego zasięgu rynku polegają na objęciu polityką informacyjną obszarów i potencjalnych dostawców, z których usług oddział jeszcze nie korzystał, czyli zwiększanie potencjału zakupowego oddziału (zwane inaczej strategią rozszerzania rynków).

Dla utworzenia pełnej palety strategii rynkowych do wymienionych należałoby dołączyć:

- strategię utrzymania rynku, dzięki której możliwe jest lepsze wykorzystanie posiadanej pozycji (polega ona na zacieśnieniu kontaktów i współpracy z dostawcami aktualnie zaopatrującymi oddział, oddziaływanie na ich oferty jakościowe i cenowe);
- strategię dostosowania się do rynku, polegającą na wykorzystywaniu okazji rynkowych, czyli nieprzerwanej obserwacji rynku, poszukiwaniu informacji o nowych producentach i atrakcyjności ich ofert oraz korzystanie z nich gdy są konkurencyjne[70].

Wśród strategii stosowanych w marketingu zaopatrzenia, przede wszystkim w zakresie organizacji zakupów wymienia się: strategię zakupów hurtowych oraz strategię kooperacji poziomej.

Strategię zakupów hurtowych oddziały powinny stosować w każdej możliwej sytuacji zaopatrzenia. Pozwala ona uzyskać marżę hurtową i detaliczną, co znacznie obniża cenę zakupu w porównaniu do ceny rynkowej w handlu detalicznym lub nawet oferowanej przez hurtowników. działania te zależą przede wszystkim od pozycji rynkowej oddziału jako odbiorcy dóbr. Łatwiej jest ją realizować dużym oddziałom - trudniej małym.

Strategia kooperacji poziomej jest idealnym sposobem na realizację strategii zakupów hurtowych w warunkach silnej pozycji przetargowej sprzedawców w stosunku do małych oddziałów w danych warunkach lokalnych. Zgodnie z tą strategią oddziały stacjonujące w tym samym lub pobliskich garnizonach podejmują współpracę w zakresie zaopatrzenia na wszystkich lub wybranych rynkach w celu dokonania efektywniejszych zakupów (uzyskania marży hurtowej i detalicznej).

Prowadzone badania wykazały, że w zdecydowanej większości oddziały gospodarcze nie realizują konkretnej strategii działania, szefowie nie mają pojęcia o ich istnieniu, a jeśli nawet jest któraś z nich realizowana (najczęściej strategia zakupów hurtowych), to nieświadomie i wskutek tego oddział nie zawsze wykorzystuje szanse i możliwości rynkowe, jakie stwarzają.

---

[70] A.J. Gasser, *Zakupy źródłem zysku*, Polskie Stowarzyszenie Logistyki i Zaopatrzenia, Warszawa 1996.

5. MARKETING USŁUG

5.1. Specyfika usług w ujęciu marketingowym

5.1.1. Miejsce sektora usług w gospodarce

Marketing usług obok marketingu zaopatrzenia należy do najmłodszych dziedzin przedmiotu. Jego pionierem był Robert Stanley. Zasadniczym powodem wyodrębnienia marketingu usług jest rosnąca ich rola w gospodarce każdego kraju. Rozwój tego sektora gospodarki po drugiej wojnie światowej można porównać do eksplozji. Odbudowa potencjału gospodarczego poszczególnych krajów wymagała nowych rozwiązań w wielu dziedzinach usług, szczególnie w dziedzinie usług bankowo-finansowych. Specjalizacja wszystkich gałęzi przemysłu wymusiła na przedsiębiorstwach konieczność korzystania z usług świadczonych przez inne przedsiębiorstwa. Specjalizacja pozwalała na osiągnięcie tzw. efektu skali, co stało się zauważalne w postaci większej ilości dóbr i ich lepszej jakości, a tym samym miało odzwierciedlenie w efektach ekonomicznych. Przedsiębiorstwa produkcyjne specjalizują się w sferze produkcyjnej, wytężają prace nad nowymi technologiami a działalność tj. transport, kampanie reklamowe, obsługę punktów sprzedaży detalicznej zlecają innym wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom handlowo-usługowym powiązanym z nimi umowami franchisingowymi. Dzięki temu unikają rozproszenia działalności a skupiają się na stwarzaniu przewag konkurencyjnych w zakresie kształtowania oferty rynkowej czy polityki obsługi klienta.

Coraz częściej obserwowanym zjawiskiem stało się wyodrębnianie nowych dziedzin usług, powstawanie firm, które je świadczą oraz wzrost ich znaczenia w procesie obsługi wszelkiej działalności. W sektorze usług, podobnie jak w innych sektorach gospodarki nastąpiła także daleko posunięta specjalizacja. Rozwój usług przyczynił się znacznie do wzrostu poziomu życia gospodarstw domowych, gdyż większość firm świadczących usługi to małe firmy, często firmy rodzinne. Ostatnie trzydzieści lat to także wzrost wydatków konsumentów indywidualnych na usługi - z 30 do 50%. W większości wysoko rozwiniętych gospodarek zachodnioeuropejskich przychody z sektora usług, jak i liczba zatrudnionych kształtują się na poziomie 2/3 ogółu przychodów i zatrudnienia.[71] Wielkość ta obejmuje najczęściej usługi w zakresie szeroko pojętej dystrybucji, ale znajduje się w niej także udział instytucji tj. resorty spraw wewnętrznych i obrony narodowej oraz działalność innych instytucji świadczących usługi *non profit* zaliczanych w skali makro do sektora usług.

Na rozwój sektora usług mają wpływ takie czynniki jak:

a) zmiany demograficzne:

---

[71] A.Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

- przeciętna długość życia ludności a tym samym zmiany w strukturze wiekowej ludności;
- zmiany w strukturze zatrudnienia, w tym praca kobiet;
- wzrost dochodów rodzin a tym samym zmiany w strukturze potrzeb;

b) zmiany gospodarcze:
- zmiany koniunkturalne;
- globalizacja gospodarki;
- postęp technologiczny i wąska specjalizacja poszczególnych gałęzi gospodarki;

c) zmiany polityczne i prawne:
- rozbudowa administracji rządowych i towarzyszące im podziały kompetencji;
- tworzenie struktur ponad narodowych np. powstanie Unii Europejskiej;
- międzynarodowe powiązania gospodarcze.

Rozwój każdego z wymienionych czynników wpływa bezpośrednio na wzrost zapotrzebowania rynkowego na usługi, np. gdy przybywa emerytów wzrasta popyt na usługi turystyczne, związane z podróżami, rozrywką, usługi medyczne; gdy przybywa struktur administracyjnych ludzie stają się coraz bardziej zagubieni i nie są w stanie samodzielnie załatwiać spraw z poszczególnymi urzędami - szukają wtedy porad prawnych, finansowych itp. Wszelkie zmiany w otoczeniu usług to dwoisty łańcuch przyczyn i skutków, w którym skutkami są mniejszy lub większy popyt na usługi i ich strukturę.

5.1.2. Produkt a usługa

W teorii ekonomii dzieli się rynki na rynki dóbr i rynki usług, w którym to podziale dobra dotyczą przedmiotów, nieruchomości lub ruchomości, a usługi wszelkich czynności zawierających w sobie element niematerialności.

Usługa w ujęciu marketingowym jest także produktem, jeżeli spełnia kryteria rynkowego zapotrzebowania, wychodzi naprzeciw preferencjom klientów, stanowi dla nich jakąś wartość, czyli jest na nią określone zapotrzebowanie rynkowe. *Usługi są to korzyści oferowane do sprzedaży, w istocie swej niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców*[72]. Usługi są jednakże nieco innym produktem niż jabłka, ubrania, czy samochody. Każdy z wymienionych produktów możemy zobaczyć dotknąć, wykonać próbę. Usługa jest produktem niematerialnym, trudno mierzalnym przed jej wykonaniem. Usługa jest oddziaływaniem na klienta, na przedmioty będące jego własnością lub w jego posiadaniu.

Usługa jest specyficznym produktem marketingowym, gdyż mimo, że zleceniodawca wie czego oczekuje, jednak do końca nie wie co otrzyma. Może, wszem, nie zapłacić za wykonaną usługę, ale straci znacznie więcej - czas, który dla zleceniodawcy - firmy w wyścigu o klienta jest bardzo cenny, a w przypadku "zwykłego" konsumenta także ma swoją cenę.

---

[72] A. Styś, J. Olearnik, *Ekonomika i organizacja usług*, PWE, Warszawa 1985.

W każdej działalności rynkowej wyznacznikiem stosowanych strategii marketingowych i instrumentów działania są przede wszystkim:

- przedmiot działalności (także rynkowej wymiany);
- potencjalni adresaci działań;
- podmioty gospodarcze oferujące te same dobra i usługi (konkurenci);
- i inne elementy otoczenia rynkowego.

Przedmiot rynkowej wymiany - produkt marketingowy jest podstawowym czynnikiem branym pod uwagę w planowaniu i realizacji działań rynkowych. Nieco inne strategie stosują producenci towarów konsumpcyjnych, inne producenci dóbr inwestycyjnych, także inne strategie i instrumenty rynkowej gry muszą zastosować podmioty świadczące usługi konsumpcyjne, a inne podmioty świadczące usługi inwestycyjne (w tym usługi *non profit*). W działalności usługowej raczej nie spotyka się szerokiej oferty usług porównywalnej do oferty dóbr w supermarketach.

To produkt lub usługa, ich cechy użytkowe i przeznaczenie rynkowe wyznaczają adresatów podejmowanych działań. Adresaci podejmowanych działań to klienci, którzy kupią usługi i tym samym dostarczą określonych przychodów, lub też skierują się w stronę innych podmiotów oferujących te same usługi taniej i lepiej. Klient na rynku usług jest podobny do każdego innego klienta na rynku towarów, ale jego zachowanie wynika z tego, że towar, który kupuje ma najczęściej przed oczami - może go obejrzeć i dotknąć, a kiedy stwierdzi widoczne usterki - rezygnuje z zakupu. Klient na rynku usług nie widzi „towaru", który chce nabyć, może jedynie zasięgnąć opinii innych klientów lub osobiście nadzorować wykonanie usługi.

Inne będą podmioty, z którymi trzeba rywalizować w wyścigu o klienta, czyli konkurenci. Kiedy rynek światowy jest zdominowany przez podmioty usługowe, w Polsce do takiego stanu jeszcze dochodzimy. Czy w związku z tym łatwiej konkurować? Raczej nie, ale łatwiej jest na takim rynku się utrzymać nawet jeżeli jakość świadczonych usług pozostawia wiele do życzenia. Na rynkach towarów konsumpcyjnych i inwestycyjnych w związku z większą liczbą przedsiębiorstw walka konkurencyjna jest bardziej ostra.

W przypadku działalności na rynku usług podmiot świadczący je styka się z nieco innym środowiskiem zewnętrznym. Będą to warunki ulegające zmianom pod wpływem działalności rynkowej oraz niezależne - nie poddające się jakimkolwiek wpływom podmiotów gospodarczych. Wspomniane różnice wynikać mogą z istnienia przepisów prawnych dotyczących prowadzenia danej działalności (aby prowadzić biuro rachunkowe trzeba posiadać odpowiednie wykształcenie i uprawnienia, aby leczyć trzeba ukończyć studia medyczne, aby być doradcą ubezpieczeniowym należy posiadać licencję Państwowego Urzędu Nadzoru Ubezpieczeń itd.). Dochodzące do władzy siły polityczne mogą dążyć do rozwoju przedsiębiorczości w kierunku rozwoju usług, lub mogą wprowadzać ograniczenia.

Czy w związku z powyższym marketing usług to inny marketing? Wielu odpowiada: tak i nie. Można także odpowiedzieć: zdecydowanie NIE. Marketing zawsze jest ten sam, zmieniają się tylko aktorzy gry czyli produkty i podmioty rynkowe oraz czynniki otoczenia marketingowego w jakim przyszło im funkcjonować. Bo czy instrumenty gry rynkowej stosowane przez koncern Fiata były takie same dziesięć lat temu, i czy będą takie same za kolejne dziesięć lat?

5.1.3. Rodzaje i cechy usług świadczonych na rynku

W literaturze dotyczącej marketingu usług najczęściej spotyka się stwierdzenia, że firmy zwykle oferują na rynku dobra, usługi lub kombinacje tych elementów. Ph. Kotler oraz G.L. Shostak analizując działalność firm wymieniają w efekcie cztery kategorie ofert rynkowych z jakimi można się spotkać. Będą to:

- dobra materialne występujące samodzielnie, nie wymagające wsparcia usługami (towary materialne tj. cukier, szczotka do zębów);
- dobra materialne wymagające wsparcia usługami przy- i posprzedażowymi (sprzedaży samochodu towarzyszy fachowa porada sprzedawcy usługi gwarancyjne itp.);
- usługi wymagające wsparcia dobrami lub innymi usługami (przedmiotem sprzedaży jest usługa, ale odbywa się to z wykorzystaniem jakiegoś dobra materialnego np. transport miejski - przedmiot sprzedaży tzn. przewóz jest niematerialny ale towarzyszy temu wykorzystanie autobusu lub tramwaju);
- usługi czyste (np. doradztwo podatkowe lub nauczanie - przedmiot sprzedaży jest niematerialny)[73].

Wśród podstawowych cech usług mających wpływ na możliwości stosowania poszczególnych instrumentów marketingowych, należy wymienić:

1) usługa ma charakter niematerialny, to czynność lub zbiór czynności nie posiadające wartości materialnej (nie można kupić prawa własności usługi lecz jej efekt);

2) usługa ma nierozerwalny związek z osobą, która ją wykonuje (nierozdzielność usługi i wykonawcy);

3) korzystanie z usługi i jej świadczenie występują w tym samym miejscu i czasie;

4) usługi są różnorodne i nie można ich standaryzować;

5) usługi są nietrwałe i nie można ich magazynować tak jak i potencjału służącego do ich wytwarzania.

Klasyfikując usługę wiąże się ją z tymi działami gospodarki w których jest świadczona, czyli związana z wykazem poszczególnych branż, np. usługi handlowe, transportowe, bankowe i ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, edukacyjne itd.

---

[73] Przedstawione kategorie opracowano na podstawie podziałów Ph. Kotlera i G.L. Shostak zawartych w opracowaniach: M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994 oraz A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

Można dzielić usługi również ze względu na kryteria takie jak: cechy usługi, jej nabywcy, potrzeby jakie zaspokaja lub warunki otoczenia w jakich jest świadczona. Wszelkie klasyfikacje są jednak kwestią umowną, aczkolwiek bardzo przydatną w analizie rynku usług, tzn. pozwalają sprowadzić analizowane aspekty do wspólnego mianownika, co stwarza możliwości porównania.

Z punktu widzenia stosowanych strategii rynkowych ważniejsze stają się systemy klasyfikacji usług uwzględniające takie aspekty jak:

- charakter świadczonej usługi i jej odbiorcy, np. opieka medyczna (odbiorcą są ludzie a usługi są świadczone z udziałem elementów materialnych tj. lekarstwa, sprzęt medyczny itp.);
- sposób świadczenia usługi i relacje z klientem, np. obrona granic (usługa świadczona w sposób ciągły przy nieformalnym typie relacji z klientem);
- zindywidualizowanie i samodzielność w świadczeniu usług, np. usługi hotelarskie (mała samodzielność i duże zindywidualizowanie usługi)[74].

Podobne kryteria można i należy mnożyć w celu umieszczenia usługi na „mapie środowiska" w jakim funkcjonuje, co następnie pozwoli na skuteczną realizację wszelkich przedsięwzięć rynkowych. Ze względu na ich wagę poświęcono im więcej miejsca w dalszej części rozdziału.

5.1.4. Klasyfikacja usług świadczonych przez wojskowe podmioty gospodarcze

Według kryterium branżowego można wymienić następujące usługi jakie są lub mogą być świadczone przez oddziały i inne instytucje wojskowe:

- usługi transportowe i magazynowanie;
- usługi telekomunikacyjne;
- obrona granic;
- zwalczanie klęsk żywiołowych;
- usługi medyczne;
- wypoczynek, rekreacja i usługi hotelowe;
- edukacyjne i informacyjne;
- usługi specjalistyczne (pralnicze, gastronomiczne, mechaniczne itp.);
- usługi kulturalno oświatowe.

Przedstawiony wyżej podział według kryterium branżowego nie odzwierciedla w pełni miejsca tych usług na rynku i w hierarchii potrzeb potencjalnych konsumentów. Niezbędna jest identyfikacja tych usług z różnymi aspektami marketingowymi dotyczącymi warunków świadczenia usługi, relacji z klientem, złożoności czynności składających się na usługę, charakteru popytu i podaży oraz sposobu dostarczenia usługi. Klasyfikację usług świadczonych przez wojskowe podmioty

[74] A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

gospodarcze w odniesieniu do wspomnianych identyfikatorów przedstawiono w formie macierzy[75].

Jak wynika z przedstawionej klasyfikacji usługi mogą dotyczyć bezpośrednio ludzi, albo rzeczy należących do ludzi. Proces świadczenia usługi może wymagać udziału innych przedmiotów, np. strzykawek jednorazowych w przypadku usług medycznych, które po wykorzystaniu są wyrzucane lub w przypadku korzystania z posiłków w kasynie wojskowym są unoszone w żołądkach klientów.

Macierz 1

KWALIFIKACJA ZE WZGLĘDU NA CHARAKTER ŚWIADCZENIA USŁUGI

		Odbiorca usługi	
		ludzie	rzeczy
Charakter świadczenia usługi	elementy materialne	medyczne, restauracyjne	transportowe, magazynowe, pranie chemiczne, telekomunikacyjne, mechanika pojazdowa, przeglądy techniczne pojazdów, naprawa urządzeń, informacja naukowa
	elementy niematerialne	hotelowe, wypoczynek i rozrywka, edukacyjne, obrona granic, kulturalno-oświatowe	

Usługi mogą także nie zawierać elementów materialnych czyli wiążą się tylko z czynnością wykonaną dla klienta np. usługi hotelowe, przy korzystaniu z których klient jedynie korzysta z wyposażenia ale nie nabywa do nich praw. Są jednak takie usługi przy których prowadzący taką działalność lub klient może decydować o udziale elementów materialnych, np. mechanika pojazdowa. Klient może dostarczyć zużyte części we własnym zakresie lub zakupić je wraz z usługą. W podobny sposób można dokonać analizy wszystkich niżej przedstawionych macierzy.

Przydatność przedstawionej kwalifikacji polega na możliwości dokonania charakterystyki usług świadczonych przez dany podmiot lub grupę podmiotów.

Przykład: Co na podstawie przedstawionych macierzy można powiedzieć na temat usług telekomunikacyjnych?

Usługi telekomunikacyjne należy zaliczyć do usług materialnych dotyczących rzeczy (linii i urządzeń) służących człowiekowi. W trakcie świadczenia usługi zachodzą relacje nieformalne o dużym stopniu anonimowości w trakcie jej wykonywania. Klienci reprezentują duży poziom zindywidualizowania potrzeb, a personel bezpośrednio obsługujący klienta jest mało samodzielny i realizuje wyłącznie po-

[75] Macierze opracowano w oparciu o A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.

lecenia kierowników. Popyt na usługi jest stabilny i nie występują jego fluktuacje. Kumulacja popytu na usługi telekomunikacyjne przekracza zdolność jego zaspokojenia. Usługa jest świadczona na dystans, w większości przypadków przez pojedynczy obiekt (samodzielną centralę).

Macierz II

KWALIFIKACJA ZE WZGLĘDU NA RELACJE Z KLIENTEM

		Typ relacji	
		formalne	nieformalne
Sposób świadczenia usługi	sposób ciągły	medyczne, telekomunikacyjne	obrona granic, kulturalno-oświatowe
	transakcje anonimowe	mechanika pojazdowa i przeglądy techniczne pojazdów	restauracyjne, hotelowe, informacja naukowa, telekomunikacyjne, transportowe, magazynowe, pranie chemiczne, wypoczynek i rozrywka, edukacyjne, mechanika pojazdowa i przeglądy techniczne pojazdów

Macierz III

KWALIFIKACJA ZE WZGLĘDU NA ZINDYWIDUALIZOWANIE I SAMODZIELNOŚĆ W ŚWIADCZENIU USŁUGI

		Zindywidualizowanie usług	
		duże	małe
Samodzielność personelu pracującego z klientem	duża	medyczne, mechanika pojazdowa	edukacyjne, przeglądy techniczne pojazdów, informacja naukowa, kulturalno-oświatowe
	mała	transportowe, telekomunikacyjne	magazynowe, pranie chemiczne, obrona granic, restauracyjne, hotelowe, wypoczynek i rozrywka,

Macierz IV

KWALIFIKACJA ZE WZGLĘDU NA CHARAKTER POPYTU I PODAŻY USŁUG

		Fluktuacja popytu	
		duża	mała
Kumulacja popytu	zaspokajana bez większych opóźnień		medyczne, transportowe, magazynowe, pranie chemiczne, kulturalno-oświatowe, informacja naukowa
	z reguły przekracza jego zdolność zaspokojenia	hotelowe, wypoczynek i rozrywka, edukacyjne, restauracyjne	mechanika pojazdowa i przeglądy techniczne pojazdów, telekomunikacyjne

Macierz V

KWALIFIKACJA ZE WZGLĘDU NA SPOSÓB DOSTARCZANIA USŁUGI

		Dostępność punktów usługowych	
		obiekt pojedynczy	filie
Wzajemne oddziaływanie	Klient przychodzi do nas	restauracyjne, informacja naukowa, mechanika pojazdowa i przeglądy techniczne pojazdów, transportowe, magazynowe, pranie chemiczne, hotelowe, wypoczynek i rozrywka, edukacyjne	kulturalno-oświatowe, medyczne,
	My idziemy do klienta	usługi pocztowe	nieprzewidziane naprawy, instalacje urządzeń
	Kontakt na dystans		telekomunikacyjne, prasa wojskowa

5.1.5. Specyfika i uwarunkowania usług świadczonych przez wojskowe podmioty gospodarcze

Wszelka działalność jednostek wojskowych podległych ministrowi obrony narodowej oraz jednostek ministra spraw wewnętrznych i administracji mieści się w sektorze usług w gospodarce każdego kraju. Patrząc na problem w skali makroekonomicznej mamy do czynienia w decydującej mierze ze sferą usług *non profit* oraz usług komercyjnych. Do usług *non profit* można zaliczyć między innymi takie usługi jak:

- obrona granic;
- zwalczanie klęsk żywiołowych;

- telekomunikacyjne dla osób uprawnionych;
- działalność kulturalno-oświatowa na rzecz środowiska lokalnego;
- opieka medyczna dla osób uprawnionych;
- edukacyjne i informacyjne dla osób uprawnionych.

Usługi *non profit* stanowią decydującą część działalności. Jednak większość oddziałów gospodarczych dysponuje możliwościami i bazą do świadczenia usług komercyjnych. Najczęściej spotykanymi usługami sprzedawanymi przez nie na rynku są usługi:

- restauracyjne i gastronomiczne;
- hotelowe, wypoczynku i rekreacji;
- medyczne;
- transportowe i magazynowania;
- telekomunikacyjne;
- edukacyjne i informacyjne (organizacja studiów wyższych, kursy, konferencje, badania naukowe, informacja naukowa itp.);
- usługi specjalistyczne (naprawa i przeglądy pojazdów mechanicznych, naprawa urządzeń elektrycznych, elektronicznych i rtv itp.).

Nie wszystkie oddziały jednak takie usługi świadczą. Wynika to przede wszystkim z zadań jakie są przez nie realizowane, możliwości wydzielenia ludzi, sprzętu i czasu na taką działalność, jak też chęci generowania znacznego wysiłku organizacyjnego. Z przeprowadzonych badań wynika, że dowódcom oddziałów gospodarczych nie opłaca się prowadzić takiej działalności, gdyż znaczną część zysków muszą przekazać do funduszy nadrzędnych, a także tym co zostanie nie mogą swobodnie gospodarować. Motywacja (przede wszystkim motywacja dowódców oddziałów) jest w tym przypadku dominującym czynnikiem, decydującym o prowadzeniu lub nie jakiejkolwiek działalności gospodarczej - także usługowej. Zakres usług oferowanych przez wojskowe oddziały gospodarcze jest w związku z powyższym znacznie skromniejszy od tych jakie proponują wyspecjalizowane zakłady usługowe, co stawia je na gorszej pozycji konkurencyjnej.

Pomimo, że usługi są realizowane w postaci działalności ubocznej lub pomocniczej jednak główny wysiłek oddziału ukierunkowany na zadania wynikające z jego przeznaczenia odciska swoje piętno na zakres tych usług oraz organizację działalności rynkowej. Wpływ na świadczone usługi - na ich ograniczone ilości jak również jakość - jest pojęciem ukształtowanym przez opinie poszczególnych decydentów w oddziałach oraz ich pozytywne lub negatywne nastawienie do tej sfery działalności. Części oddziałów to nie dotyczy, gdyż ich dowódcy potrafią i... chcą. Niechęć do prowadzenia działalności ubocznej (pomocniczej) wynikająca z antymotywacyjnych przepisów, strachu przed wszelkimi kontrolami gospodarczymi oraz jej niedoceniania przez ich przełożonych w 86% badanych przypadków przyczyniły się do zaniechania lub niepodejmowania takiej działalności w sytuacji, gdy takie możliwości występowały.

5.2. Strategie marketing - mix na rynku usług

5.2.1. Podstawowe instrumenty oddziaływania

W realizacji działalności usługowej podmioty gospodarcze mogą stosować zbiór instrumentów oddziaływania na rynek zwany „marketingiem - mix" lub „mieszanką marketingową". O ile w przypadku działań podejmowanych na rynkach zaopatrzenia instrumentarium było bardzo skromne, o tyle w marketingu usług podmiot może stosować wszystkie sposoby jakimi posługują się przedsiębiorstwa. Najpopularniejszą „mieszanką" jest koncepcja „4 P" sformułowana przez Davida Mc Curthy zawierająca takie instrumenty oddziaływania na rynek jak:

- kształtowanie oferty usług - ***Product*** (na usługę składają się przede wszystkim: rdzeń usługi, będący główną korzyścią dla nabywcy, personel świadczący usługę, dobra materialne uczestniczące w procesie świadczenia usługi oraz usługi dodatkowe przy sprzedażne i posprzedażne);
- polityka cenowa - ***Price*** (polityka cenowa oparta jest o formuły ustalania ceny, wypracowanie zasad różnicowania cen oraz stosowania zachęt cenowych);
- dystrybucja usług - ***Place*** (obejmuje dobór kanałów i technik dystrybucji oraz organizację dystrybucji);
- polityka informacyjna - ***Promotion*** (to zbiór instrumentów promocyjnych stosowanych przez wszystkie przedsiębiorstwa tj. reklama, promocja sprzedaży, public relations, sprzedaż osobista).

Wszystkie wymienione elementy są nierozerwalną całością, stanowią zintegrowany zbiór działań powiązany ze sobą poziomymi więziami. Każdy z elementów jest najskuteczniejszy tylko w powiązaniu z innymi.

Phill Kotler uzupełnia ten zestaw o piąte „P" tzn. ***People*** - marketing wewnętrzny (kadrowy). Jest on integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwa a stosowane instrumenty są identyczne jak opisane w rozdziale IV. Modyfikacją przedstawionego marketingu-mix jest propozycja siedmioelementowa, opracowana przez B.H. Boomsa i M.J. Bitnera, stanowiąca rozszerzenie „ 5 P" o takie elementy jak: świadectwa materialne oraz proces świadczenia usługi[76]. Jest to podejście czysto teoretyczne, gdyż wydziela jako oddzielne instrumenty przedsięwzięcia realizowane w czasie kształtowania oferty usługowej lub jej dystrybucji. Im strategia stosowania instrumentów oddziaływania na rynek będzie szersza, tym trudniej ją integrować, a bez tego straci na skuteczności. Marketing - mix rozumiany jako system działań rynkowych powinien być stosowany przez wojskowe podmioty gospodarcze w celu:

- utrzymania się na rynku usług pomimo dużej konkurencji;
- zapewnienia wzrostu przychodów z działalności usługowej;
- kształtowania pozytywnego wizerunku wojska w otoczeniu.

---

[76] Za M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.

5.2.2. Oferta jako ważny element marketingu

Usługa w ujęciu marketingowym jest produktem - obiektem rynkowej wymiany niosącym ze sobą zbiór korzyści dla nabywcy wynikający ze zdolności do zaspokajania potrzeb.

Dla potrzeb kształtowania oferty rynkowej usługi oferowane na rynku można podzielić odmienności postępowania nabywców na:

- nabywane zwyczajowo (skierowane do całego rynku, relatywnie tanie, mało zróżnicowane, nabywane przez wszystkie rodzaje kupujących przy powtarzającym się popycie);
- usługi wybierane (zróżnicowane w zależności od segmentu rynku, dość drogie, kupowane rozważnie dla osiągnięcia korzyści odpowiadających poziomowi ich ceny);
- usługi specjalne (drogie o unikalnych cechach dla określonych nabywców, a sam zakup poprzedzony jest długim namysłem, są nowoczesne o złożonej konstrukcji, modne, o wysokiej jakości, ekskluzywne o efektownym wyglądzie a ich posiadanie wiąże się z uzyskaniem prestiżowej przewagi nad innymi nabywcami).

Na decyzje rynkowe w zakresie zakupu usług szczególne znaczenie ma percepcja konsumentów. Jest ona rozumiana jako proces odbierania, selekcji porządkowania oraz interpretowania informacji jakich dostarcza produkt, reklama, rozmowa przy sprzedaży. Informacje docierają za pomocą zmysłów (wzroku i słuchu) do potencjalnych nabywców, którzy je selekcjonują, zapamiętują, aby następnie oddziaływać na ich uczucia i sposób myślenia. Aby usługa została zakupiona, musi być przez Klienta akceptowana. Proces akceptacji obejmuje następujące etapy:

1. Uświadomienie - nabywca uświadamia sobie istnienie określonej usługi.
2. Zainteresowanie - nabywca poszukuje informacji do poznania procesu usługi, jej efektu.
3. Ocena wartości - nabywca utwierdza się w przekonaniu co do wartości realizowanej usługi i decyduje się na jej zakup.
4. Dokonanie próby - nabywca przeprowadza ocenę jakości usługi, jej przydatności i efektu.
5. Akceptacja - nabywca kupuje usługę w przekonaniu, że w ten sposób zaspokoi swoje potrzeby.

W procesie decyzyjnym Klient najczęściej uwzględnia takie aspekty jak:

- zdolność usługi do zaspokojenia potrzeby (ludzie kupują w celu zaspokojenia swoich potrzeb);
- ceny produktu oraz innych warunków realizacji usługi;
- porównania użyteczności usługi i jej ceny z korzyścią zakupu innych konkurencyjnych produktów lub usług.

Kształtowanie oferty rynkowej to punkt wyjścia w opracowywaniu każdego programu marketingowego. Każdy z komponentów wpływających na ofertę usług może być kształtowany za pomocą swoich szczegółowych cech, np.:

- w istocie usługi powinna tkwić rzeczywista korzyść dla klienta (należy przy tym pamiętać, że ten element stanowi zaledwie 30% wpływu na decyzję konsumenta i aż 70% kosztów świadczonej usługi);

- personel uczestniczący w procesie realizacji usługi można dobrać w zakresie niezbędnej liczby do realizacji usługi, kwalifikacji i ich podnoszenia, a potem odpowiednio motywować;

- środki materialne uczestniczące w procesie realizacji usługi powinny uwzględniać potrzeby klienta w zakresie zapewnienia odpowiedniej jakości dla świadczonej usługi;

- świadczenie usług dodatkowych w rodzaju systemu rezerwacji, doradztwa, gwarancji i kontroli jakości wykonania;

- wykorzystanie marki handlowej stosowanych materiałów oraz dobrej opinii o prowadzonej działalności usługowej do kształtowania własnej marki, kojarzonej z dobrą jakością oferty usługowej, w taki sposób, by najskuteczniej zaspokajać potrzeby konsumenta.

W kształtowaniu oferty usług nie należy zapominać, że usługi tak jak i produkty mają swój określony cykl życia. **Cykl życia usługi - to teoretyczny model ilustrujący jej sytuację rynkową od momentu wprowadzenia na rynek do momentu całkowitego wycofania ze sprzedaży. Model ten odnosi się przede wszystkim do sfery usług konsumpcyjnych.** Z punktu widzenia osób zarządzających działalnością rynkową w wojskowych podmiotach gospodarczych niezbędne jest wiedzieć na jakim etapie dana usługa się znajduje oraz posiadanie wiadomości o poszczególnych fazach cyklu jej życia:

a) w fazie wprowadzania:

- jak przezwyciężyć niechęć potencjalnych klientów do akceptacji nowej usługi związaną z nawykami konsumenckimi?

- jakie cechy usługi są najważniejsze dla sukcesu na rynku?

- jak zwiększyć udział i zasięg w rynku?

- jakie dodatkowe kanały dystrybucji należałoby wykorzystać dla zwiększenia sprzedaży?

- Czy warto wykorzystać pośredników w dystrybucji usługi?

b) w fazie wzrostu sprzedaży:

- jaką siłą oddziaływania dysponują firmy usługowe i jakie są ich strategie?

- jak dalej powiększać udział w rynku?

- kim są aktualni nabywcy i czy istnieje szansa poszerzenia ich kręgu poprzez wejście do nowych segmentów?

- czy system dystrybucji i polityka cen są właściwe?

c) w fazie dojrzałości:

- jak dalece sprzedaż danej usługi zmieniła się od czasu wprowadzenia jej na rynek?

- kto dokonuje największych i najczęstszych zakupów?

- w jaki sposób można ustabilizować sprzedaż i przedłużyć udział usługi w obrocie utrzymując wystarczający udział w rynku?

- czy możliwe są modyfikacje sposobu realizacji usługi, zmiany technologii w świadczeniu usługi, ile będą trwały, ile będą kosztowały i jakie będą ceny zmodyfikowanych usług?

- jak są postrzegane nowe usługi dodatkowe?

- czy istnieją możliwości zwiększenia efektywności dystrybucji i czy można ograniczyć rolę pośredników nie narażając się na obniżenie poziomu sprzedaży?

d) w fazie spadku:

- jak szybko usługa zejdzie z rynku?

- jak można temu zapobiec lub jak ten proces opóźnić?

- czy warto ponosić koszty hamowania spadku?

- jakie należy podjąć kroki celem wprowadzenia na rynek nowej, bardziej atrakcyjnej usługi, czy powinna być odmianą starej, czy powinna być to usługa nowej generacji?

W sferze kształtowania oferty rynkowej usług bardzo dużą rolę odgrywa ich jakość. Usługa jako proces jest często niewidzialna dla klienta. Klient widzi tylko jej efekt albo elementy materialne jakie uczestniczą w tym procesie. Jeżeli stacja diagnostyczna źle sprawdzi i wyreguluje hamulce w samochodzie klienta, a ten pojedzie na przegląd stanu technicznego do innej stacji, jest w stanie stwierdzić jedynie jakość usługi jaką opłacił. Podobnie będzie z wypoczynkiem w wojskowym ośrodku wypoczynkowym. Można ocenić warunki socjalno-bytowe, zachowanie personelu, ale w procesie przygotowania posiłku wczasowicze nie uczestniczą. Mogą ocenić jedynie efekt pracy kucharzy.

Jakość usługi to stopień w jakim usługa zaspokaja potrzeby i wymagania usługobiorcy oraz zapewnia oczekiwane efekty podmiotowi świadczącemu ją. Jest to często warunek utrzymania pozycji na rynku i składnik sukcesu rynkowego firmy jak i wojskowego podmiotu gospodarczego świadczącego usługi komercyjne.

O jakości produktu decydują:

- wartość użytkowa, materialna odzwierciedlająca obiektywne cechy ukształtowane w toku świadczenia usługi, istotne z punktu widzenia użytkowania jej elementów materialnych. Obejmuje własności fizyczne i funkcjonalne (wymiary, ciężar, wydajność, trwałość) oraz własności dodatkowe (zakres i okres gwarancji, zaopatrzenie w części zamienne, jakość serwisu itp.);

- wartość użytkowa, emocjonalna która określa oddziaływanie usługi na psychikę użytkownika i stanowi zestaw własności przypisywanych usłudze, zależnych od preferencji nabywcy. Są to własności estetyczne oraz własności symboliczne;

- wartość handlowa - cechy usługi istotne w procesie negocjacji handlowych (cena, warunki sprzedaży, pozycja podmiotu lub usługi na rynku).

Proces kształtowania jakości świadczonych usług, także wytwarzania produktów nosi nazwę spirali jakości. **Spirala jakości to proces kształtowania jakości usług obejmujący wszystkie fazy ich świadczenia.** Proces ten obejmuje:

1. Badanie rynku i opracowanie koncepcji rozwojowej dla świadczonych usług.
2. Projektowanie procesu realizacji usługi.
3. Organizowanie zaopatrzenia.
4. Projektowanie technologii stosowanych w świadczeniu usługi.
5. Świadczenie usługi.
6. Kontrolę procesu świadczenia usługi oraz próby i badania efektów (o ile są wymierne).
7. Sprzedaż i dystrybucję usługi.
8. Obsługę posprzedażową (gwarancyjną).

Do działań wspomagających proces kształtowania jakości usług należy zaliczyć następujące przedsięwzięcia:

- prowadzenie wszechstronnych badań rynku oraz prognozowanie zmian jakie na nim zachodzą;
- modyfikacje usług (rozszerzanie asortymentu);
- dążenie do skracania cykli rozwojowych poprzez zastosowanie technik komputerowych;
- wprowadzanie systemów analiz jakości oraz norm jakościowych;
- zapewnienie współpracy komórek produkujących usługi ze sprzedającymi je i wymiany informacji między nimi.

W ostatnich latach stały się także modne oznaczenia wojskowych podmiotów gospodarczych za pomocą **znaku słownego** (logotypu) lub **znaku graficznego**. Posiadanie znaku graficznego lub logotypu służy budowaniu tożsamości podmiotu rynkowego i kojarzeniu go z określoną sferą działalności lub usługą. Powinny się one znajdować na drukach, rachunkach, wizytówkach, folderach, proporcach itp.

5.2.3. Polityka cenowa

Znaczenie polityki cenowej wynika już ze znaczenia ceny oraz jej funkcji w procesie kształtowania popytu i podaży. W ekonomii przyjmuje się, że **cena to stosunek podaży i popytu wyrażony w pieniądzu. To ilość pieniędzy za jaką sprzedawca jest gotów przekazać nabywcy dobra (usługi) i prawa z nimi związane (cena postulowana) lub za jaką dokonano transakcji (cena transakcyjna).** Jest to instrument bezpośrednio wpływający na wielkość sprzedaży. Podłożem dla tak dużego znaczenia jest pojęcie elastyczności popytu na którym bazują wszelkie strategie cenowe przedsiębiorstw. Cena pełni trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, motywacyjną, podziału dochodów. Z punktu widzenia działalności rynkowej najważniejszymi będą funkcje informacyjna i motywacyjna. Cena rynkowa niesie informacje o wielkości popytu i podaży na rynku, a także motywuje pozytywnie lub negatywnie konsumentów do dokonywania zakupów.

Tylko w teorii ekonomii, w warunkach konkurencji doskonałej przedsiębiorstwa nie mają wpływu na ceny. Współczesny rynek usług to typowy okaz niedoskonałości, a na rynku telekomunikacyjnym mamy jeszcze do czynienia z monopolem TP S.A. Pomimo, że wojskowe podmioty gospodarcze do monopolistów nie należą, występują wśród nich tendencje do wyznaczania cen bez uwzględniania aktualnej sytuacji na rynkach. Jest jeszcze gorzej, gdyż mamy tu do czynienia z przykładami cen urzędowych, np. abonament za korzystanie z usług telekomunikacyjnych jest ustalany przez Zarząd Łączności i Informatyki SG WP w oderwaniu od jakichkolwiek zasad wyznaczania ceny, a co najgorsze - w oderwaniu od realiów rynkowych.

Tabela 4

Popyt - liczba nabywców / Podaż - liczba producentów/sprzedawców	jeden nabywca	kilku nabywców	wielu nabywców
jeden sprzedawca	obopólny monopol	ograniczony monopol	monopol
kilku sprzedawców	ograniczony monopol	obopólny oligopol	oligopol
wielu sprzedawców	monopson	oligopson	polypol

W procesie kształtowania cen należy uwzględnić takie elementy jak:

- forma rynku (ilość sprzedawców i nabywców na rynku);
- koszty stałe i zmienne ponoszone na rzecz danej działalności usługowej (obok ceny i wielkości sprzedaży określają sytuację ekonomiczną firmy);
- wielkość popytu na usługi na danym rynku;
- istnienie konkurencji.

Przedstawione elementy składają się na tzw. „trójkąt cenowy" (podmiot gospodarczy, konsument, konkurenci) wpisany w okrąg jakim jest forma rynku. Forma rynku określa zróżnicowanie rynku z punktu widzenia liczby głównych jego uczestników tak po stronie popytu jak i po stronie podaży (tabela 4). Wynika z nich pozycja oddziałów gospodarczych i innych podmiotów w stosunku do nabywców i odwrotnie. Ustalenie formy rynku na jakim podmiot funkcjonuje ukazuje wynikające z niej możliwości kształtowania ceny. W warunkach monopolu usługodawcy, to on kreuje ceny, natomiast w warunkach monopolu nabywcy on wymusza wysokość ceny na licznych dostawcach usług. Także cele rynkowe uczestników rynku są zróżnicowane. Producent usług stara się ustalić cenę na poziomie pozwalającym mu na osiąganie maksymalnych zysków, ale nie niższych niż ponoszone koszty. Ograniczeniem wysokości ceny jest siła nabywcza konsumentów oraz istnienie konkurencyjnych firm. Ograniczenia te mają różną siłę w zależności od formy rynku. Konsument jest zainteresowany nabyciem usług po możliwie najniższych

cenach w ramach dysponowanej siły nabywczej. Jak z powyższego wynika, koszty, siła konkurencji i popyt są instrumentami walki cenowej.

Większość firm w wyznaczaniu ceny opiera się na analizie kosztów, tzn. wyliczeniu kosztów produkcji jednej usługi oraz stosowaniu wskaźnika elastyczności popytu:

Ep = % zmiany popytu : % zmiany ceny

Kiedy wskaźnik elastyczności jest większy od jedności oznacza to, że na danym rynku mamy do czynienia z popytem elastycznym, czyli każda podwyżka ceny spowoduje spadek przychodów ze sprzedaży a każde jej obniżenie wzrost przychodów. Granicą obniżania cen w przypadku walki cenowej jest koszt jednostkowy usługi wyliczony z uwzględnieniem wszystkich kosztów ponoszonych przez dany podmiot gospodarczy z ustaloną marżą zysku.

Koszt jednostkowy = Koszty stałe + Koszty zmienne : wielkość produkcji

Ważnym elementem polityki cenowej jest różnicowanie cen. Jeżeli dany podmiot gospodarczy oferuje określone usługi z udziałem materiałów różnej jakości i o różnym asortymencie, także ceny usług powinny być w związku z tym zróżnicowane. W wielu rodzajach usług istnieją możliwości różnicowania cen z uwzględnieniem takich szczegółowych warunków świadczenia usługi, tj. termin wykonania, w czasie sezonu czy po sezonie, (usługi hotelowe i turystyczne w miejscowościach wypoczynkowych), miejsce świadczenia usługi (czy w rejonie podmiotu czy w domu klienta). Istotnym elementem jest stosowanie ceny jako zachęty do korzystania z usług - aspekt promocyjny. Zachętami mogą być udzielane rabaty dla stałych klientów, stosowanie abonamentów - w celu skłaniania konsumentów do nabycia usługi i nawiązania trwalszych (cyklicznych kontaktów z podmiotem świadczącym usługi. W przypadku usługi wykonanej w niepełnym zakresie z powodu braku części do wymiany, lub gdy usługa nie pozwoliła się wykonać w pełnym zakresie stosuje się upusty zwane bonifikatami. Można również zachęcać stosując skonta - rabaty związane z zapłatą zaliczkową przed wykonaniem usługi lub uiszczeniem płatności przed terminem.

5.2.4. Polityka dystrybucyjna

Kolejnym elementem mieszanki marketingowej jest polityka dystrybucyjna. Zwykle dystrybucja kojarzona jest z dobrami materialnymi, jednak w dystrybucji usług stosuje się takie środki jak dobór kanałów dystrybucji (kanały bezpośrednie i pośrednie) oraz organizację procesu dystrybucji, np. systemy rezerwacji usług, usługi czasowego wypożyczania dóbr, a także organizację podległych placówek usługowych.

Dystrybucja to całokształt czynności związanych z rozprowadzaniem usług od producenta (sprzedawcy) do konsumentów (użytkowników). To wszelkie czynności związane z pokonywaniem przestrzennych , czasowych, ilościowych i asortymentowych różnic występujących między sferą konsumpcji a sferą produkcji. Na łańcuch dystrybucyjny składają się kanały dystrybucji i wszelkie instytucje jakie mogą w sprzedaży usługi towarzyszyć. Kanał dystrybucji jest drogą przepływu usługi do konsumenta - jest to inna droga ze względu na to, że nie występuje fizyczny przepływ produktu a tylko informacja o nim lub jest ona przez inne instytucje rynkowe sprzedawana. Realizacja usługi odbywa się w obiektach i przez pracowników podmiotu lub jego filiach.

Wyróżnia się następujące grupy kanałów zbytu:

- bezpośrednie kanały zbytu (między oddziałem a usługobiorcą nie występują pośrednicy);
- pośrednie kanały zbytu (w relacje między podmiotem a usługobiorcą włączają się pośrednicy handlowi).

Na rynkach usług świadczonych przez wojskowe podmioty gospodarcze są stosowane tak kanały bezpośrednie nie uwzględniające innych instytucji pośredniczących np. usługi telekomunikacyjne, medyczne, transportowe, naprawy pojazdów, przeglądy techniczne itp. jak również kanały bezpośrednie np. w sprzedaży usług turystycznych (pośrednictwo biur podróży i biur turystycznych). Uwarunkowania działalności podmiotów wojskowych są inne niż przedsiębiorstw usługowych, co znacznie blokuje stosowanie kanałów pośrednich nawet, gdy są one wskazane z punktu widzenia skuteczności sprzedaży usług.

W przypadku firm usługowych w sprzedaży usług mogą uczestniczyć takie instytucje jak:

- komisanci (kupcy podejmujący się sprzedaży lub kupna towarów w imieniu własnym , a na rachunek zleceniodawcy - komitenta);
- maklerzy i agenci (kupcy, którzy w cudzym imieniu i na rachunek zleceniodawcy podejmują się pośredniczenia i zawierania transakcji handlowych);
- firmy ubezpieczeniowe i instytucje kredytowe;
- agencje reklamowe;
- franszyzerzy (usługodawcy działający we własnym imieniu i na własny rachunek w sieci usługowej danego potentata).

Obok kanałów pośrednich i bezpośrednich:

a) z punktu widzenia kooperacji:

- konwencjonalne (swobodnych przepływów, pojedynczych transakcji);
- zintegrowane (wertykalne - w tym kanały kooperacyjne własne, kanały kontraktowe - umowy franchisingu, filie i tzw. organizacje łańcuchowe, administrowane - swobody interesów ich uczestników);

b) wg liczby pośredników (pośrednie i bezpośrednie);

c) liczby szczebli pośrednich (krótkie i długie);

d) liczby pośredników na tym samym szczeblu obrotu (wąskie i szerokie);
e) stopnia złożoności kanału (proste i złożone);
f) rodzajów przepływających strumieni (transakcyjne i rzeczowe);
g) znaczenia kanału dla producenta (podstawowe i pomocnicze).

W przypadku korzystania z pośrednictwa innych instytucji pobierają one tzw. prowizję. **Prowizja to procentowe wynagrodzenie od wartości towarów pobierane za pośrednictwo przy zawieraniu transakcji.**

Stosowanie kanałów bezpośrednich jest wskazane gdy:
- usługi wykonywane są na specjalne zamówienie a zamówienie i realizacja odbywają się przez kontakt bezpośredni podmiotu i konsumenta;
- poprzez zbyt bezpośredni można uniknąć bezpośredniej konfrontacji z usługami konkurencyjnymi;
- obsługa klientów jest nieopłacalna dla pośredników handlowych;
- użytkownicy są masowi bądź występują w dużych skupiskach, co pozwala na pominięcie pośredników handlowych;
- powstaje znaczny lecz krótkotrwały popyt na usługi wymagający szybkiego zaspokojenia.

Natomiast stosowanie kanałów pośrednich jest uwarunkowane następującymi przyczynami:
- niższe koszty ze względu na specjalizację pośredników handlowych i wykorzystanie ich zdolności;
- lepszy dostęp potencjalnego nabywcy do towaru ze względu na lokalizację punktów usługowych i ich większą liczbę;
- możliwość porównania usługi z innymi (konkurencyjnymi), tylko wtedy gdy usługa jest jakościowo lub cenowo lepsza;
- umożliwia klientowi większy komfort zakupu;
- pośrednicy handlowi wymuszają aktywność rynkową producentów;
- liczni, rozproszeni przestrzennie nabywcy są lepiej obsługiwani.

Dokonując doboru kanałów zbytu należy zadać sobie następujące pytania:
- Czy kanały zbytu są właściwe z punktu widzenia rodzaju usług?
- Czy gwarantują właściwą prezentację produktów?
- Czy proces świadczenia usług nadąża za ich dystrybucją i odwrotnie?
- Czy kanały zbytu zapewniają właściwą skuteczność dystrybucji przy minimalnych kosztach?
- Czy wybrane kanały uwzględniają możliwość zmian zbytu w przyszłości?

Element dystrybucji usług bywa też silnie związany z możliwościami stosowania w danej dziedzinie najnowszych osiągnięć technicznych np. połączeń satelitarnych i komputerowych w łączności. W takich sytuacjach w projektowaniu procesu dystrybucji rozważa się wręcz zakres nowości danej oferty usługowej właśnie ze względu na nowoczesność rozwiązań dystrybucyjnych.

5.2.5. Polityka informacyjna

Polityka informacyjna (promocyjna) to najpopularniejszy instrument marketingu również w działalności firm usługowych, ale najrzadziej stosowany przez wojskowe podmioty gospodarcze. Promocja (a w niej przede wszystkim reklama) jest dźwignią handlu. Zestaw instrumentów jaki może być stosowany podobnie jak w przypadku marketingu kadrowego (opisanego w rozdziale 4) niczym nie różni się od instrumentów promocyjnych wykorzystywanych w przypadku dóbr materialnych tzn. reklamę, sprzedaż osobistą, promocję uzupełniającą i Public Relations. Jednak ze względu na podkreślaną specyfikę usługi szczególne znaczenie przypisuje się stosowaniu sprzedaży osobistej. Bezpośredni kontakt podmiotów z konsumentami oraz jednoczesność wytwarzania i konsumpcji wielu rodzajów usług stwarzają unikatowe możliwości bezpośredniego oddziaływania na percepcję klienta i promowania samego podmiotu jak i jego oferty rynkowej. Pozwala ona nawiązać bliższe stosunki z klientami oraz przesuwanie się ich w górę na tzw. drabinie lojalności do usługodawcy.

Sprzedaż osobistą mogą realizować pracownicy wykonujący usługę (osobiste, dydaktyczne, oświatowe, mechanicy itp.) jak i pośrednicy w kanale dystrybucji, np. pracownicy biur podróży w usługach turystycznych. Osoby realizujące sprzedaż osobistą realizują następujące funkcje:

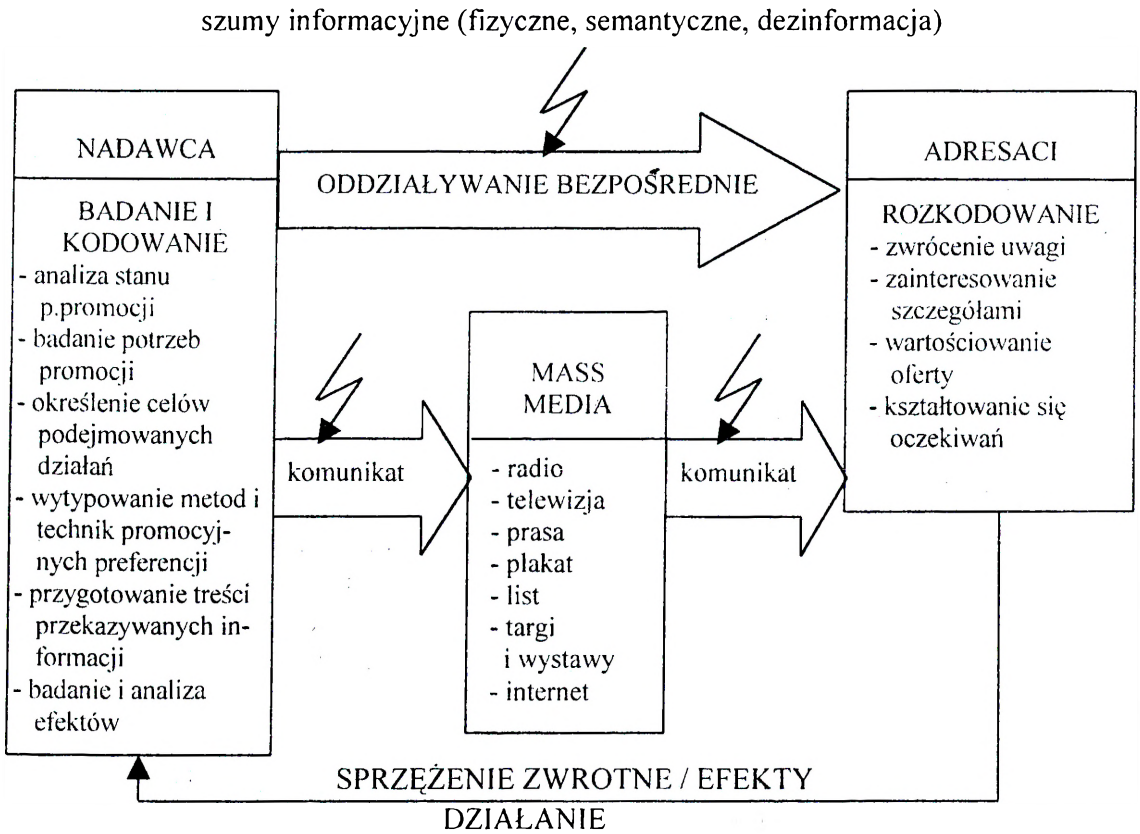
- sprzedaż (przy sprzedaży nakłanianie do ich częstszego nabywania);
- obsługa (informowanie, pomaganie w wyborze i doradzanie);
- obserwacja (poznawanie potrzeb nabywców usług i informowanie o tym osób funkcyjnych odpowiedzialnych za organizację działalności rynkowej).

Sprzedaż osobista pozwala do maksimum wykorzystać kontakt z klientem, zbadanie jego potrzeb i oczekiwań oraz wywołanie pożądanych odczuć i wrażeń. Daje także możliwość wpływu na ocenę jakości wykonania i uznania oczekiwań klienta za kryterium własnej oceny jakości. Należy również wykorzystywać opinie klientów jako zewnętrzne źródło informacji o usłudze oraz o podobnych usługach świadczonych przez inne podmioty rynkowe. Klient w każdym przypadku jego uczestniczenia w procesie świadczenia usługi musi czuć się ekspertem - decydentem w zakresie standardów jakościowych. Sprzedaż osobista jest najtańszą i najskuteczniejszą formą promocji usług.

Pozostałe instrumenty polityki promocyjnej dają porównywalne do siebie efekty wynikające z ich stosowania. Koszty ich stosowania są jednak bardzo zróżnicowane. Najkosztowniejszym instrumentem jest reklama, bardzo skuteczna w sprzedaży usług, ale jej stosowanie może spowodować więcej strat niż zysków przy zasięgu terytorialnym i możliwościach świadczenia usług przez wojskowe podmioty gospodarcze. Ze środków reklamy należy stosować reklamę prasową w czasopismach branżowych, druki ulotne i ulotki informacyjne, reklamę plakatową, foldery informacyjne.

Promocja uzupełniająca należy również do kosztownych instrumentów oddziaływania. Opiera się na stosowaniu różnych bodźców i zachęt w postaci nagród dla usługobiorców opłacających abonament, upustów cenowych w jakimś okresie, loterii fantowych itp. Jest to typowy przykład „kija i marchewki" – kup usługę a dostaniesz nagrodę. Firmy usługowe planując strategię cenową uwzględniają w cenach usług koszty ponoszone na takie aspekty bodźcowania, w takich układach nie można mówić o dużych kosztach. Wojskowe podmioty świadczące usługi komercyjne często borykają się z ingerencją komórek nadrzędnych w procesy działalności rynkowej, a szczególnie w zakresie racjonalnego gospodarowania środkami finansowymi.

Stosowanie Public Relations jest uwarunkowane potrzebami w tym zakresie. Jest to instrument równie mało kosztochłonny jak i sprzedaż osobista. Sposób stosowania zależy wyłącznie od celów polityki promocyjnej i zadań jakie z nich wynikają dla Public Relations podobnie jak dla sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży czy reklamy[77].



Rys. 31. Schemat przekazu informacyjnego

[77] Więcej informacji na temat polityki informacyjnej zamieszczono w rozdziale 4 i 6.

Znaczenie promocji dla podmiotu zależy od następujących czynników:
- zamierzenia w stosunku do danego rynku;
- konkurencji na rynku;
- charakteru rynku;
- rodzaju i jakości sprzedawanych usług;
- postrzegania usług przez potencjalnych usługobiorców;
- stopnia zróżnicowania usługi;
- stosunek nabywców do podmiotu i świadczonych usług.

Wymienione czynniki pozwalają oszacować poziom uświadomienia usług i opinii o podmiocie w percepcji potencjalnych i rzeczywistych klientów.

Każdy przekaz informacyjny powinien być zgodny ze schematem zaprezentowanym na rysunku. Najpierw muszą być przygotowane informacje jakie podmiot zamierza przekazać, informacje muszą zostać przełożone na określone działania na podstawie informacji o konsumentach do których przekaz jest kierowany. Równolegle musi być prowadzone badanie poszczególnych mediów pod kątem realizacji przygotowywanych działań promocyjnych. Dobór instrumentów promocyjnych, dobór treści przekazywanych przez media i dobór mediów składa się na sukces każdej działalności promocyjnej. Bez wykonania tych czynności nie można realizować dalszych przedsięwzięć. Treści przekazów powinny być zakodowane w postaci hasła (sloganu reklamowego) w taki sposób by klient bez trudności zrozumiał i zaakceptował jego sens. stosowane środki promocji oraz treści przekazów powinny być dostosowane do ich adresatów pod względem języka oraz używanych symboli. Pozwala to na uniknięcie niektórych „szumów informacyjnych jakie mogą powstawać w relacji podmiot - konsument.

5.3. Marketing usług niedochodowych

5.3.1. Istota usług niedochodowych

Na rynku usług są instytucje świadczące szereg usług nie czerpiąc z tego tytułu jakichkolwiek korzyści, Instytucje tego typu określa się mianem organizacji niedochodowych. Z racji swego przeznaczenia podmioty gospodarcze podporządkowane resortowi MON należą do takich organizacji. Świadczą bezpłatne usługi w zakresie obronności kraju, likwidacji klęsk żywiołowych, obsługi ludności w zakresie jej zadań dla obronności państwa, organizacji imprez integracyjnych i innych przedsięwzięć kulturalno - oświatowych, a także usługi związane z przybliżeniem wojska społeczeństwu. Działalność taką określa się mianem działalności *non profit*. Przedsięwzięcia niedochodowe odnosi się do odpowiedniego zrozumienia celu i przedmiotu działania tych podmiotów.

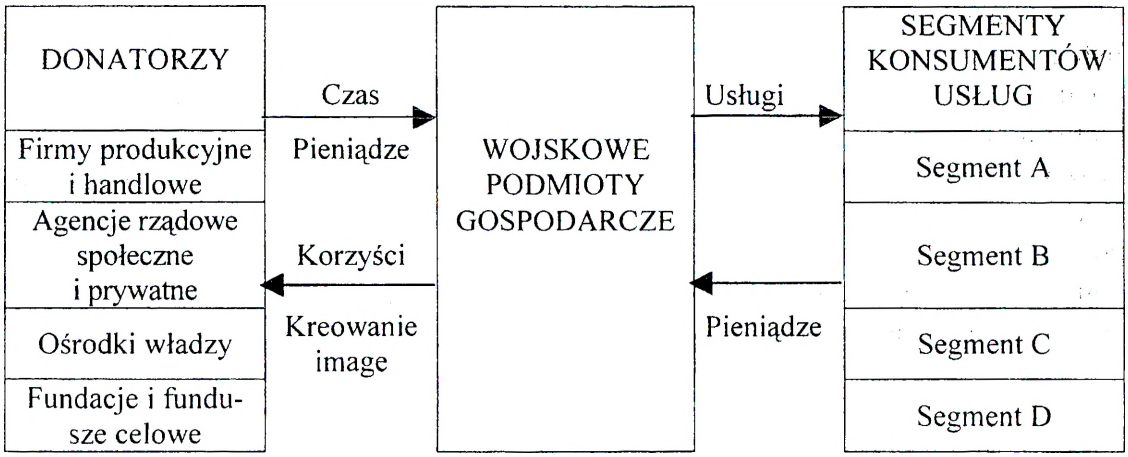
Zarówno instytucje niedochodowe jak i wojskowe podmioty gospodarcze powinny stosować w swojej działalności instrumentarium marketingowe. Badania wykazały, że o ile oddziały gospodarcze prowadzące działalność usługową stosują

w bardzo ograniczonym zakresie instrumenty marketingowe, o tyle świadcząc usługi niedochodowe nie zauważa się myślenia w kategoriach rynku. Często bowiem przedsięwzięcia tych jednostek są nieefektywne, zbyt dużo kosztuje utrzymanie administracji, działalność usługowa jest źle oceniana przez usługobiorców, a koszty ekonomiczne i społeczne są ogromne. Klienci są generalnie niezadowoleni z jakości świadczonych usług przez szpitale wojskowe, przychodnie lekarskie, podejścia do klienta przez pracowników sztabów wojewódzkich i wojskowych komend uzupełnień. Zdarza się również zdecydowanie negatywny stosunek kierujących tymi organizacjami do koncepcji marketingowej i potrzeby jej stosowania właśnie w dziedzinach *nonprofit.*

Wszelkie działania marketingowe tych podmiotów powinny być oparte na stwierdzeniu, że rynek to klient. To fakt istnienia klienta powoduje, że telefonistka, pielęgniarka, lekarz, pracownik biblioteki itd. mają pracę. *To nie klient jest dla nich, ale oni dla klienta.* Jak z tego wynika istota stosowania marketingu jako sposobu postrzegania rynku, wychodzenia naprzeciw potrzebom klientów i ich możliwie najlepsze zaspokajanie - czyli stosowanie marketingu jako idei, filozofii, sposobu myślenia bardziej niż zakresu instrumentów oddziaływania na klientów. Zakres instrumentalny powinien być skupiony na postrzeganiu potrzeb klientów i dostosowaniu usługi jako produktu marketingowego. Chodzi więc o przełamanie bariery psychologicznej, zmianę świadomości i postrzegania swego miejsca w procesie świadczenia usług.

5.3.2. Strategie usług *nonprofit*

Podobnie jak działania dochodowe, również działania nie ukierunkowane na zysk muszą być adresowane do określonych dokładnie segmentów rynku. Podstawowym wyznacznikiem organizacji działalności rynkowej podmiotów świadczących usługi niedochodowe jest więc podział rynku na jednorodne grupy nabywców usług oraz jednorodne grupy tzw. donatorów - komercyjnych instytucji rynkowych sponsorujących działalność *nonprofit* wojskowych podmiotów gospodarczych. Wymienione obie grupy wymagają przygotowania odrębnych sposobów oddziaływania. Różnice w programach marketingowych wynikają z relacji pomiędzy nimi. Donatorzy (przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, agencje rządowe, społeczne i prywatne, ośrodki samorządowe, fundacje i fundusze) oferują swój czas i pieniądze a otrzymują w zamian korzyści w postaci nieodpłatnej reklamy w czasie wszystkich imprez kulturalno-oświatowych, sportowych i innych, przez co mogą skutecznie oddziaływać na interesujące je segmenty rynku oraz mogą osiągać korzyści w postaci image - prestiżu firmy we własnym otoczeniu rynkowym (rysunek 32).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Pluta – Olearnik, *Marketing Usług*, PWE, Warszawa 1994.

Rys. 32. Powiązania usługowe wojskowych podmiotów gospodarczych z rynkiem

Rynek odbiorców usług jest również zróżnicowany. Konsumentami usług są żołnierze, ich rodziny, pracownicy wojska, jak i osoby nie związane z wojskiem. Będą to osoby różnej płci i w różnym wieku. Do przeprowadzenia segmentacji mogą być przyjęte takie kryteria jak:

- dochody potencjalnych nabywców;
- demograficzne (wiekowe);
- psychologiczne (cechy osobowości, zainteresowania);
- zawodowe;
- geograficzne.

Wybór kryteriów segmentacji donatorów (sponsorów) i klientów ma istotny wpływ na kształtowanie strategii kształtowania oferty usługowej oraz stosowania pozostałych instrumentów marketing-mix.

W kształtowaniu strategii marketingowej jak w każdej działalności decydujące znaczenie ma planowanie, kształtowanie i rozwój oferty usługowej z uwzględnieniem takich elementów jak:

- rodzaj świadczonej usługi;
- cechy charakterystyczne dla danych usług;
- przewag konkurencyjnych wynikających z oferty usługowej.

W tym zakresie oddział może wybrać jedną z dwóch strategii, tj. strategii rozwoju linii usługi oraz różnicowania oferty usługowej. Pozostałe strategie są ściśle związane z polityką cenową z uwzględnieniem aspektów konkurencyjnych na danym rynku.

Zmiany w sferze konsumpcji usług niedochodowych wymagają od podmiotów odpowiedniego kształtowania polityki rynkowej i stosowania skutecznych instrumentów oddziaływania na sferę percepcyjną klientów oraz sponsorów. Jedni

wskutek tego powinni osiągać wyższe zadowolenie z usługi, a inni widzieć korzyści ze sponsorowania takiej działalności. Jeżeli podmioty *nonprofit* będą biernie oczekiwać na rozwój wydarzeń będą zawsze narażone na złą opinię klientów i objawy ich niezadowolenia oraz będą cierpieć na brak środków na prowadzenie działalności, a tych będzie coraz mniej.

6. PUBLIC RELATIONS JAKO INSTRUMENT KOMUNIKACJI Z OTOCZENIEM

6.1. Otoczenie rynkowe a potrzeby komunikacji

6.1.1. Otoczenie oddziału i możliwości jego kształtowania

Wojskowy oddział gospodarczy jako instytucja rynkowa nie może być rozpatrywany w oderwaniu od otoczenia w jakim przyszło mu funkcjonować. Oddział gospodarczy jak każde przedsiębiorstwo ulega zależnym i niezależnym od siebie wpływom - wewnętrznym i zewnętrznym uwarunkowaniom działalności. Zarówno bowiem zaspokajanie potrzeb potencjalnych klientów (jeżeli oddział prowadzi działalność gospodarczą), jak i współpraca z dostawcami zależą od wielu czynników tegoż otoczenia. Nie można porównywać skali otoczenia oddziału do skali otoczenia innych instytucji rynkowych - bardziej złożonego, wynikającego z przeznaczenia i prawnych warunków prowadzenia działalności. Nie można również pomijać jego znaczenia w działalności oddziału.

W rozdziale 2 przeprowadzono krótką charakterystykę otoczenia marketingowego jako grupy zjawisk, które należy uwzględnić w procesie zarządzania każdym oddziałem gospodarczym. Dokonano także krótkiej oceny poszczególnych składników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w zakresie pozwalającym na określenie pozycji oddziału jako instytucji rynkowej. Ale otoczenie rynkowe nie jest środowiskiem, którego nie można uformować odpowiednio dla swoich celów. Czym jest bowiem marketing, jeśli również nie zbiorem skutecznych instrumentów pozwalających na badanie i kształtowanie otoczenia? Stosując badania można rozpoznać warunki w jakich oddział funkcjonuje, a wykorzystując instrumenty „mieszanki marketingowej" można skutecznie oddziaływać na niektóre z nich, powodując w sposób pośredni pozytywne efekty w sprzedaży lub zakupach. Oddział gospodarczy bezpośrednio skutecznie może wpływać tylko na takie elementy otoczenia jak:

- rynki zaopatrzenia i zbytu;
- realizowane programy marketingowe;
- organizację własnej działalności marketingowej;
- stosowane instrumenty marketingowe;
- kontrolę skuteczności realizowanych działań.

Oddziałując na rynki oddział może formułować zakres tego oddziaływania, określać właściwości rynków na które będzie oddziaływać oraz wymagania jakie przed nimi stawia. Może także wybierać instytucje rynkowe na które chce ukierunkować swe wysiłki. Oddział gospodarczy przez swoją działalność jest ściśle związany z wieloma instytucjami rynkowymi. Niektóre z nich są odbiorcami dóbr i usług jakie oferuje, ale znacząca większość to dostawcy. Przeznaczenie, wielkość i

lokalizacja oddziałów gospodarczych wpływają nie tylko na wielkość sprzedaży czy zakupów, lecz także na ich pozycję na rynkach zaopatrzenia i zbytu. Coraz bardziej ważną staje się opinia o oddziałach jako partnerach w grze rynkowej - partnerach w interesach.

Opracowując plany i programy marketingowe oddział wybiera cele, które będzie dzięki nim zrealizować oraz własne cechy jakie chce wyeksponować. Pozostałe elementy otoczenia pozostającego pod wpływem oddziału określają sposób prowadzenia działalności rynkowej, stosowane zestawy instrumentów oddziaływania w postaci marketing - mix oraz dokonywania bieżących i okresowych pomiarów skuteczności realizowanych przedsięwzięć.

Wynika z tego ograniczoność elementów otoczenia, które mogą ulegać wpływom działalności marketingowej oddziału. Oznacza to, że wszystkie przedsięwzięcia mające na celu kształtowanie składników „zmienialnych" muszą być dobrze przygotowane, aby były skuteczne.

6.1.2. Kierunki komunikowania oddziału

Nie można ograniczać możliwości wpływania oddziału na otoczenie tylko do wymienionych jego elementów. Do otoczenia, które powinno być poddane szczególnie aktywnemu oddziaływaniu należy zaliczyć również:

- uwarunkowania polityczne (w tym osoby sprawujące władzę);
- mass media;
- społeczeństwo,
- własne kadry.

Można zastanawiać się nad wagą wymienionych elementów i kolejnością ich wymienienia. Co do jednego można mieć pewność - to ludzie znajdujący się w otoczeniu każdej instytucji rynkowej (politycy, prawnicy, działacze samorządowi, konsumenci, dostawcy, właściciele przedsiębiorstw i ich menedżerowie oraz wszyscy pozostali ludzie w ograniczony zakresie) stanowią właściwe otoczenie, gdyż to oni są sprawcami konkretnej sytuacji politycznej, ekonomicznej czy rynkowej. To nie sytuacja polityczna, gospodarcza, ekonomiczna, konkurencja, prawo itp. same w sobie, ale jako wynik ludzkich przedsięwzięć znajdują się u źródeł otoczenia każdej firmy, także każdego wojskowego oddziału gospodarczego.

Uwarunkowania polityczne są kształtowane przez polityków poszczególnych partii uczestniczących w pracach parlamentu i poszczególnych komisji i podkomisji, członków rządu, resortu Obrony Narodowej, działaczy samorządowych. Oni wytwarzają poprzez swoje wypowiedzi oraz działania określoną atmosferę wokół wojska mającą wpływ na uwarunkowania funkcjonowania oddziałów gospodarczych. To oni formułują akty prawne i przepisy wykonawcze, które wymuszają konkretną sytuację rynkową i konkretne działania na rynku. Oni decydują ile środków finansowych z przyszłorocznego budżetu zostanie przeznaczone na obronność, to politycy w Ministerstwie Obrony Narodowej zdecydują o ich dalszych

podziałach, to politycy określą tryb zamówień publicznych oraz sprzedaży, dzierżawy, najmu mienia należącego do wojskowych oddziałów gospodarczych itd. Oddziały gospodarcze mogą się jedynie ustalonym warunkom podporządkować.

Mass media są największą siłą propagandową. Utarte powiedzenie: *Kto ma media, ten ma władzę* w pełni odzwierciedla ten stan. Dlatego wielu polityków zabiega o przychylność mediów, każda firma chce mieć ich poparcie, nikt nie odważy się odmówić wywiadu dziennikarzowi. Media są wielokrotnie twórcami wielkości ludzi i organizacji, są też inicjatorami ich upadku. Pozytywna opinia ogólnopolskiej, a nawet lokalnej prasy, radia, czy telewizji o osobie lub firmie kształtuje jej wizerunek i prestiż społeczny. Mass media to instytucje, których zadaniem jest komunikowanie - przekazywanie informacji od pojedynczych osób, grup, środowisk i organizacji (politycznych i gospodarczych) do szerokiego grona odbiorców. Odpowiedni tekst, gra słów i barwa głosu powodują, że adresaci przekazów odbierają zakodowane treści zgodnie z życzeniem nadawcy. Chyba nietrudno wyobrazić sobie reakcję przedsiębiorstw zaopatrujących oddziały na informację (nawet fałszywą) o problemach resortu z realizacją bieżących płatności. Czy jakiś dostawca sprzeda oddziałowi dobra lub usługi z realizacją płatności w innej formie niż gotówkowej?

Społeczeństwo zwane inaczej opinią publiczną jest kolejnym elementem otoczenia oddziału gospodarczego. Ono w wolnych i demokratycznych wyborach wybiera swoich przedstawicieli w parlamencie, w samorządach. Ono także niekiedy bezpośrednio wymusza na swoich przedstawicielach u steru władzy określone decyzje polityczne i ekonomiczne, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie oddziałów gospodarczych na rynku. Społeczeństwo to potencjalni konsumenci dóbr i usług - także tych świadczonych *non profit* tj. obrona granic, zwalczanie klęsk żywiołowych, kultura. Bardzo ciężko jest funkcjonować na lokalnym rynku oddziałowi gospodarczemu posiadającemu złą opinię u lokalnej społeczności.

Równie duże znaczenie dla funkcjonowania oddziału mają jego kadry - żołnierze zawodowi i pracownicy wojska. Ogólna wiedza o oddziale i realizowanych przezeń zadaniach oraz ukształtowane zdrowe więzi organizacyjne w pionach i poziomach są istotnym składnikiem sukcesu oddziału. To kadry stanowią o wizerunku oddziału w otoczeniu. *Jak nas widzą tak o nas piszą* - to przysłowie w pełni odzwierciedla potrzebę komunikacji wewnątrzorganizacyjnej.

Ze znaczenia poszczególnych elementów otoczenia wynika poważna rola jaką ma do spełnienia polityka informacyjna jako instrument komunikowania oddziału z rynkiem i innymi składnikami środowiska zewnętrznego. Problematykę polityki informacyjnej - instrumentu „mieszanki marketingowej" - poruszano w poprzednich rozdziałach. Należy jednak pamiętać, że w zależności od celu jaki przed nią jest stawiany ma ona za każdym razem inny zakres. Kiedy celem komunikowania się jest kształtowanie opinii o oddziale, budowanie jego image wśród potencjalnych dostawców i nabywców lub przekazywanie bardziej złożonych informacji nie

można stosować takich instrumentów jak reklama, promocja uzupełniająca , sprzedaż bezpośrednia. Są one skuteczne gdy celem komunikowania jest aktywizacja sprzedaży. Nie można również użyć instrumentów polityki informacyjnej skutecznych w zaopatrzeniu. Jedynym środkiem kształtowania opinii publicznej, skutecznie uzupełniającym pozostałe instrumenty polityki informacyjnej są Public Relations (PR).

6.2. Public relations jako instrument kształtowania opinii

6.2.1. Pojęcie i istota Public Relations

Propaganda marketingowa, gdyż tak potocznie określa się zbiór instrumentów Public Relations są zjawiskiem równie wiekowym jak marketing. W dalekiej przeszłości nawet drobne manufaktury starały się oddziaływać na otoczenie wokół siebie czy w celu posiadania dobrej opinii u klientów, czy też kształtowania rynku pracy. Nie każdy mieszczanin oddawał syna „do terminu" kiepskiemu rzemieślnikowi. Współczesna PR jest bardziej skomplikowana. Może o tym świadczyć sam fakt istnienia kilkuset definicji dotyczących jej zakresu i charakteru.

Public Relations są odrębną funkcją zarządzania, która pomaga ustanowić i podtrzymać wzajemne kanały komunikowania, zrozumienia, akceptacji oraz współpracy pomiędzy wojskowym oddziałem gospodarczym a otoczeniem. Obejmuje rozwiązywanie problemów i zadań, ułatwia służbom logistycznym uzyskiwanie informacji i odpowiednie reagowanie wobec nastawienia opinii społeczeństwa, mass mediów oraz przedsiębiorstw, z którymi współpracuje. Podejmowane działania zmierzają ku określaniu i podkreślaniu odpowiedzialności dowództw i sztabów oddziałów wobec służby społeczeństwu i pomagają im wyczuwać oraz efektywnie wykorzystywać zmiany opinii publicznej. Public Relations służy jako system wczesnego ostrzegania i przewidywania trendów społecznych.

Public Relations to inaczej zespół celów, technik i konkretnych działań mających na celu kształtowanie pozytywnego stosunku społeczeństwa do oddziału gospodarczego i jego przedsięwzięć rynkowych. Istota podejmowanych działań wyraża się w dążeniach do kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wyobrażenia o oddziale.

Public Relations jest zbiorem działań długofalowych, które powinny być realizowane z racji ich zadań w sposób ciągły i nieprzerwany. To odróżnia ten zbiór instrumentów od innych w ramach polityki informacyjnej, a Tomasz Goban-Klas uważa nawet, że PR nie należy kwalifikować do instrumentów marketingowych.[78] Poza tym Public Relations odróżniają:

[78] T. Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Businessman Book, Warszawa 1996.

- informacje o stosunkach oddziału z otoczeniem są rozpowszechniane na koszt mass mediów (stąd częste określenie „bezpłatna reklama");

- informacje przekazywane przez media są odbierane przez opinię publiczną jako bardziej wiarygodne niż inne instrumenty polityki informacyjnej.

Stąd też działania w ramach propagandy gospodarczej można określić mianem „reklamy społecznego zaufania" lub kształtowaniem „polityki sympatii" do oddziału. Wymienione wyróżniki stanowią szczególne przyczyny, z powodu których instrumenty PR powinny być powszechnie stosowane. Pozwalają one uzyskać na rynku znacznie więcej i taniej niż z pomocą innych środków oddziaływania.

6.2.2. Zadania Public Relations w komunikowaniu oddziału z otoczeniem

Public Relations oddziału, jako instrument kształtowania opinii powinien obejmować następujące zbiory zadaniowe:

- kształtowanie, ochrona i poprawa reputacji wśród społeczeństwa i przedsiębiorstw;
- nawiązywanie i utrzymywanie więzi ze wszystkimi elementami otoczenia, ważnymi dla realizacji celów oddziału tzw. lobbying;
- komunikowanie rynkowe;
- komunikowanie wewnątrzorganizacyjne;
- wzmacnianie „wytrzymałości" oddziału w sytuacjach kryzysowych i „agresji" otoczenia.

Głównym zadaniem PR oddziału jest „promocja własnej reputacji", jej obrona i tam, gdzie jest ona niezła - dalsze umacnianie. Oddziały gospodarcze są jednostkami wojskowymi realizującymi społecznie słuszne cele obrony granic kraju. Społeczny koszt realizacji tych celów jest jednak duży, gdyż wiąże się to z powszechnym obowiązkiem służby wojskowej. O ile do 1981 roku (ogłoszenia stanu wojennego) wojsko cieszyło się bardzo dużym społecznym poparciem i uznaniem, to od tego czasu poparcie to zmniejszyło się, a wraz z napływem różnych trendów z krajów zachodnich po 1989 roku można w niektórych środowiskach mówić zaledwie o jego tolerowaniu. W czasie prowadzonych badań wielokrotnie spotkano się z takim nastawieniem respondentów. Stawia to oddziały gospodarcze realizujące swoje funkcje na rynku i w wymienionym otoczeniu przed poważnymi barierami, niekiedy z niechęcią włącznie.

W świecie biznesu krąży jednak opinia, że pieniądz kruszy wszelkie bariery. Jest to prawda, gdyż duże oddziały gospodarcze są poważnymi partnerami w interesach poszczególnych przedsiębiorców i pomimo niechęci do wojska współpraca układa się dobrze. Tej współpracy pomaga dobra reputacja oddziałów jako wiarygodnych partnerów.

Oddział gospodarczy powinien dążyć do utrzymania ścisłych więzi z otoczeniem. Realizacja tego zadania polega na rozpowszechnianiu informacji o oddziale

przy użyciu różnorodnych mediów interpersonalnych i masowych. Jeżeli oddział chce zdobyć i utrzymać na rynku pozycję i opinię poważnego partnera musi przestrzegać dwóch podstawowych zasad Public Relations:

1. „Czyń dobrze i mów o tym głośno".[79]

2. „Gdy się nie ma dobrych wiadomości można coś przemilczeć, ale broń Boże kłamać"[80]

Poprzez takie działania zyskuje się sympatię i poparcie wielu wpływowych osób (liderów opinii) oraz podtrzymywanie korzystnych układów z lokalnymi politykami, władzami samorządowymi oraz organizacjami społecznymi. Równie ważne jest utrzymanie dobrych kontaktów z dziennikarzami (w tym dziennikarzami ekonomicznymi) oraz wszystkimi lokalnymi przedsiębiorstwami, oraz przedsiębiorstwami z innych regionów, z którymi oddział kooperuje lub zamierza kooperować. Należy przy tym pamiętać, że oddział będzie mieć taką opinię jaką sobie zaskarbi podejmowanymi działaniami.

Komunikowanie rynkowe jest grupą zadań wspomagających działania oddziału podejmowane z zastosowaniem innych form polityki informacyjnej realizowanych w celu aktywizacji sprzedaży lub zaopatrzenia. Polegają one na nagłaśnianiu nowo realizowanych przedsięwzięć produkcyjnych, usługowych i innych, wykazywaniu ich zalet albo przekazaniu wyczerpujących informacji o aktualnych i przyszłych potrzebach oddziału. Jest to sfera działań budujących wzajemne zaufanie z firmami z bezpośredniego otoczenia - z kooperantami oraz obecnymi i potencjalnymi klientami.

Jak we wszystkich działaniach ważną pozycję zajmuje grupa zadań wzmacniających instrumenty marketingu kadrowego. Zadania te polegają nie tylko na wytworzeniu i wzmocnieniu więzi pomiędzy dowództwem oddziału, sztabem logistyki, szefami poszczególnych służb wykonujących działania na rynku, lecz na szerokim wzajemnym komunikowaniu w pionach i poziomach oddziału. Gdy oddział dobrze realizuje wymienione zadania istnieje w nim pełne zrozumienie dla podejmowanych działań i prezentowanych postaw. Pomaga to także w ograniczeniu występowania konfliktów organizacyjnych ewentualnie w ich szybkim łagodzeniu, co pozwala na utrzymanie wewnętrznej jedności i sprawności rynkowej, a tym samym stawia oddział w korzystnym zewnętrznym świetle.

W każdej działalności występują wielorakie problemy organizacyjne, kadrowe, finansowe itd. Public Relations wykonuje także zadania mające zabezpieczyć oddział przed zewnętrznymi, rynkowymi skutkami wymienionych problemów. Badania wykazały, że wiele oddziałów (nasilenie takich przypadków występowało szczególnie w latach 1995-1996), borykało się z realizacją płatności w terminach umówionych z przedsiębiorstwami z powodu braku środków finansowych na kon-

---

[79] Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.

[80] Cyt. za W. Pieniążek W. w pr. zb., *Co trzeba wiedzieć i umieć, aby nie bać się rynku*, Agro-Kontakt Bis, Koszalin 1997.

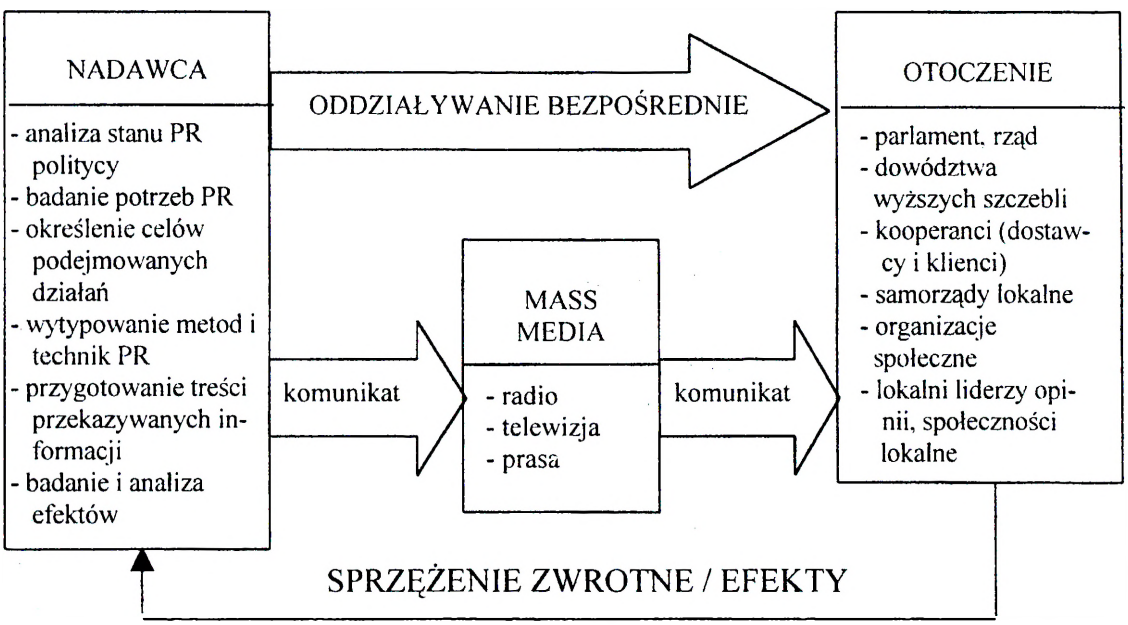
tach. Niektóre z nich musiały płacić karne odsetki, ale bardziej przedsiębiorczy szefowie logistyki potrafili narastające konflikty załagodzić i uniknąć zagrożeń ciągłości dostaw. Jest to również sfera działań zabezpieczających funkcjonowanie oddziałów w sytuacjach kryzysowych. np. realizacji przez nie zadań społecznie nieopularnych wynikających ze stanu wojennego lub innych.

W realizacji wymienionych zadań wykorzystuje się podstawowe narzędzia badań społecznych oraz rzetelne i etyczne techniki oraz sposoby komunikowania.

6.2.3. Schemat przekazu Public Relations

Public Relations jako zbiór metod i technik zaliczanych do instrumentów polityki informacyjnej cechuje jak one wszystkie prawie identyczny schemat komunikacji z otoczeniem. Wynika to z faktu, iż tak jak w przypadku reklamy, promocji uzupełniającej, reklamy bezpośredniej treść przekazu PR jest kształtowana przez jego nadawcę i kierowana do otoczenia bezpośrednio lub za pośrednictwem mass mediów.

Przygotowanie działań lub samego komunikatu PR jest procesem bardzo złożonym. Niezbędna jest w tym zakresie informacja o otoczeniu, a jeżeli jest ona niepełna należy przeprowadzić badanie marketingowe pozwalające na określenie



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 33. Public Relations jako proces komunikowania oddziału z otoczeniem

jakichkolwiek podstaw do dalszych działań. Będą nimi informacje pozwalające ustalić:

- cele działań PR;
- strukturę argumentów oraz formy do ich przekazania;
- adresatów podejmowanych działań;
- stan (pozycję oddziału w otoczeniu) na „wejściu".

Stosowanie instrumentów Public Relations jak każde działanie powinno być ukierunkowane na realizację ściśle określonego celu i to właśnie cel (cele) stanowią wyznacznik do stosowania konkretnych form i sposobów oddziaływania. Nie zawsze musi być stosowany bezpośredni kanał przekazu, który cechuje bezpośrednie oddziaływanie na adresatów, gdyż niektóre z form, np. dni otwarte, święta oddziału, bankiety okazjonalne z udziałem zaproszonych przedstawicieli otoczenia należą do form wymagających znacznego wysiłku organizacyjnego oraz poniesienia pewnych kosztów. Niekiedy skuteczniejsze jest wykorzystanie mass mediów do bezpłatnego przekazania uprzednio przygotowanego komunikatu, wystąpienia, czy nawet wywiadu z dziennikarzem. Przy projektowaniu działań należy pamiętać, że mass media są instytucjami niezależnymi od oddziałów i niektóre ich projekcje znajdą się poza kontrolą.

Dobór sposobu komunikowania (kanału przekazu) powinien odzwierciedlać zarówno cele podejmowanych działań, przyjęte techniki PR a przede wszystkim cechy adresatów, gdyż na ich percepcje, ich opinie oddział zamierza oddziaływać. Powinno to ograniczyć zaistnienie „szumów informacyjnych" w procesie komunikowania - niekorzystnych, często wypaczających przekazywane treści.

6.3. Taktyka public relations

6.3.1. Projektowanie działań Public Relations

Public Relations jak każdy instrument marketingowy dysponuje wieloma formami i sposobami za pomocą których z powodzeniem można oddziaływać na otoczenie zewnętrzne oraz wzmacniać stosowane instrumenty marketingu wewnętrznego. Stosowanie poszczególnych technik musi być ściśle powiązane z założonym celem (oczekiwanymi skutkami), cechami zbiorowości, do której działania są kierowane, ale przede wszystkim powinno stanowić serię mądrze zaplanowanych działań wynikających z przyjętych strategii rynkowych. Współczesne agencje PR stosują tzw. „zarządzanie przez cele" (Management by Objectives, MBO). Jest to metoda projektowania i realizacji działań składająca się ze współzależnych, wykonywanych po sobie etapów. Po jej zaadoptowaniu dla potrzeb wojskowych oddziałów gospodarczych i uwzględnieniu schematu przekazu PR poszczególne etapy przedstawiają się następująco:

1. Ustalenie celu działań PR.
2. Wskazanie audytorium.

3. Planowanie programu PR (w tym, metod, technik i środków komunikowania).
4. Wykonanie programu.
5. Pomiar i ocena rezultatów.

W rozdziale 3 w części dotyczącej badań marketingowych dużo miejsca poświęcono ich projektowaniu. Projektowanie jakichkolwiek innych działań rynkowych jest bardzo podobne. Jeżeli techniki PR należą do grupy najtańszych instrumentów polityki informacyjnej, nie oznacza to wcale, że oddział nie będzie ponosił jakichkolwiek kosztów. Będą to najczęściej mało wymierne koszty pracy ludzi, ale przede wszystkim mogą to być poważne koszty w postaci niepochlebnej opinii społecznej, mogące mieć swe niekorzystne objawy w funkcjonowaniu oddziału na rynku zaopatrzenia lub zbytu. Dlatego wszelkie działania PR muszą stanowić realizację dokładnie sprecyzowanego celu. Należy ustalić: Jakie efekty mają przynieść podejmowane działania? Czy celem jest samo przekazanie informacji, czy efekt jaki po jej przekazaniu jest oczekiwany? Im konkretniejsza będzie odpowiedź, im więcej informacji o otoczeniu oddział posiada na „wejściu", tym większe będą szanse na powodzenie przedsięwzięcia i większe możliwości pomiaru wyników.

Po ustaleniu celu należy wskazać zbiorowości, do których podejmowane działania zostaną skierowane. Jest to etap poszukiwań odpowiedzi na pytanie: Kto ma być informowany lub motywowany (kształtowany)? Dobry program Public Relations to taki, który jest dopasowany do swego audytorium. Inne sposoby działania (techniki) będą realizowane, gdy odbiorcą ma być całe społeczeństwo, inne gdy przekazy są adresowane do podmiotów gospodarczych, a jeszcze inne, gdy działania PR są skierowane do własnych kadr. Im szersza jest publiczność, tym większy zasób form i sposobów jakie można zastosować. Po co korzystać z telewizji o zasięgu krajowym, do przekazania informacji dotyczącej społeczności lokalnej? Czy pozytywny skutek odniesie sprostowanie informacji np. na temat zaległości w płatnościach oddziału podanej do publicznej wiadomości w „Wiadomościach" TVP zamieszczone na łamach „Głosu Pomorza"?

W trzecim etapie następuje konfrontacja przyjętych celów, ustalonego audytorium z możliwościami oddziaływania. Możliwości (form i technik) PR jest wiele, jednak problem nie tkwi w ilości środków, ale w stworzeniu ich skutecznej kompozycji. Jest to etap opracowania kilku wariantów działania i przyjęcie najlepszego z nich. Metod wypracowania decyzji jest wiele. Można z powodzeniem zastosować w tym przypadku metodę moderacji wizualnej, pozwalającej skutecznie wykorzystać wiedzę i umiejętności większej liczby kierowników (szefów) w bardzo krótkim czasie[81].

Realizacja przyjętego programu działania wymaga umiejętnego kierowania procesem oraz dostatecznej ilości wykwalifikowanych pracowników. Wykonanie programu to opracowanie harmonogramu działań, ustalenie formy przekazu, przy-

[81] T. Kamiński, J. Zakrzewski. *Moderacja wizualna. Opis metody*. Zeszyty Studenckie: Marketing. AON, Warszawa 1997.

gotowanie scenariuszy poszczególnych przedsięwzięć, kalkulacja kosztów, ustalenia z mass mediami oraz realizacja zaplanowanych działań.

W oddziałach gospodarczych bywa niestety tak, że działania poszczególnych komórek organizacyjnych są rozproszone, a wszelkie próby koncentracji działań są nieskuteczne. Często padają opinie: *To problemy logistyki, To nie należy do moich obowiązków, Prasa i telewizja, to sprawy oficera prasowego lub wychowawczych* itp.[82]. Niestety źródła takiego stanu tkwią bardzo głęboko. Ich odkrycie oraz umiejętne wykorzystanie w kierowaniu personelem powinno pozwolić na przełamanie z czasem takich barier we współpracy. Kształtowanie wizerunku oddziału (dla lokalnej społeczności jest to wizerunek wojska) nie jest zadaniem tylko dowódcy, pionu logistyki, gdyż on najczęściej z rynkiem się styka, ale jest zadaniem wszystkich żołnierzy i pracowników wojska.

Jak realizację każdego zadania, przedsięwzięciem zamykającym realizację programy Public Relations jest pomiar i ocena wyników. Są to elementy wynikające z istoty controllingu marketingowego. Niezależnie od kontroli bieżącej - oceny stopnia realizacji - jest to element podsumowujący, dokonujący oceny skuteczności. Odniesieniem dla realizacji tego etapu są przyjęte cele PR oraz poniesione koszty a pomiarowi należy poddać stopień zrozumienia przekazów, zachowania oraz zmiany postaw. Pomiar może być zrealizowany w drodze badań marketingowych, wyniki skonfrontowane z pomiarem dokonanym przed rozpoczęciem realizacji programu.

Ze wskazanej struktury jasno wynika miejsce i rola technik komunikowania Public Relations. Są one skutkiem polityki informacyjnej oddziału, strategii działania na rynku oraz dokonanej konfrontacji celów z własnymi możliwościami i potrzebami otoczenia. Są jednocześnie przyczyną zmiany postaw społecznych, utrwalenia lub zmiany opinii o oddziale, a w konsekwencji ustalenia jego pozycji rynkowej. Poszczególne techniki są bezpośrednimi sposobami oddziaływania na poszczególne elementy otoczenia, do których są kierowane.

Stosowanie poszczególnych form i sposobów oddziaływania jest indywidualną cechą każdego oddziału i będąc dobrze postrzeganymi i skutecznymi dla jednego, mogą przynieść skutek odwrotny dla innego oddziału.

6.3.2. Podstawowe formy i sposoby oddziaływania Public Relations

Utarczki z codziennością dostarczają wielu informacji o komunikowaniu się jakie występuje w otoczeniu. Ludzie mówią do siebie, piszą, przekazują informacje za pomocą obrazków, a bardzo często korzystają w swoim działaniu z połączenia wszystkich wymienionych form. W taki sam sposób postępują ludzie zarządzający organizacjami, w tym również oddziałami gospodarczymi, gdyż to nie organizacje komunikują się ze sobą, ale ludzie w tych organizacjach.

---

[82] Obserwacje na podstawie badań własnych.

Komunikowanie oddziału z otoczeniem może odbywać się przy użyciu treści pisanych (formy pisane), żywego słowa (formy słowne) oraz z zastosowaniem środków wizualnych (formy wizualne). Najbardziej skuteczne jest zastosowanie wszystkich wymienionych form, tzn. stosowanie technik oddziaływania stanowiących zespół form komunikowania połączonych z innymi środkami umożliwiającymi pozyskanie i kształtowanie opinii publicznej. Ich synteza dokonana pod wpływem założonych celów umożliwia realizację takich przedsięwzięć PR, jak:

1) w komunikowaniu z otoczeniem zewnętrznym:

a) nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z mass mediami (telewizja, radio, prasa), a w tym:

- wywiady dowództwa dla przedstawicieli lokalnych mass mediów;
- przekazywanie do mediów informacji „społecznie ważnych", komunikatów, wyjaśnień, sprostowań;

b) organizowanie prelekcji, odczytów i wykładów dotyczących zadań w zakresie obronności, działań podejmowanych na rzecz lokalnej społeczności, oferty oddziału, jego potrzeb itp.;

c) publikowanie folderów i materiałów jubileuszowych;

d) organizowanie „dni otwartych koszar", umożliwiających ich zwiedzanie, poznanie, a jednocześnie nawiązanie bliższych kontaktów z lokalną społecznością;

e) organizowanie wystaw sprzętu przeznaczonego do użycia w wojsku i przez środowiska cywilne;

f) organizowanie przedsięwzięć sportowo-rekreacyjnych oraz o charakterze dobroczynnym z udziałem działaczy samorządowych i władz lokalnych, miejscowej społeczności i dziennikarzy;

g) pomoc w niektórych przedsięwzięciach organizowanych przez władze lokalne szkoły, przedszkola itp.;

2) w komunikowaniu wewnątrz oddziału:

a) organizowanie bankietów, festynów sportowo-rekreacyjnych, zawodów sportowych i konkursów dla własnych kadr;

b) publikowanie wewnętrznych biuletynów informacyjnych;

c) odprawy i spotkania dowództwa z kadrą zawodową i pracownikami wojska.

W komunikowaniu z otoczeniem zewnętrznym najbardziej efektywne jest wykorzystanie mass mediów (prasa, radio, telewizja). Aby podejmowane działania były skuteczne niezbędne jest zrozumienie natury informacji publicznej, roli mediów, ale przede wszystkim wypracowanie zasad współpracy z nimi. Skuteczność posługiwania się mediami wynika z postrzegania przesyłanych informacji jako mniej stronniczych, bardziej wiarygodnych[83]. Mediów nie należy unikać, z mediami należy możliwie najściślej współpracować. Wraz z poparciem mediów uzyskuje się poparcie otoczenia dla realizowanych celów. Nie bez powodu wielcy tego

[83] T.Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje uwarunkowania*, Businessman Book, Warszawa 1996.

świata twierdzą, że kto ma media, ten ma władzę. A jak są postrzegani dziennikarze w oddziałach gospodarczych? Dziennikarz budzi w większości dowódców i szefów taki „respekt", że zwykle są w takich chwilach nieobecni. Dotyczy to przede wszystkim dziennikarzy prasowych radiowych i telewizyjnych nie związanych z wojskiem. A czy tak powinno być?

W komunikowaniu bezpośrednim ważną rolę odgrywa częsty kontakt dowództwa, kadry i pracowników z otoczeniem w ramach wspólnych przedsięwzięć. O ile komunikowanie pośrednie (z wykorzystaniem mass mediów) jest najskuteczniejsze w przekazywaniu informacji, sprostowaniach błędnych informacji i tym samym budowaniu pozytywnego obrazu oddziału w danej społeczności, o tyle komunikowanie bezpośrednie pozwala na kształtowanie „korzystnego klimatu" wokół oddziału i atmosfery zrozumienia dla jego zadań. Czyż nie bardziej ufa się osobom, które się zna, z którymi spędza się czas, niż spotykanym przypadkowo?

Sferą często zaniedbywaną w działalności informacyjnej jest komunikowanie wewnątrz oddziału. Najczęściej stosowanymi przedsięwzięciami są odprawy i spotkania z kadrą mające charakter odpraw służbowych. Mają one duże znaczenie dla przekazania informacji. Bolączką w tym zakresie jest jednak mała umiejętność w redagowaniu informacji jaka ma być przekazana w formie przemówienia. Mówcy zapominają w swoich wystąpieniach o odbiorcach informacji o ich percepcji. A przecież najlepiej zorganizowaną polityką propagandową dysponowało wojsko. Biblioteczki są wypełnione wartościowymi opracowaniami, tylko, że są one rzadko „odkurzane".

W działaniach Public Relations oddziału bardzo ważną rolę integracyjną zespołów (kadry i pracowników) spełniają spotkania towarzyskie, zawody sportowe, pikniki, festyny sportowo-rekreacyjne będące połączeniem przedsięwzięć zaliczanych do marketingu wewnętrznego z procesem komunikowania. Wykorzystują one atmosferę zabawy i wypoczynku do wzmacniania więzi międzyludzkich. Z nich potem wynika owocna współpraca z realizacji zadań na stanowiskach służbowych. Są to działania realizujące zarówno cele informacyjne jak i motywacyjne.

WYBRANE POJĘCIA I DEFINICJE

1. Rynek i gospodarka rynkowa

AUKCJA (ang. auction) - forma sprzedaży towarów niestandardowych (dzieła sztuki, futra, brylanty itp.) mająca postać przetargu; nabywcą zostaje osoba oferująca najwyższą cenę.

AWIZO (ang. advice, notication) - pisemne zawiadomienie odbiorcy o wysłaniu lub nadejściu towaru lub dokonaniu określonej operacji handlowej (także bankowej np. uznanie rachunku).

BARTER (termin ang.) - rodzaj transakcji wymiennych polegających na bezpośredniej wymianie dóbr mających taką samą wartość. Umowa barterowa określa warunki dostawy oraz dostawy wymiennej.

BROKER (ang. broker) - inaczej **makler** - osoba prawna lub fizyczna pośrednicząca w transakcjach kupna i sprzedaży papierów wartościowych oraz towarów na giełdach towarowych. Za swoje usługi broker pobiera prowizję (ang. commission).

CENA (ang. price) - suma pieniędzy jaką kupujący jest gotowy zapłacić za towar i prawa do niego przynależne.

DEALER (termin ang.) - pośrednik handlowy (również makler), działający na rynku (giełdzie) we własnym imieniu i na własny rachunek lub w imieniu i na rachunek firmy dealerskiej.

FIRMA (ang. firm) - nazwa pod jaką osoba prawna lub fizyczna prowadzi działalność gospodarczą; także przedsiębiorstwo handlowe, produkcyjne lub usługowe.

GIEŁDA (ang. stock exchange, commodity exchange) - zorganizowany rynek, na którym dokonuje się obrotu papierami wartościowymi i innymi instrumentami finansowymi oraz miejsce obrotu towarami masowymi i zawierania dużych transakcji handlowych.

GOSPODARKA RYNKOWA - to gospodarka, w której podstawowym regulatorem jest rynek i rządzące nim prawa. Decyzje gospodarcze podejmowane są w sposób zdecentralizowany, a koordynacja działalności gospodarczej dokonuje się poprzez rynek, gdzie zderzają się i wyrównują podaż i popyt. Podstawowe cechy gospodarki rynkowej to: wolność gospodarcza, wolny dostęp do rynków, prywatna własność środków produkcji, suwerenność konsumencka, ograniczone oddziaływanie państwa (podstawy prawne działalności gospodarczej, nadzór nad przestrzeganiem prawa gospodarczego, działalność socjalna).

KONKURENCJA - (ang. competion) – to proces poszukiwania miejsca na rynku przez jego uczestników realizowany w celu uzyskania korzystniejszej pozycji, uzyskania przewagi nad innym. Każdy z konkurentów stara się zaprezentować klientowi korzystniejszą ofertę tak pod względem ceny, jakości i innych czynników mających wpływ na decyzje zakupu.

MARŻA (ang. margin) - różnica między ceną nabycia a ceną sprzedaży towaru; wartość usługi przedsiębiorstwa.

OFERTA (ang. offer) - wiążąca propozycja nabycia lub sprzedaży towaru (usługi) w określonym, wiążącym oferenta terminie.

PARAMETRY OKREŚLAJĄCE RYNEK - podstawowe zmienne charakteryzujące każdy rynek, za pomocą których można dokonać jego ogólnej identyfikacji. Są to: rodzaj oferowanych dóbr, obszar działalności rynkowej, czasokres działalności rynkowej.

PARAMETRY ILOŚCIOWE RYNKU - podstawowe zmienne charakteryzujące uwarunkowania popytu. Są to:

- **pojemność rynku** (wielkość zapotrzebowania potencjalnych użytkowników na produkty oferowane na rynku, uzależniona od liczby potencjalnych nabywców oraz intensywności zużycia lub konsumpcji przez nich produktów);
- **chłonność rynku** (wielkość popytu na produkty oferowane na rynku skorygowana o możliwości nabywcze potencjalnych użytkowników);
- **objętość rynku** (faktyczna wielkość sprzedaży produktów uzyskana na danym rynku, suma wielkości zbytu wszystkich producentów/sprzedawców działających na rynku);
- **wielkość zbytu** (ilość produktów sprzedana na danym rynku przez konkretnego producenta/sprzedawcę);
- **udział w rynku** (wielkość względna oznaczająca stosunek wielkości zbytu do objętości rynku wyrażona w procentach).

PODAŻ (ang. offer, supply) - oferta towarowa na rynku; ilość dóbr oferowana przez sprzedawców na rynku w określonym czasie; dostępność pieniądza dla podmiotów gospodarczych (**podaż pieniądza** - ang. money supply).

PODMIOT RYNKOWY (ang. marketing subject) - człowiek (także instytucja, organizacja rynkowa, firma) będący świadomym wykonawcą działalności rynkowej lub jego bezpośrednim sprawcą; **podmiot gospodarczy** - człowiek lub organizacja (instytucja, firma, fundacja itp) prowadzący działalność gospodarczą na podstawie i zgodnie z obowiązującym prawem.

POPYT (ang. demand) - chęć posiadania dóbr podyktowana określonymi potrzebami; rynkowe zapotrzebowanie na dobra materialne, usługi lub pieniądz istniejące w określonym czasie na rynku lokalnym lub globalnym.

PRAWO PODAŻY - podstawowe prawo w ekonomii charakteryzujące gospodarkę rynkową: Wzrost ceny towaru jest odwrotnie proporcjonalny do wzrostu jego podaży (jeśli rośnie podaż cena maleje).

PRAWO POPYTU - podstawowe prawo w ekonomii charakteryzujące gospodarkę rynkową: Wzrost ceny towaru jest wprost proporcjonalny do popytu na ten towar (wraz ze wzrostem popytu rośnie cena).

PROCES (ang. process) - pasmo połączonych ze sobą działań lub zdarzeń zachodzących w czasie; połączone pasmadziałań ludzi i maszyn zmierzające do wytworzenia jakiegoś dobra nazywane są procesami technologicznymi; przyczynowo-skutkowe pasma zdarzeń gospodarczych to procesy ekonomiczne; pasma zdarzeń społecznych określamy mianem procesów społecznych, ciągi czynności prowadzące od problemu do wyboru sposobu jego rozwiązania zwane są procesami decyzyjnymi itd.

PRODUKCJA (ang. production) - proces wytwarzania wyrobów materialnych (produktów). W zależności od przyjętej technologii wytwarzania produkcja może mieć charakter: jednostkowy (prototypowy, niepowtarzalny), seryjny, masowy, potokowy.

PRZEDSIĘBIORSTWO (ang. enterprise, business) - jednostka gospodarcza prowadząca działalność produkcyjną, handlową lub usługową w celu realizacji zysku; wyodrębniona w sensie organizacyjnym, prawnym i ekonomicznym.

PRZEDSIĘWZIĘCIE (ang. operation, enterprise) - w sensie ogólnym - podjęcie działania dla zrealizowania zamierzonego celu; w sensie ekonomicznym - zorganizowane działanie ludzi zmierzające do osiągnięcia określonego celu ekonomicznego, zawarte w określonym przedziale czasu, z wyróżnionym początkiem i końcem oraz realizowane przez określoną ilość ludzi, środków kapitało-

wych, technicznych, informacji itp. Działalność przedsiębiorstwa może mieć charakter realizacji zadań ciągłych lub zmiennych, jednostkowych przedsięwzięć (np. produkcja filmów, opracowywanie ekspertyz na zamówienia itp.).

PRZETARG (ang. sale by tender, bargaining) - w znaczeniu handlowym - wybór nabywcy towaru w oparciu o kryterium najwyższej oferowanej ceny; w teorii negocjacji - sposób dochodzenia do kompromisów, wzajemnych uzgodnień drogą kolejnych żądań i ustępstw negocjujących ze sobą stron.

RYNEK (ang. market, exchange) - to miejsce, w którym ludzie dokonują wymiany posiadanych dóbr na inne dobra lub pieniądze; to miejsce zetknięcia podaży dóbr z popytem na nie; to spotkanie sprzedawców i nabywców w określonym miejscu i czasie mające na celu dokonanie wymiany dóbr, w trakcie którego następuje konfrontacja podaży towarów z popytem na nie. Najwyższą formą rynku jest giełda.

SIŁA NABYWCZA (ang. customer purchasing power) - efektywny (rzeczywisty) popyt rynkowy na specyficzny produkt lub usługę.

SPRZEDAŻ (ang. sale) - umowa, w której jedna ze stron (sprzedający) zobowiązuje się przekazać prawo własności danej rzeczy drugiej stronie (kupującemu), ta zaś zobowiązuje się zapłacić za nią określoną umową cenę.

TEORIA „NIEWIDZIALNEJ RĘKI" (ang. invisible hand theory) - ekonomiczna koncepcja sformułowana przez A. Smitha, głosząca, że jeśli każdy człowiek działa racjonalnie we własnym interesie i nikt nie ogranicza tej działalności, to całe społeczeństwo będzie również odnosiło z tego korzyści. Według Smitha - rolę „niewidzialnej ręki" w gospodarce pełnią: wolny rynek i wolna konkurencja.

2. Klient w działalności marketingowej

AIDA (ang. attention, interest, desire, action) – to model zachowania konsumenckiego wywołany pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Obejmuje: zwrócenie uwagi, zainteresowanie szczegółami, wzbudzenie chęci posiadania oraz podjęcie działania – zakup. To również podstawowe założenia przy przygotowywaniu programów promocyjnych.

BODŹCE – to zbiór czynników zewnętrznych i ekonomiczno-technologicznych oddziałujących na konsumenta i mających wpływ na podejmowane przez niego decyzje zakupu.

DYSTANS POZNAWCZY – uświadomienie sobie przez nabywcę sprzeczności między własnym dotychczasowym przekonaniem dotyczącym jakiejś sprawy a nowymi informacjami jakie uzyskuje w procesie poznawczym, np. celowości dokonanego zakupu a nowymi informacjami o produkcie.

HIERARCHIA POTRZEB (ang. hierarchy of needs) - koncepcja psychologiczna opracowana przez A. Maslowa. Według niej potrzeby człowieka układają się w uporządkowany zbiór - „hierarchię względnej przewagi". Po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu (biologiczne i bezpieczeństwa) pojawiają się potrzeby wyższego rzędu (przynależności społecznej, uznania i samorealizacji). Nieco inny repertuar potrzeb przedstawił T. Kocowski. Wymienia on między innymi potrzeby: egzystencji, prokreacji, społeczne, funkcjonalne, subiektywne. Część z wymienionych potrzeb jest realizowana na rynku stanowiąc siłę napędową procesu kupna.

NASTAWIENIA - to ogólne poglądy wartościujące nabywcy o uczestnikach rynku, oferowanych na nim towarach i sposobach obsługi klienta ukształtowane w oparciu o osobiste doświadczenia nabywcy, reklamę, potoczną opinię itp. wpływy zewnętrzne

OCZEKIWANIA - optymistyczne lub pesymistyczne wyobrażenia nabywcy co do przyszłych zdarzeń oddziaływujących na decyzje kupna.

POSTAWA (ang. attitude) - pojęcie psychologiczne oznaczające określony, względnie trwały, racjonalny i emocjonalny stosunek jednostki do różnych fragmentów rzeczywistości (ludzi, idei, zjawisk, wartości itp.); względnie trwała skłonność człowieka do reagowania w określony sposób na określone bodźce i sytuacje. Postawami pozytywnymi z punktu widzenia organizacji rynkowej mogą być: uznawanie jej marki, akceptowanie jakości produktów, wykonywanie zakupów tylko w jej sieci detalicznej itp.; postawy negatywne to: niechęć do jakichkolwiek działań rynkowych, odrzucanie produktów tej firmy oferowanych na rynku, czy nawet manifestowanie swego niezadowolenia z ich jakości.

POTRZEBA (ang. need) - w sensie obiektywnym - konieczność posiadania czegoś lub dysponowania czymś dla realizowania jakiegoś działania (np. potrzeba dysponowania pieniędzmi dla dokonania jakiegoś zakupu; w sensie psychologicznym - odczuwanie jakiegoś niedostatku, który wywołuje u człowieka stan napięcia i dążenie do usunięcia tego stanu. Potrzeby skłaniają ludzi do działania i stanowią przyczynę jego decyzji rynkowych.

POZYCJA SPOŁECZNA (ang. social position) - lokata jednostki w hierarchii grupowej lub lokata danej grupy społecznej w społeczeństwie jako całości. Pozycje społeczne odnoszą się do: stanu posiadania jednostek lub grup (pozycja ekonomiczna), do ich dostępu do procesów decyzyjnych dotyczących grupy lub społeczeństwa (pozycja polityczna), do uznania jakim się cieszą one w grupie lub społeczeństwie (prestiż społeczny). Pozycja społeczna bywa czynnikiem sprawczym działalności rynkowej klienta; pozycja społeczna innych wpływa na jego decyzje rynkowe; przynależność do określonej grupy kształtuje zakres potrzeb zaspokajanych na rynku. W języku socjologicznym pozycję społeczną określa się mianem statusu.

PREFERENCJA (ang. preference) - przedkładanie czegoś nad coś innego; dawanie pierwszeństwa czemuś; wartościowanie o porównywanie różnych rzeczy, zdarzeń, celów działania itp.

PROCES POZNAWCZY – gromadzenie wiedzy oraz doświadczeń dotyczących produktów, ich użytkowania i warunków kupna, kształtowany w toku konsumpcji.

RYNEK PRODUCENTA – sytuacja rynkowa niekorzystna z punktu widzenia konsumenta, ale wygodna dla producentów, przejawiająca się w nadwyżce popytu nad podażą, co pozwala producentom dyktować warunki sprzedaży np. ceny.

RYNEK KONSUMENTA – sytuacja rynkowa stawiająca konsumenta w uprzywilejowanej pozycji, przejawiająca się nadwyżką podaży nad popytem, co wymusza na producentach respektowanie interesów konsumentów.

UCZENIE SIĘ – proces gromadzenia wiedzy i doświadczeń przez klienta związany z użytkowanie produktów (korzystaniem z usług), a na ich podstawie ustalenie własnych preferencji (upodobań i opinii) wobec nich. To proces uczenia się podejmowania decyzji rynkowych.

3. Zarządzanie marketingowe

ANALIZA MARKETINGOWA (ang. marketing analisiss) – to kompleksowa diagnoza stanu przedsiębiorstwa lub innej instytucji rynkowej, w tym wszelkich czynników sukcesu i zagrożeń w działalności jakie wynikają z uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Ma na celu określenie stanu i perspektyw danego podmiotu.

BUDŻET (ang. budget) - zestawienie zaplanowanych dochodów i wydatków firmy, instytucji lub państwa na dany okres (najczęściej na rok). W firmie może się dzielić na poszczególne dziedziny jej działalności np. budżet promocyjny jako zestawienie zaplanowanych wydatków firmy na jej działalność promocyjną itp.

CELE MARKETINGU (ang. marketing goals) - realizowane przez firmę trwałe misje i wartości oraz określane z góry konkretne stany rzeczy, które powinny zostać przez nią osiągnięte lub zrealizowane. Zalicza się do nich najczęściej:

a) w ekonomice zbytu:
- badanie i analizowanie popytu;
- tworzenie popytu;
- rozwój popytu;
- udział w zaspokajaniu popytu;
- kształtowanie popytu;

b) w ekonomice zaopatrzenia:
- badanie i analiza zaopatrzenia;
- kształtowanie kanałów zaopatrzenia;
- kształtowanie zaplecza materiałowego i surowcowego.

Ze względu na czasowy horyzont realizacji wyróżnia się cele: długookresowe, średniookresowe, i krótkookresowe. Są one realizowane za pomocą szerokiego instrumentarium marketingowego tj. badania marketingowe i marketing mix.

CONSULTING (termin ang.) - specjalistyczne doradztwo w sprawach gospodarczych, handlowych, technicznych i prawnych świadczone przez ekspertów indywidualnych lub specjalistyczne firmy doradcze.

CONTROLLING (termin ang.) - zbiór instrumentów i działań mających na celu wykonywanie funkcji nadzoru, kontroli i oceny faktów, działań marketingowych i ich skutków. Ocena faktów oznacza porównanie z przyjętymi normami, standardami i wartościami.

DYWERSYFIKACJA (ang. diversification) - różnicowanie sfer działania organizacji, asortymentu wytwarzanych produktów lub usług, rynków oraz klientów.

DYWIZJONALIZACJA (ang. divisionalization) - proces podziału przedsiębiorstwa (organizacji) na części niemal autonomiczne, samodzielnie prowadzące działalność operacyjną, powiązane z centralnym zarządem wspólną polityką rynkową, kadrową, inwestycyjną i polityką podziału zysku: struktura organizacji przybiera wówczas postać wyodrębnionych zakładów, wydziałów lub filii. Zasadą wyodrębniania bywa najczęściej: wytwarzany produkt, szczególny segment rynkowy, faza wytwarzania lub region działania. Nigdy - szczególna funkcja (np. marketing, księgowość czy sprawy kadrowe).

FUNKCJE KIEROWNICZE (ang. administratives functions) - inaczej funkcje zarządzania lub administrowania - powiązane ze sobą w logiczne ciągi zbiory czynności, które powinny być wykonywane przez kierownika. Zalicza się do nich: planowanie zadań i działań podwładnych; organizowanie i koordynowanie tych działań; motywowanie podwładnych do działania (przywództwo); kontrola i ocena działań i efektów oraz zachowań podwładnych.

FUNKCJE PRZEDSIĘBIORSTWA (ang. business functions) - wyodrębnione i logicznie powiązane ze sobą grupy czynności, których ciągłe wykonywanie warunkuje realizację celów przedsiębiorstwa. Według klasycznego podziału H.Fayola są to funkcje: techniczna (wraz z produkcją), handlowa, finansowa, rachunkowości, ubezpieczeniowa i administracyjna. Obecne podziały wyodrębniają funkcje: badawczo-rozwojową, marketingową, produkcyjną, personalną, techniczną, finansową i zarządzania.

HIERARCHIA CELÓW (ang. hierarhy of goals) - uporządkowanie celów indywidualnych lub organizacyjnych według stopnia ich ważności, ogólności(strategiczne, taktyczne, operacyjne), horyzontu czasowego (bliskie i dalekie), kolejności realizacyjnej. Hierarchia celów powinna mieć swoje odzwierciedlenie w strategii globalnej firmy, w strategiach oraz planach i programach marketingowych.

KULTURA ORGANIZACJI (ang. organizational culture) - utrwalony organizacyjną tradycją i przekazywany kolejnym generacjom pracowników niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, autorytetów i uznawanych aspiracji ludzi. Kultura organizacyjna ma znaczny wpływ na działalność marketingową przedsiębiorstwa.

MARKETING (termin ang.) - to sposób myślenia i system działania przedsiębiorstwa na rynku, których centrum uwagi stanowi klient i jego potrzeby; to funkcja lub zintegrowany zbiór instrumentów i działań związanych z szeroko pojętym badaniem i kształtowaniem rynku opartych na rynkowych regułach postępowania; to inaczej system aktywnej sprzedaży lub aktywnego zaopatrzenia.

MARKETING FUNKCJONALNY – to koncepcja marketingu widzianego jako jedna z wielu funkcji przedsiębiorstwa polegająca na zbieraniu informacji o rynku (badanie rynku). Jest to marketing charakterystyczny dla rynków producenta, tzn. zdominowanych przez producentów. Ilustracją tej koncepcji jest słynne powiedzenie Forda: „Mogę sprzedać wam samochód w każdym kolorze pod warunkiem, że będzie to kolor czarny". Jest to koncepcja charakterystyczna dla orientacji produkcyjnej.

MARKETING SYSTEMOWY – to koncepcja marketingu rozumianego jako jednolity i konsekwentny system działań mający na celu kształtowanie sytuacji rynkowej. Celem tych działań jest kierowanie i pobudzanie popytu na towary i usługi już istniejące. Jest to koncepcja charakterystyczna dla tzw. orientacji dystrybucyjnej i produktowej.

MISJA ORGANIZACJI (ang. mission statement) - wypracowany i określony przez kierownictwo organizacji (firmy) zestaw względnie trwałych jej dążeń i ogólnych celów; najbardziej zwięzła odpowiedź na pytanie: po co organizacja istnieje?

NIEPEWNOŚĆ (ang. uncertainty) - brak informacji co do przyszłego przebiegu zdarzeń; brak możliwości przewidzenia konsekwencji podejmowanych decyzji i działań; różnica między informacjami posiadanymi a potrzebnymi do podjęcia trafnej decyzji.

NISZA RYNKOWA – określony, najczęściej niewielki segment rynku o ograniczonej chłonności, nieistotny dla dużych przedsiębiorstw skoncentrowanych na masowej produkcji. Strategia „niszy rynkowej" to strategia małych przedsięwzięć nakierowanych na zaspokajanie potrzeb małych segmentów rynku, nie mających szans w rywalizacji na innych rynkach z wielkimi firmami. Idealna strategia dla działalności wojskowych podmiotów gospodarczych.

OKAZJA (ang. occasion, opportunity) - sytuacja sprzyjająca, szansa rynkowa.

OTOCZENIE ORGANIZACJI (ang. organizational environment) - całe naturalne, społeczne, ekonomiczne i polityczne środowisko, w którym istnieje i funkcjonuje dana organizacja (firma); w węższym sensie - to elementy i segmenty środowiska danej organizacji, które wywierają szczególnie silny wpływ na jej funkcjonowanie (bliskie **otoczenie organizacji).**

ORIENTACJA RYNKOWA - to sposób widzenia konsumenta i kontrahentów na rynku przez pryzmat działań podmiotów gospodarczych obawiających się w ich strategiach sferze instrumentalnej (marketing-mix). Ze względu na to podejście wyróżnia się cztery typy orientacji: produkcyjna, produkowana, dystrybucyjna i marketingowa.

ORIENTACJA DYSTRYBUCYJNA - realizacja celów działalności poprzez aktywne oddziaływanie na konsumenta za pomocą instrumentów polityki dystrybucyjnej i promocyjnej. Zysk z działalności jest realizowany poprzez sprzedaż wytworzonych produktów.

ORIENTACJA MARKETINGOWA – realizacja celów działalności poprzez poznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. Rynek w tej orientacji jest rozumiany jako klient., którego decyzje rynkowe decydują o sukcesach i porażkach wszystkich podmiotów gospodarczych. Zysk jest realizowany poprzez zadowolenie klienta.

ORIENTACJA PRODUKCYJNA – realizacja celów działalności rynkowej poprzez produkcję towarów i usług oraz ich oferowanie na rynku. Dążenie do maksymalizacji zysków z maksymalizacji produkcji i minimalizacji kosztów.

ORIENTACJA PRODUKTOWA – realizacja działalności rynkowej poprzez skupienie się na ofercie i jej jakości użytkowej, tzn. jakości i funkcjonalności, kosztach produkcji oraz polityce asortymentowej. Przy tej orientacji w centrum uwagi podmiotu jest produkt. Zysk z działalności jest realizowany poprzez sprzedaż produktów wysokiej jakości.

PLAN MARKETINGOWY (ang. marketing plan) - sposób realizowania strategii marketingowej (zamiaru, celu) danej organizacji rynkowej ujęty w postać zbioru przyszłych działań rynkowych oraz wewnątrz organizacyjnych rozłożonych w czasie z uwzględnieniem sił (zasobów ludzkich) oraz środków (nakładów finansowych, tzw. budżetu marketingowego) niezbędnych do jego realizacji.

PLANOWANIE MARKETINGOWE (ang. planning) - proces tworzenia planu marketingowego. Planowanie jest jedną z funkcji kierowniczych; dotyczy struktury produkcji, organizacji form aktywizacji sprzedaży, badań marketingowych (często badania poprzedzają planowanie), testowanie opinii konsumentów, stosowanie określonych instrumentów oddziaływania na rynek (planowane kampanie reklamowe) oraz niezbędnych wydatków na działalność marketingową danej organizacji (firmy). Planować można tylko to , na co ma się wpływ - działania i zdarzenia pozostające poza kontrolą planującego może on tylko przewidywać lub prognozować.

PROCES DECYZYJNY (ang. decision making) - decydowanie, wykonywanie zbioru czynności intelektualnych prowadzących od formułowania problemu do jego rozwiązania. Głównymi fazami procesu decyzyjnego w działalności marketingowej są: odkrycie i sformułowanie problemu decyzyjnego, badania marketingowe (zbieranie i analiza informacji), sporządzenie zbioru wariantów rozwiązania problemu, określenie kryteriów wyboru i ocena wariantów, wybór jednego z możliwych wariantów, najlepszego w świetle przyjętego kryterium oceny.

PROCES ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO (marketing menagement making) - ciąg czynności analityczno-decyzyjnych polegających na wypracowaniu i wdrożeniu takiej strategii globalnej, której punktem wyjścia i celem byłaby pożądana sytuacja rynkowa. Proces zarządzania marketingowego obejmuje: analizę marketingową (gdzie jesteśmy), wyznaczenie opcji strategicznych i formułowanie strategii (gdzie chcemy być), wybór strategii (jak tam dojdziemy), rozwój strategii (która droga jest najlepsza), wdrożenie strategii i kontrola (jak możemy się zabezpieczyć). Proces zarządzania marketingowego ma swoje odzwierciedlenie w planach i programach marketingowych oraz w praktycznej realizacji wszystkich funkcji kierowniczych.

PROGNOZA (ang. prognosis), **PROGNOZOWANIE** (ang. forecasting) - przewidywanie przyszłych zdarzeń, procesów lub stanów rzeczy w oparciu o racjonalne podstawy i metody, tzn. prawdziwe dane i określone procedury, które bywają różne w zależności od charakteru prognozowanych zdarzeń. Podstawą do prognozowania zdarzeń rynkowych są informacje uzyskane w wyniku badań marketingowych.

PROGRAM MARKETINGOWY (ang. marketing program) - uporządkowany i rozłożony w czasie zbiór zadań i działań niezbędnych dla zrealizowania konkretnego celu marketingowego w określonym terminie. Program marketingowy jest uszczegółowionym i skonkretyzowanym planem marketingowym, zaakceptowanym i przyjętym do realizacji (często dotyczy konkretnych, pojedynczych działań zawartych w planie np. program targów).

PRZEWAGA KONKURENCYJNA – silne strony podmiotu rynkowego lub szanse wynikające z aktualnej sytuacji rynkowej dające mu przewagę w walce konkurencyjnej o klienta, np. zdolność do oferowania klientom lepszych warunków transakcji, wysoka jakość, nowoczesna technologia, niskie koszty produkcji, efektowna i dobrze przyjmowana reklama itp.

RACJONALIZACJA (ang. rationalization) - wszelkie sposoby działania oraz zabiegi techniczne zmierzające do osiągania możliwie najkorzystniejszych skutków działania przy możliwie najniższym jego koszcie (nakładach czasu, energii, surowców, pracy ludzkiej itp). Działalność marketingowa organizacji - ponosząca względnie wysokie nakłady - powinna ją także uwzględniać.

RYZYKO (ang. risk) - a) dający się przewidzieć i w przybliżeniu określić poziom niepewności co do skutków podejmowanych działań, a zwłaszcza możliwych skutków negatywnych; b) stopień prawdopodobieństwa zajścia w otoczeniu działającego podmiotu gospodarczego niekorzystnych zdarzeń, niezależnych od niego, którym nie może on zapobiec w przypadku przedsiębiorstwa zdarzeniami takimi mogą być: procesy rynkowe, np. trudne do przewidzenia ruchy cen (**ryzyko rynku** - ang. market risk), zmiany warunków uzyskiwania kredytów (**ryzyko finansowe** - ang. financial risk), zmiany technologii wytwarzania danych produktów, zmiany układów politycznych, warunków przyrodniczych itp. Zarządzanie ryzykiem to niezbędna umiejętność menedżera, gdyż każda dziedzina działalności wiąże się z pewnym ryzykiem. Aby skutecznie zarządzać ryzykiem potrzebny jest sprawnie funkcjonujący system informacji marketingowej.

SEGMENT RYNKU – podział rynku na jednorodne grupy konsumentów o zbliżonych cechach mających silny wpływ na podejmowane przez nich decyzje zakupu. Segmentacja służy wypracowaniu skutecznej strategii oddziaływania na rynek.

SPOSÓB (ang. course of action, way) - obmyślony z góry dobór i układ działań uporządkowanych w czasie i kolejności mający na celu doprowadzenie do uzyskania zamierzonych skutków działania; sposoby wielokrotnie powtarzane i sprawdzone co do swej skuteczności noszą nazwę metod działania. W marketingu o zastosowaniu metod możemy mówić jedynie w zakresie badań i analiz; w pozostałych sytuacjach stosowania różnych instrumentów będą to sposoby, gdyż w określonych warunkach instrumenty te mogą być efektywne dla jednej organizacji, a zastosowane identycznie przez drugą mogą okazać się nieskuteczne.

STRATEGIA MARKETINGOWA (ang. marketing strategy) - planowanie działalności marketingowej (działalności całej organizacji) o najdłuższym horyzoncie czasowym (długofalowe). Uwzględnia zasadnicze kierunki rozwoju organizacji, polityki wewnątrz organizacyjnej, zachowanie w warunkach zmieniającego się otoczenia rynkowego (w tym konkurencji) oraz kierunki rozwoju produktów oraz formy, metody i sposoby skutecznego oddziaływania na rynek.

STRATEGIA KONKURENCJI – zbiór strategii rynkowych opartych na stosunku do innych konkurencyjnych podmiotów i ich ofert rynkowych, na poszukiwaniu i wykorzystywaniu przewag

konkurencyjnych. Mogą one mieć charakter ofensywny (ataków na konkurencję) lub defensywny (utrzymania stanu posiadania i zabezpieczenia przed oddziaływaniem innych podmiotów).

SWOT (ang. strenghts, weakness, opportunities, threats) – analiza funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz przedsięwzięć pod kątem widzenia silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Jest prowadzona z uwzględnieniem warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego ze szczególnym uwzględnieniem klientów, konkurentów i partnerów.

ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE (ang. Marketing Management) – to taki sposób zarządzania każdym podmiotem gospodarczym, którego punktem wyjścia i celem jest pożądana sytuacja rynkowa. To proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania oferty, polityki promocji, dystrybucji i cen oraz kierowania ludźmi mających doprowadzić do wymiana spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i partnerów.

ZASADY ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO
- strategia podporządkowana prorynkowemu myśleniu,
- organizacja podmiotu pod kątem działalności rynkowej i idei marketingu,
- stosowanie marketingu w zarządzaniu ludźmi i procesami gospodarczymi,
- marketing jako filozofia działania służb wykonawczych.

4. System informacji marketingowej

ANKIETA – to najbardziej rozpowszechniona metoda zbierania informacji. Jest to zbiór standaryzowanych technik badawczych, za pomocą których badacz otrzymuje informacje od respondentów (badanych osób) na piśmie. Jest to metoda oparta na porozumiewaniu się za pomocą pisemnego przekazu informacji. Ze względu na sposób przeprowadzenia wyróżnia się ankiety: pocztowe, prasowe, opakowaniowe, radiowe, audytoryjne.

BADANIA MARKETINGOWE – to systematyczny i obiektywny proces gromadzenia i przetwarzania danych oraz prezentacji uzyskanych z nich informacji na potrzeby podejmowania trafnych decyzji rynkowych. Wyróżnia się „badania zza biurka" oraz „badania w terenie".

DANE – to symbole przenoszone w postaci przekazów ustnych, pisemnych, drukowanych itp. dotyczące życia firmy lub jej otoczenia. Są to pozycje nieciągłe (oderwane od siebie, bez logicznych powiązań) i nieuporządkowane.

DOBÓR CELOWY PRÓBY BADAWCZEJ (NIELOSOWY) - to sposób dobrania jednostek do badania oparty o wytypowane wcześniej cechy zbiorowości np. kryteria demograficzne, ekonomiczne. Największe zastosowanie mają takie metody jak: doboru jednostek typowych, doboru kwotowego i kuli śniegowej.

DOBÓR LOSOWY PRÓBY BADAWCZEJ – to sposób doboru jednostek w którym o tym, która z jednostek zostanie wybrana z listy wybranej populacji decyduje wyłącznie przypadek losowy, czyli prawdopodobieństwo dobrania poszczególnych jednostek do badania jest takie samo dla wszystkich. Najczęściej stosuje się losowanie proste i losowanie systematyczne.

INFORMACJA (ang. information) - pojęcie wieloznaczne i trudne do zdefiniowania; można przyjąć, że informacją jest każda wiadomość opisująca jakiś stan rzeczywistości (cechy rzeczy i natury, związki funkcjonalne między nimi, poglądy i oczekiwania innych ludzi itp.). Informacje jakie są niezbędne w procesie zarządzania firmą to informacje prognostyczne, odnoszące się do stanów rzeczy i procesów przyszłych, jeszcze nie istniejących, ale prawdopodobnych.

INFORMACJA RYNKOWA – to zbiór danych o poszczególnych czynnikach otoczenia rynkowego wynikających z ich zmieniających się cech, uporządkowanych i przetworzonych według schematu organizacyjnego przyjętego stosownie do potrzeb.

INFORMACJA WTÓRNA (ze źródeł wtórnych) – to informacje już istniejące, wcześniej zgromadzone, przetworzone i zabezpieczone. Należą do nich między innymi: publikacje statystyczne GUS (roczniki statystyczne, biuletyny, czasopisma i opracowania na zlecenie itp.), akty prawne, dokumenty handlowe, Taryfy celne, akty normatywne, wykazy statystyczne, rejestry i czasopisma instytucji administracyjno-gospodarczych, księgi adresowe, wydawnictwa targowe, a także źródła znajdujące się w każdym podmiocie gospodarczym, tj.: bilans i rachunek wyników, dokumentacja techniczno-ekonomiczna, dokumenty planistyczne, sprawozdania i wnioski pokontrolne.

KOMUNIKACJA (ang. communication) - procesy porozumiewania się, wymiany informacji, przekazywania informacji. Elementami procesu komunikowania się są: przekazywane treści (informacje), nadawca informacji, kod informacyjny (język symboli, w jakie ujęte są przekazywane treści), kanał informacyjny (nośnik informacji), adresat (odbiorca) informacji. Zakłócenia w procesie przekazywania informacji nazywane są szumami informacyjnymi.

KWESTIONARIUSZ – to lista pytań na wybrany temat lub kilka tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie, zwykle wydrukowana. Pytania powinny być postawiony w sposób prosty, zrozumiały dla respondenta oraz nie naruszać jego uczuć własnych, dotyczyć jednej rzeczy powinno być krótkie i nieskomplikowane oraz nie powinna sugerować odpowiedzi. W badaniu kwestionariuszowym stosować należy badania otwarte, zamknięte, półzamknięte oraz kafeteryjne.

MARKETINGOWY SYSTEM INFORMACYJNY (MSI) – to skoordynowany zespół ludzi, działań i narzędzi, głównie systemów komputerowych, którego celem jest wytwarzanie, przechowywanie i wykorzystywanie danych dostarczanych w wyniku badań marketingowych. Jest strukturą, w której skład wchodzą określone procedury i urządzenia do przetwarzania danych oraz ludzie je obsługujący. Jest to zarazem przepływ wewnętrznych i zewnętrznych informacji wspomagających procesy decyzyjne.

METODY HEURYSTYCZNE – metody badań oparte na twórczym myśleniu, szczególnie przydatne w pozyskiwaniu informacji o charakterze subiektywnym oraz jakościowym. Do metod heurystycznych należą: metoda ocen ekspertów, metoda delficka, metoda burzy mózgów.

METODY PROJEKCYJNE – metody badań, w których badający posługują się pytaniami i bodźcami, które mają formę bezpośrednią. Do nich należą: test akceptacji ceny oraz test koniunktury.

METODY WNIOSKOWANIA STATYSTYCZNEGO – to zbiór metod statystycznych stosowanych w trakcie analizy danych, opartych na rachunku prawdopodobieństwa. Szczególną rolę spełniają metody szacowania (estymacji) oraz sprawdzania (weryfikacji) hipotez statystycznych.

OBSERWACJA – to sposób gromadzenia informacji polegający na dokonywaniu spostrzeżeń w sposób zamierzony, planowy i systematyczny w celu znalezienia odpowiedzi na przygotowane wcześniej i wyraźnie postawione pytania. Obserwacje można podzielić na bezpośrednią, pośrednią, jawną, ukrytą, uczestniczącą i nieuczestniczącą.

PANEL – to stała reprezentacja określonej zbiorowości wybrana do wielokrotnych badań, powtarzanych w regularnych odstępach czasu w oparciu o ten sam zakres przedmiotowy. To również forma badań ciągłych oparta na stałej próbie, np. hurtowników, producentów, konsumentów itp.

PILOTAŻ – to badanie próbne na wybranej grupie ludzi, którego celem jest wyeliminowanie błędów występujących na etapie doboru próby lub przygotowania pytań.

POPULACJA BADANA – to zbiorowość, której wszystkie elementy mają wspólne cechy i o której badacz chce uzyskać określone informacje niezbędne do rozwiązania danego problemu decyzyjnego.

SPRZĘŻENIE ZWROTNE (ang. feedback) - mechanizm bezpośredniego lub pośredniego oddziaływania zmian zachodzących na „wyjściach" systemu informacyjnego na zmiany jego „wejść"; korygujące reagowanie systemu (podsystemów) na efekty własnego działania; wzajemne oddziaływanie na siebie dwóch powiązanych systemów (podsystemów).

WYWIAD – to sposób gromadzenia informacji oparty na procesie komunikowania się. To rozmowa oparta na uprzednio przygotowanym zestawie pytań (kwestionariuszu wywiadu, scenariuszu wywiadu lub dyspozycji), których celem jest uzyskanie określonych informacji.

5. Marketing - mix

CYKL ŻYCIA PRODUKTU (ang. product life - cycle) - koncepcja marketingowa przedstawiająca proces rynkowego „życia" produktu od momentu jego wprowadzenia na rynek, poprzez fazę wzrostu jego pozycji rynkowej, fazę nasycenia rynku i fazę schyłkową, aż po całkowite wycofanie produktu z rynku.

KOMERCJALIZACJA (ang. commercialization) - uruchomienie masowej produkcji i sprzedaży; finalna faza procedury wprowadzania nowego produktu na rynek. Przeprowadzenie komercjalizacji produktu odbywa się na podstawie całościowego planu marketingowego opracowanego w tym celu, uwzględniającego strategię i taktykę sprzedaży oraz sposoby, przy pomocy których można kontrolować przebieg zbytu, badać ujawnione odchylenia od planu oraz wprowadzać niezbędne korekty działalności na rynku.

MIX PRODUKTOWY (ang. product) – strategia produktu, koncepcja kształtowania polityki rozwoju produktów lub usług, jeden z instrumentów marketingu-mix. Obejmuje: kształtowanie asortymentu, kształtowanie jakości, oznaczanie produktów, kształtowanie asortymentu, kształtowanie jakości, oznaczanie produktów, kształtowanie opakowania, planowanie obsługi poprodukcyjnej. Jest to zestaw czynności inny dla usług a inny dla produktów materialnych.

STANDARYZACJA (ang. standarization) - ujednolicenie, unifikacja; standaryzacja produkowanych wyrobów to proces tworzenia i ustalania dla nich jednolitych norm i standardów jakościowych. Ma swoje odzwierciedlenie w jednolitych dla tego produktu opakowaniu, wielkości, wadze, cechach użytkowych itp.

POBUDZANIE (ang. stimulating) - jedna z funkcji reklamy; skłanianie innej osoby do przejawiania określonej aktywności i podejmowania przez nią określonych działań na rynku (najczęściej zakupu).

POLITYKA CENOWA (ang. price) – jeden z instrumentów marketing-mix (inaczej mix kontraktowy), polegający na kształtowaniu cen oraz stosowaniu różnych rodzajów zachęt okolo cenowych, tj. bonifikaty, rabaty, skonta itp. oraz kredytowania zakupów.

POLITYKA ASORTYMENTOWA – to instrument strategii produktu polegający na oferowaniu na rynku takiego zestawu produktów i usług, który wychodzi naprzeciw potrzebom i wymaganiom potencjalnych nabywców oraz może być źródłem dochodów i zysków producenta. Polityka asortymentowa opiera się na oferowaniu produktów o różnym poziomie jakości i ceny (klasa asortymentowa), różniących się od siebie przeznaczeniem w procesie zaspokajania potrzeb (szerokość asortymentu) oraz wszelkie modyfikacje produktów już istniejących.

PRODUKT MARKETINGOWY (ang. product) – to każdy obiekt rynkowej wymiany albo wszystko co można zaoferować na rynku, co przedstawia określoną wartość rynkową. To dobro lub usługa skłaniające do zakupu a wskutek tego powodujące zadowolenie nabywcy. To zbiór korzyści dla nabywcy wynikający z możliwości do zaspokajania jego potrzeb.

PROMOCJA (ang. promotion) - zwana także polityką informacyjną lub mixem komunikacyjnym; zbiór instrumentów oddziaływania na rynek mających na celu uzyskanie i umacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa lub produkowanych przez nie towarów poprzez informowanie (funkcja informacyjna) oraz oddziaływanie psychologiczne na sferę decyzyjną potencjalnych klientów. Celem polityki informacyjnej jest aktywizacja sprzedaży. Formami promocji są: reklama, promocja sprzedaży, public relations i sprzedaż bezpośrednia.

PROMOCJA SPRZEDAŻY (ang. sales promotion) – inaczej promocja uzupełniająca, to różnego rodzaju krótkookresowe działania skierowane do końcowych nabywców i pośredników handlowych oraz własnych służb zbytu mająca na celu stymulację sprzedaży w krótkim czasie.

PROWIZJA (ang. commision, percentage) – procentowe wynagrodzenie za pośrednictwo przy zawieraniu transakcji handlowych liczone od wartości transakcji. W działalności marketiongowej jest to najczęściej występująca forma wynagrodzenia osób prowadzących sprzedaż bezpośrednią (akwizycję) – jednej z form promocji.

PUBLIC RELATIONS (termin ang.) - jedna z form polityki informacyjnej (promocji); w tłumaczeniu dosłownym - stosunki publiczne, z otoczeniem społecznym; w języku organizacyjnym - skłanianie społecznego otoczenia organizacji do pozytywnych postaw wobec niej; kształtowanie w otoczeniu pozytywnego wizerunku organizacji i jej produktów poprzez przekazywanie informacji i informacji uczciwej i obiektywnej, fachowej i kompletnej, pełnej, szybkiej, przyjaznej dla mediów i opinii publicznej, etycznej i odpowiedzialnej. Public relations to także funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją a grupami społecznymi, od których zależy jej sukces lub klęska; jest to zarządzanie komunikowaniem w obrębie i w otoczeniu instytucji (urzędu, przedsiębiorstwa, organizacji).

RABAT (ang. rebat) - opust; zniżka procentowa od określonej ceny towaru przyznawana klientowi kupującemu ilości hurtowe lub płacącemu gotówką (w niektórych jednostkach sprzedaży detalicznej); jeden ze skuteczniejszych instrumentów promocji sprzedaży.

REKLAMA (ang. advertising, publicity) - każda odpłatna, masowa i bezosobowa forma popierania, propagowania i upowszechniania oferty sprzedaży towarów, usług, idei itp. przez określonego nadawcę z wykorzystaniem środków komunikacji masowej (np. radio, telewizję, plakat, pocztę itp.).

SLOGAN REKLAMOWY – hasło, krótkie zdanie o podtekście psychologicznym, w którym zawiera się treść całego przekazu reklamowego. To punkt wyjścia do projektowania każdej kampanii promocyjnej.

SPONSORING (termin ang.) – finansowanie instytucji, osób lub imprez sportowych i społecznych oraz wykorzystywanie tego faktu przez firmę sponsorującą w celu informacyjnego oddziaływania na otoczenie. Wojskowe podmioty gospodarcze powinny wykorzystywać stosowanie tego instrumentu przez firmy przy organizacji wszelakich przedsięwzięć kulturalno-oświatowych i sportowych oraz seminariów.

SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA (marketing bezpośredni) – instrument polityki informacyjnej polegający na wykorzystaniu prasy (sprzedaż wysyłkowa), radia, telewizji (telemarketing) oraz połączeń elektronicznych (internet) do nakłonienia potencjalnych klientów do złożenia zamówienia. Instrument często utożsamiany ze sprzedażą osobistą.

SPRZEDAŻ OSOBISTA (akwizycja) – to forma działalności informacyjnej polegająca na bezpośrednim, indywidualnym kontakcie producenta lub sprzedawcy z nabywcą, którego celem jest przekonanie potencjalnego nabywcy o celowości zakupu.

ZNAK TOWAROWY – słowo, rysunek, ornament, kompozycja muzyczna, często znak firmowy (znak graficzny lub oznaczenie słowne) lub jej logotyp (nazwa wraz z typowym dla firmy liternictwem). Stanowi wizerunek produktu i jest instrumentem kształtowania image przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

1. Altkorn J., *Kanały dystrybucji usług turystycznych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1991.
2. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
3. *Badania rynkowe. Wybrane metody i wyniki*, AE, Poznań 1983.
4. Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing-Menagements*, Vahlen, Munchen 1988.
5. Beier J.F., Rutkowski K., *Logistyka*, SGH, Warszawa 1997.
6. Białecki P.K., *Marketing producenta i eksportera*, Poltex, Warszawa 1992.
7. Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
8. Dobiegała-Korona B., Duczkowska-Piasecka M., *Marketing w ujęciu graficznym*, CIM, Warszawa 1995.
9. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1992.
10. Gasser A.J., *Zakupy źródłem zysku*, Polskie Stowarzyszenie Logistyki i Zaopatrzenia, Warszawa 1996.
11. Głodowski W., *Oddziaływanie środków masowego komunikowania*, Biblioteczka Oficera Prasowego nr 1294, MON, Warszawa 1994.
12. Głowacki R., *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa 1982.
13. Goban-Klas T., *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Businessman Book, Warszawa 1996.
14. Gołębiewska R., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw w przedsiębiorstwie*, AE, Poznań 1994.
15. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 1991.
16. Kadragić A., Czarnowski P., *Public Relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Businessman Book, Warszawa 1996.
17. Kamiński T., Zakrzewski J., *Moderacja wizualna. Opis metody*, Zeszyty Studenckie, Marketing. Zeszyt nr 2, AON, Warszawa 1997.
18. Kamiński T., Zakrzewski J., *Badania marketingowe jako element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Studenckie, Marketing, Zeszyt nr 3, AON, Warszawa 1997.
19. Kotler Ph, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Goebethner i Ska, Warszawa 1994.
20. Mazur J., *Marketing usług*, SGPiS, Warszawa 1988.
21. Miesięczniki, „Gospodarka materiałowa i logistyka", PWE, 1995-1997.
22. Mynarski S., *Metody badań marketingowych*, PWE, Warszawa 1990.
23. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994.
24. Pajewski K., *Logistyczny system zaopatrywania*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1996.
25. Podstawka K., *Strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, w: „Bussinessman Magazine" nr 6/91.
26. Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
27. Prymon M., *Strategia marketingowa*, AE, Wrocław 1982.
28. Pr. zbiorowa pod red. K.Pieniążek, *Co trzeba wiedzieć i umieć aby nie bać się rynku*, Agro-Kontakt Bis, Koszalin 1997.
29. Ries A., Trout J., *22 niezmienne prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1996.
30. Schwalbe H., *Marketing w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1993.
31. Sudoł S., Szymczak J., *Testowanie opinii konsumentów*, PWEE, Warszawa 1990.
32. Sznajder A., *Sztuka promocji czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*, Businessman Book, Warszawa 1993.
33. Sztucki T., *Rynek konsumenta*, PWE, Warszawa 1989.

34. Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia, system działania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

35. Trocki M., *Jak skutecznie działać na rynku czyli podstawy marketingu*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1993.

36. Wojciechowski T., *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa 1995.

37. Zając K., *Zarys metod statystycznych*, PWE, Warszawa 1994.

38. Zakrzewski J., *Marketing w zarządzaniu wojskowymi podmiotami gospodarczymi*, Materiały i studia, nr 4(39)96, AON, Warszawa 1996.

39. Zemler Z., *Public Relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992.

Druk AON nr 687/WW

Biblioteka Główna - Archiwum
51457
II
Akademii Obrony Narodowej