

UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
Katedra Handlu i Marketingu

Bartłomiej Pierański

Wpływ postrzeganej jakości usługi handlowej
na konkurencyjność przedsiębiorstwa
handlowego.

Praca doktorska

Promotor: prof. dr hab. Halina Szulce

Poznań 2009

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Rozdział 1 Przewaga konkurencyjna i jej znaczenie w działalności przedsiębiorstwa usługowego.	11
1.1. Istota, ewolucja oraz zakres pojęcia przewagi konkurencyjnej.	11
1.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.	25
1.3. Możliwości budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo usługowe.	42
Rozdział 2 Przemiany w funkcjonowaniu i konkurencyjności przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce.	62
2.1. Przeobrażenia struktury podmiotowej handlu detalicznego w Polsce.	62
2.2. Rozwój sieci handlowych w Polsce.	84
2.3. Obszary budowania konkurencyjności przez sieci handlowe.	97
Rozdział 3 Postrzegana jakość usługi handlowej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.	109
3.1. Zakres oraz specyfika usługi handlowej.	109
3.2. Koncepcja jakości postrzeganej jako kryterium oceny poziomu usługi handlowej.	119
3.3. Możliwości kształtowania przez sieci handlowe postrzeganej jakości usługi handlowej.	130
Rozdział 4 Sposoby mierzenia poziomu postrzeganej jakości usługi handlowej.	148
4.1. Metody wyznaczania postrzeganej jakości usługi.	148
4.2. Wykorzystanie zmodyfikowanej metody SERVQUAL do wyznaczenia postrzeganej jakości usługi handlowej.	160
4.3. Charakter oraz zakres przeprowadzonych badań empirycznych.	166

Rozdział 5	Przewaga konkurencyjna sieciowych przedsiębiorstw handlowych w świetle badań.	180
5.1.	Zróźnicowanie postrzeganej jakości usługi handlowej w sieciach hipermarketów.	180
5.2.	Relacja między postrzeganą jakości usługi handlowej a wynikami osiąganymi w sieciach handlowych.	198
Zakończenie		212
Załączniki		220
Spis tabel		233
Spis rysunków		235
Bibliografia		237

WSTĘP

Transformacja polskiej gospodarki, zapoczątkowana pod koniec lat osiemdziesiątych, objęła swym zasięgiem wszystkie obszary działalności gospodarczej. Przeobrażeniom poddane zostało również funkcjonowanie handlu detalicznego. Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych charakteryzował bardzo szybki proces prywatyzacji majątku państwowego oraz spółdzielczego w handlu (w ramach tzw. małej prywatyzacji) a także gwałtowny wzrost liczby sklepów. Ponadto otwarcie polskiego rynku spowodowało, że w połowie lat dziewięćdziesiątych rozpoczęła się ekspansja zagranicznych sieci handlowych do naszego kraju, zapoczątkowująca istotną restrukturyzację polskiego handlu zarówno w aspekcie ilościowym jaki i jakościowym.

Zdecydowanie większa siła rynkowa sieci zagranicznych, wynikająca między innymi z dużej skali działania, doprowadziła do rozpoczęcia procesów integracyjnych krajowych, słabych ekonomicznie jednostek handlowych. Równocześnie importowane przez zagraniczne sieci handlowe, zdobyte w oparciu o długoletnią działalność na rodzimych oraz zagranicznych rynkach, sposoby zarządzania, wymusiły na tworzących się polskich sieciach szybką adaptację do narzuconych zachodnioeuropejskich standardów. Owe standardy dotyczą między innymi oparcia działań podmiotów handlowych na wszechstronnych badaniach rynku oraz dostosowania działalności do własnych zasobów. Dzięki tym działaniom sieci identyfikują obsługiwane segmenty nabywców a także rywali rynkowych. Równocześnie umiejętnie wykorzystując skalę działania przejmują dominującą pozycję w kanałach dystrybucji, w pewien sposób podporządkowując swoich dostawców¹.

Można zatem stwierdzić, że przemiany w ramach polskiego handlu, doprowadziły do profesjonalizacji działalności handlowej, w ramach której podstawową kwestią stało się budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa, rozumianej jako umiejętność zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest jednym z podstawowych problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Uważa się, że jest ona niezbędnym elementem długofalowych sukcesów przedsiębiorstwa, a więc warunkiem jego przetrwania oraz, przede wszystkim, rozwoju². Przewaga konkurencyjna jest zatem stanem pożądanym

¹ A.J. Newman, P. Cullen, Retailing: environment and operations, Thomson Learning, 2002, ss. 55-58

² J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE 2005, s. 57

przez każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach konkurencji³. Jej istotą jest umiejętność kształtowania przez przedsiębiorstwo oferty, która zyskując przychyłność nabywców, zapewni przedsiębiorstwu ponadprzeciętne zyski. Poddane wysokiej presji konkurencyjnej funkcjonujące na rynku polskim przedsiębiorstwa handlowe, stoją zatem przed koniecznością wyboru sposobu kształtowania swojej oferty (określaną mianem usługi handlowej), tak aby zapewniła ona przewagę konkurencyjną. Analiza działalności sieciowych przedsiębiorstw handlowych funkcjonujących w Polsce, pozwala wysunąć wniosek, że najczęściej stosowanym instrumentem w kształtowaniu konkurencyjności usługi handlowej jest zapewnienie jak najniższych cen oferowanego asortymentu. Tymczasem bardziej skutecznym sposobem kształtowania przewagi konkurencyjnej w ramach działalności usługowej wydaje się być zapewnienie wysokiej jakości oferowanych usług. Pogląd ten poparty jest wynikami badań wskazującymi na wysoką korelację między jakością usługi a chęcią do dokonywania zakupów⁴, lojalnością nabywców⁵, oraz ich większą tolerancją na zmianę cen⁶. Potwierdza to także pozytywna relacja między jakością usługi a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa⁷ i jego udziałami w rynku⁸.

Obserwowane rozbieżności pomiędzy praktyką gospodarczą a literaturowym punktem widzenia stanowiły inspirację do badań nad możliwościami kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego w oparciu o jakość usługi handlowej. Na wybór tego obszaru zainteresowań wpłynęły także inne przesłanki o charakterze zarówno teoretycznym jak i praktycznym. Należą do nich:

1. Ograniczony zakres literatury opisującej działalność przedsiębiorstwa handlowego przez pryzmat świadczenia specyficznej usługi.
2. Niewiele pogłębionych studiów literaturowych na temat możliwości kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej, szczególnie w kontekście budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego.

³ M. Krzyżanowska, Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, Marketing i Rynek, 1/2009, s. 2

⁴ Por. V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, The behavioral consequences of service quality, Journal of Marketing, vol. 60, April 1996

⁵ Por. R.N. Bolton, A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, Marketing Science, vol. 17 no. 1, 1998

⁶ Por. E.W. Anderson, Customer satisfaction and price tolerance, Marketing Letters, vol.7 no.3, 1996

⁷ Por. R.T. Rust, A.J. Zahorik, T.L. Keiningham, Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable, Journal of Marketing, vol. 59, April 1995

⁸ Por. R.T. Rust, R. Metters, Mathematical model of service, European Journal of Operational Research, 91/1996

3. Brak ogólnie akceptowalnej metodologii wyznaczania poziomu postrzeganej jakości usługi handlowej.

W rozprawie za podstawowy cel poznawczy przyjęto identyfikację roli postrzeganej jakości usługi handlowej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez sieci handlowe. Należy zaznaczyć, że sporadycznie podejmowane w literaturze próby określenia relacji pomiędzy jakością usługi a konkurencyjnością przedsiębiorstwa nie odnosiły się do jednostek handlowych⁹. Dlatego podjęta w pracy próba realizacji celu głównego ma znamiona oryginalności.

Z tak sformułowanego celu podstawowego wynika szereg celów szczegółowych. Należą do nich:

1. Identyfikacja obszarów budowania przewagi konkurencyjnej przez sieci handlowe.
2. Identyfikacja możliwości kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej przez przedsiębiorstwa handlowe.
3. Weryfikacja i wybór metod pomiaru postrzeganej jakości usługi handlowej.
4. Identyfikacja zależności zachodzących pomiędzy poziomem postrzeganej jakości usługi handlowej a wynikami działania sieci handlowych.

Stosowanie do przyjętego w pracy celu głównego i celów szczegółowych sformułowano hipotezę główną oraz szereg hipotez cząstkowych, mających charakter pomocniczy.

Zasadnicza hipoteza w pracy zakłada, że zmiany zachodzące w sektorze handlu detalicznego w Polsce stwarzają możliwość budowania przewagi konkurencyjnej, przez sieci handlowe, w oparciu o postrzeganą jakość usługi handlowej.

Hipotezy szczegółowe brzmią następująco:

1. Sieci handlowe posiadają możliwość kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej.
2. W ramach usługi handlowej waga elementów materialnych dla nabywców jest większa od wagi elementów niematerialnych.
3. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy poziomem postrzeganej jakości usługi a wynikami sieci handlowych.
4. Przewaga konkurencyjna budowana w oparciu o postrzeganą jakość usługi handlowej jest względnie trwała.

⁹ Por. A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service quality. Concepts and models, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 11 no. 9, 1994

Zakres przedmiotowy pracy obejmuje zagadnienia związane z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej oraz jej utrzymaniem, możliwościami budowania jakości usługi handlowej oraz metodami jej pomiaru. Szczególną uwagę poświęcono relacjom pomiędzy poziomem postrzeganej usługi handlowej a konkurencyjnością przedsiębiorstwa handlowego.

Podmiotem rozważań są detaliczne sieci handlowe oferujące produkty żywnościowe oraz artykuły codziennego użytku. Pominięcie w pracy handlu niezależnego oparto na założeniu, że nie dysponuje on odpowiednimi umiejętnościami oraz środkami, aby w sposób świadomy i konsekwentny kształtować jakość oferowanej usługi handlowej.

Zakres przestrzenny pracy obejmuje głównie teren całej Polski. Chociaż w obszarze badań literaturowych studiowano i wykorzystano pozycje odnoszące się do szeregu rynków na świecie.

Zakres czasowy przedstawionych w rozprawie badań i analiz obejmuje lata 2000 – 2008. Przyjęcie takiego horyzontu czasowego wynikało z faktu, że po roku 2000 na polskim rynku funkcjonowała już zdecydowana większość znaczących zachodnioeuropejskich sieci handlowych oraz rozpoczął się dynamiczny proces tworzenia krajowych sieci handlowych.

Rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Zastosowaną metodą badawczą jest metoda dedukcji. Ogólne prawidłowości związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej oraz kształtowaniem jakości usługi, zweryfikowano na przykładzie sieci handlowych.

Podstawowym źródłem informacji były studia literaturowe, bazujące na literaturze polskiej oraz zagranicznej. Jak źródło uzupełniające wykorzystano zasoby sieci internetowej. W pracy oparto się także na informacjach pochodzących z badań empirycznych, zarówno pierwotnych jak i wtórnych.

Wykorzystano wyniki dwóch pierwotnych badań empirycznych. Zasadnicze badanie pierwotne, będące podstawą wnioskowania w pracy, przeprowadzone zostało we wrześniu 2008 roku. Głównym celem, badania była diagnoza poziomu postrzeganej jakości usługi handlowej oferowanej przez sieci hipermarketów funkcjonujących na terenie Polski. W badaniu wykorzystano, autorsko zmodyfikowaną, metodę pomiaru jakości usługi handlowej określaną mianem RSQS (Retailing Service Quality Scale). Adaptacja wspomnianej metody miała na celu uwzględnienie specyfiki zarówno samoobsługowej usługi handlowej jak i uwarunkowań prowadzenia działalności

handlowej na polskim rynku. Dobór próby miał charakter losowo-celowy. W sposób losowy wybrano poszczególne jednostki handlowe, funkcjonujące w ramach badanych sieci hipermarketów. Celowo, w oparciu o dobór kwotowy, wybrano klientów sieci hipermarketów. Dobór kwotowy oparto o dwie zmienne: wiek klientów oraz dzień tygodnia, w którym dokonują oni zakupów. Liczebność próby klientów oszacowano na poziomie 800 dorosłych osób. Dane zostały zebrane za pomocą wywiadu bezpośredniego, przy wykorzystaniu techniki kwestionariuszowej. Ich przetworzenie oraz analiza zostały dokonane głównie przy pomocy programu STATISTICA.

Charakter uzupełniający miały dane pochodzące z innych badań pierwotnych diagnozujących procesy koncentracji oraz konkurencji wśród sieci handlowych oferujących artykuły spożywcze oraz powszechnego użytku w Polsce¹⁰. Badania przeprowadzono pomiędzy sierpniem i wrześniem 2004, wśród operatorów sieci handlowych. Badania miały charakter wyczerpujący. Objęto nimi wszystkich trzydziestu czterech operatorów sieci o zasięgu ogólnokrajowym. Dane zebrano przy pomocy kwestionariusza ankietowego dystrybuowanego pocztą.

Dane wtórne, zarówno o charakterze ilościowym jaki i jakościowym, pochodziły przede wszystkim z badań oraz analiz prowadzonych przez GFK Polonia, AC Nielsen, PMR Consulting, PBS DGA, Pentor Research International, Centrum im. Adama Smitha, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz Ministerstwo Gospodarki i Pracy. W pracy wykorzystano również opracowania Głównego Urzędu Statystycznego.

Realizacja celów i hipotez postawionych w pracy rzutuje na jej strukturę. Praca składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym opisano zagadnienia związane z przewagą konkurencyjną. Przedstawiono szeroki wachlarz definicji tego pojęcia wskazując na znaczną niejednoznaczność w jego rozumieniu. Zidentyfikowano również czynniki, które można traktować jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ponadto scharakteryzowano proces budowania przewagi, wskazując na znaczny stopień jego skomplikowania.

W rozdziale drugim przedstawiono przemiany polskiego handlu detalicznego po roku 1989. Szczególną uwagę poświęcono roli jaką w tym procesie odegrały globalne

¹⁰ H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004

sieci handlowe inwestujące w naszym kraju. Wskazano również jak owe przemiany wpłynęły na możliwości i sposoby budowania konkurencyjności w handlu.

W rozdziale trzecim przedstawiono problematykę kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej. Wskazano na trudności, związane ze specyficznymi cechami usług, w wyznaczeniu ich obiektywnej jakości. W konsekwencji przyjęto koncepcję jakości postrzeganej, czyli subiektywnie ocenianej przez usługobiorców. Przedstawiono sposoby oceny jakości usługi przez nabywców. Na tym tle zidentyfikowano możliwości budowania jakości usługi przez przedsiębiorstwa handlowe.

Rozdział czwarty przedstawia omówienie metod oceny postrzeganej jakości usług. Wskazano, że metoda oceny jakości usługi handlowej, określana mianem RSQS (Retailing Service Quality Scale), jest modyfikacją metody SERVQUAL (Service Quality). Dokonano także dalszej adaptacji metody RSQS (na potrzeby prowadzonych badań empirycznych) dostosowując ją do specyficznych warunków działania sieci handlowych w Polsce.

Rozdział piąty poświęcony został weryfikacji hipotez i wniosków płynących z rozważań zawartych w pracy. Próbowano w nim wskazać na zakres kształtowania jakości usługi handlowej i jej przydatność w budowaniu przewagi konkurencyjnej sieci handlowych. Zaprezentowano wyniki prowadzonych badań empirycznych na temat postrzeganej jakości usługi handlowej. Wskazano także na siłę oraz kierunek zależności pomiędzy zdiagnozowanym poziomem jakości usługi handlowej a przychodami sieci handlowych.

1. Znaczenie przewagi konkurencyjnej w działalności przedsiębiorstwa usługowego.

1.1. Istota oraz zakres pojęcia przewagi konkurencyjnej.

W literaturze ekonomicznej problematyka konkurencyjności podmiotów rynkowych była rozwijana początkowo głównie w oparciu o przedsiębiorstwa produkcyjne¹¹. Wzrost znaczenia działalności usługowej w gospodarce, spowodował, iż problematyka ta stała się priorytetem również w tym obszarze¹². W literaturze podkreśla się jednak, że różnica między usługami a produktami materialnymi wydaje się być dość niejednoznaczna¹³. Wynika to zapewne z konieczności swoistego „uzupełniania” działalności produkcyjnej o usługi zwiększające jej użyteczność dla nabywców¹⁴. Z drugiej zaś strony poprawne świadczenie usługi wymaga zaangażowania określonych materialnych elementów¹⁵. Konsekwencją tego jest fakt, iż w ramach zagadnień obejmujących funkcjonowanie przedsiębiorstw usługowych, nie zostały wykształcone specyficzne, odmienne w stosunku do przedsiębiorstw produkcyjnych, koncepcje pojmowania oraz oceny ich konkurencyjności. Podjęte zatem w rozdziale rozważania są próbą uwzględnienia specyfiki działalności usługowej w ramach tematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁶.

Konkurencyjność jest jednym z podstawowych pojęć w naukach ekonomicznych. Uważane jest jednak ono za pojęcie teoretyczne¹⁷, ogólne i wieloznaczne¹⁸. Cechy te często powodują, że konieczność definicyjnego sprecyzowania pojęcia konkurencyjności jest odrzucana, przy założeniu intuicyjnego rozumienia jej sensu. W takim ujęciu wystarczy traktowanie konkurencyjności jako

¹¹ Por. M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, One Press, Gliwice 2006 oraz Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002

¹² R.P. Fisk, M.J. Bitner, S.W. Brown, Tracking the evolution of services marketing literature, *Journal of Retailing*, vol. 69 no. 1, 1993, s. 70

¹³ S.G. Bharadwaj, P.R. Varadarajan, J. Fahy, Sustainable competitive advantage in services industries: a conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, vol. 59 1993, s. 83

¹⁴ Np.: usługa montażu oraz serwisu

¹⁵ K. Rogoziński, Nowy marketing usług, Wydawnictwo AEP, Poznań 2000, s. 19

¹⁶ W ramach działalności usługowej mieści się również działalność handlowa – szerzej ten aspekt zostanie omówiony w podrozdziale 3.1.

¹⁷ M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia., Wydawnictwo AEP, Poznań 2000, s. 95

¹⁸ Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. nauk. E. Skawińska, PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 73

określonej cechy czy też właściwości podmiotów rynkowych¹⁹. Równocześnie wskazuje się nawet, że z punktu widzenia analizy procesów zachodzących na rynku, pojęcie konkurencyjności, ze względu na swój ogólnikowy charakter, nie jest przydatne, co stanowi argument za całkowitym jego odrzuceniem²⁰. Negując tak skrajny punkt widzenia, należy jednak przyznać, że podstawy jego głoszenia, a więc niejednoznaczność pojęcia konkurencyjności, są prawdziwe. Na ten stan rzeczy wpływa również fakt, że konkurencyjność ma charakter wielopoziomowy, co oznacza, że można ją odnosić do różnych poziomów układów gospodarczych. O konkurencyjności można mówić zatem na poziomie mega – odnoszącym się do konkurencyjności gospodarek kilku krajów, poziomie makro – odnoszącym się do konkurencyjności gospodarki, poziomie mezo czyli konkurencyjności branży, mikro – konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz mikro–mikro - konkurencyjności produktów lub usług. Tak szerokie ujęcie konkurencyjności powoduje, że najczęściej przywoływana jest definicja obejmująca wszystkie wyżej wymienione poziomy. W takim znaczeniu konkurencyjność to umiejętność konkurowania, czyli działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu²¹.

Aby przezwyciężyć teoretyczny i abstrakcyjny charakter pojęcia konkurencyjności proponuje się jego konceptualizację, czyli zastąpienie pojęciem o mniej abstrakcyjnym charakterze. Na poziomie mikro, który ze względu na analizowanie konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych został przyjęty w pracy, owa konceptualizacja dokonywana jest poprzez utożsamianie konkurencyjności z przewagą konkurencyjną. Takie podejście widoczne jest w definicji konkurencyjności, traktującej ją jako umiejętność zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej²². Tak rozumiana konkurencyjność może być analizowana w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. Ujęcie statyczne jest tożsame z posiadaniem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie, natomiast ujęcie dynamiczne oznacza umiejętność budowy, wzmacniania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej nad rywalami²³. Mając powyższe na uwadze, zdefiniowano pojęcie przewagi konkurencyjnej, wskazano jej źródła oraz sposoby budowy.

¹⁹ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002, s. 91

²⁰ P. Krugman, Competitiveness: A dangerous obsession, Foreign Affairs, March – April 1994, s. 30

²¹ M. Gorynia, Zachowania..., op.cit., s. 96

²² D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner&S-ka, Warszawa 1996, s. 44

²³ M. Gorynia, Zachowania..., op.cit., s. 107

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że, podobnie do pojęcia konkurencyjności, nie istnieje jedna ogólnie akceptowana definicja przewagi konkurencyjnej. Jest to zapewne wynikiem jej złożonego charakteru. Jednak w ramach stosunkowo dużej liczby różnorodnych definicji można wyróżnić pewne jej w miarę homogeniczne grupy. Są to zarówno grupy definicji ogólnych, grupy definicji akcentujących pewne wybrane aspekty przewagi konkurencyjnej, aż po grupę definicji kompleksowych. Wnioski wynikające z analizy owych grup definicji pozwalają sprecyzować istotę przewagi konkurencyjnej.

W ramach ogólnych definicji przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa przedstawiana jest jako zdolność robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci lub przynajmniej robienia czegoś lepiej od nich²⁴. Definicja ta mimo swego lakonicznego charakteru wskazuje na istotną cechę przewagi konkurencyjnej, którą jest jej względność. Przedsiębiorstwo chcąc posiadać przewagę konkurencyjną musi być lepsze od konkurentów i może ją osiągać tylko w odniesieniu do konkurentów. Stąd też niezbędnym warunkiem jej istnienia i budowania jest funkcjonowanie co najmniej dwóch podmiotów na danym rynku. Równocześnie wspomniana definicja oprócz podkreślenia względności przewagi konkurencyjnej, określa jej istotę, którą jest wykonywanie czegoś lepiej niż konkurenci, czyli wyróżnianie się na ich tle. Z tego też względu przewaga konkurencyjna jest określana w literaturze również mianem przewagi różnicującej²⁵.

Ogólne definicje przewagi konkurencyjnej stwierdzają ponadto, że wykonywanie przez przedsiębiorstwo czegoś lepiej od rywali, prowadzi do osiągania lepszych rezultatów²⁶ oraz, że przewaga konkurencyjna to korzystniejsze usytuowanie się danego przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów i osiągane dzięki temu korzyści²⁷. Oprócz potwierdzenia, w tych definicjach, względnego charakteru przewagi konkurencyjnej (w każdej widoczne jest odniesienie działalności przedsiębiorstwa do jego konkurentów) oraz jej istoty (wyróżnianie się na tle konkurencji), definicje te wprowadzają także dwa inne elementy precyzujące rozumienie przewagi. Pierwszym elementem jest określenie podmiotu, który ową

²⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 168 [za:] L.W. Rue, Ph.G. Holland, *Strategic management: Concepts and Experiences*, McGraw – Hill Book Company, New York 1986

²⁵ P. Dole, *Marketing wartości*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2003, s.91

²⁶ Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod. red. M.J. Stankiewicza, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 110

²⁷ G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 54

przewagę ma budować – jest nim przedsiębiorstwo. Drugim dodatkowym elementem charakteryzującym przewagę konkurencyjną jest wskazanie, że jej budowanie i utrzymywanie nie jest celem samym w sobie, lecz jedynie środkiem do osiągnięcia celu, który w przytoczonych definicjach określany jest jako osiągnięcie lepszych od konkurentów rezultatów lub korzyści.

Jedna z przytoczonych ogólnych definicji wskazuje również na miejsce budowania przewagi konkurencyjnej, którym jest rynek. Jest to kolejna cecha przewagi konkurencyjnej czyli jej rynkowy charakter. Przejawia się on w tym, że przewaga konkurencyjna nie może być budowana w próżni. Można ją budować jedynie na precyzyjnie zdefiniowanych rynkach, na których owa przewaga jest weryfikowana.

W oparciu o analizę pierwszej grupy ogólnych definicji przewagi konkurencyjnej, można stwierdzić, że przewaga ma względny oraz rynkowy charakter. Równocześnie przytoczone definicje nie precyzują elementów przewagi konkurencyjnej. Podkreślają jedynie cel budowania przewagi jako osiągnięcie lepszych rezultatów oraz istotę jako wyróżnianie się na tle konkurentów. Istnieje zatem potrzeba doprecyzowania wspomnianych elementów w oparciu o inne znane w literaturze definicje tego zjawiska.

Cel budowania przewagi jest precyzowany przez definicje stwierdzające, że przewagę konkurencyjną z punktu widzenia przedsiębiorstwa można określić jako unikalną pozycję w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiającą osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków i wyprzedzanie konkurencji²⁸, lub jako zbiór atutów cenionych przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo utrzymuje wysoką efektywność oraz harmonijnie się rozwija w długim przedziale czasu²⁹. Cel budowania przewagi konkurencyjnej w tych definicjach ma charakter finansowy. W takim ujęciu przewaga konkurencyjna ma zapewnić przedsiębiorstwu zysk lub efektywność działania wyższą od konkurentów, co pozwala na rozwój organizacji lub wyprzedzanie konkurencji. Mówiąc inaczej, przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną to przedsiębiorstwo generujące wyższe zyski od konkurentów i szybciej się od nich rozwijające. Spełnianie tych dwóch warunków równocześnie może się jednak wydawać trudne do osiągnięcia. Bardzo często rozwój przedsiębiorstwa wymaga ponoszenia nakładów, które przewyższają przychody, a więc generują straty. Są to jednak sytuacje

²⁸ A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Zarządzanie i finanse, Warszawa 2002, s. 17

²⁹ Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 56

występujące w krótkich okresach, w długim natomiast horyzoncie czasowym zyski i rozwój mogą być równocześnie osiągnięte.

Przytaczane definicje określają również jakie warunki muszą zaistnieć aby przewagę konkurencyjną osiągnąć. Są to: unikatowa pozycja w sektorze w stosunku do konkurentów (względny charakter oraz konieczność odróżniania się na ich tle) lub zbiór atutów cenionych przez rynek (rynkowy charakter). Owa unikatowa pozycja jest nawiązaniem do koncepcji Portera, w ramach której utożsamia się przewagę konkurencyjną z dominującą pozycją w sektorze. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na małą precyzyjność zidentyfikowania atutów przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że można je utożsamiać z zasobami przedsiębiorstwa, a mówiąc dokładniej – z taką ich alokacją, która pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Bardziej precyzyjnie warunki niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wskazuje inna definicja utrzymana w duchu finansowej zyskowności, według której przewaga konkurencyjna to możliwość wytwarzania produktów bądź świadczenia usług, przez określone przedsiębiorstwo, efektywniej niż konkurenci dzięki niższym kosztom funkcjonowania. W takim ujęciu definicja przewagi konkurencyjnej nawiązuje do koncepcji przewagi komparatywnej³⁰. Jest to jednak spojrzenie jednostronne i dosyć oczywiste. Tymczasem podnoszenie efektywności może być dokonywane nie tylko na drodze obniżania kosztów. Może do tego prowadzić również zwiększanie przychodów przedsiębiorstwa przy założonym, stałym poziomie kosztów. Ten drugi sposób, chociaż niepodkreślony w definicji, wydaje się bardziej skuteczny w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej ze względu na trudność imitacji przez konkurentów.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że żadna z przytoczonych definicji przewagi konkurencyjnej nie wskazuje jako jej celu powiększania udziału w rynku, mimo, że w literaturze podkreślane jest, że udział w rynku stanowi ocenę stopnia dostosowania oferty przedsiębiorstwa do potrzeb i preferencji nabywców³¹. Jest to zapewne konsekwencją dominującego przekonania, że udział w rynku nie zawsze musi się przekładać na efektywność działania, stąd też dążenie do zwiększania udziału w rynku wcale nie musi, w konsekwencji, powodować zwiększania zysków przedsiębiorstwa. Wpływ na taki stan rzeczy mają czynniki tkwiące zarówno w

³⁰ G. David, What is the meaning of competitive advantage, *Advances in Competitiveness Research*, 2000, s. 6

³¹ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 184

charakterystyce rynku jak i przyjętej strategii działania przedsiębiorstwa. Udział w rynku może przekładać się na korzystną pozycję kosztową tylko wówczas, gdy można zaobserwować efekt skali. W takiej sytuacji dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu sprzedaży w stosunku do sprzedaży konkurentów może skutkować spadkiem kosztów jednostkowych a tym samym poprawy efektywności działania. Z drugiej strony przedsiębiorstwo może prowadzić politykę polegającą na sztucznym podtrzymywaniu udziału w rynku np.: przez dumping, który określany jest jako skuteczna i szeroko stosowana metoda osiągania szybkiego wzrostu udziału w rynku, w krótkim okresie³². Obsesyjne jednak dążenie do powiększania udziału może generować w długim przedziale w przedsiębiorstwie stratę,³³ co oznacza, że przedsiębiorstwo nie dostosowało swoich zasobów do wymogów konkurencyjnych rynku. Zatem udział w rynku może być traktowany jako pewien cel budowania przewagi konkurencyjnej, przy uprzednim spełnieniu warunku generowania przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnych zysków.

Traktując osiągnięcie ponadprzeciętnych na danym rynku zysków jako cel przewagi konkurencyjnej należy rozstrzygnąć co jest środkiem do osiągnięcia stawianych przewadze konkurencyjnej celów, a więc w oparciu o co lub o kogo przedsiębiorstwo może generować ponadprzeciętny zysk. W literaturze podkreśla się, że wyróżnianie się na tle konkurentów powinno się dokonywać w ramach szeroko rozumianego zaspakajania potrzeb nabywców. Przewaga konkurencyjna bowiem to wszystko to co pozytywnie wyróżnia ofertę firmy lub samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników³⁴, czyli jest to unikatowość postrzegana przez klientów. Dotyczy ona różnych obszarów przedsiębiorstwa, szczególnie jego produktów bądź usług, marki i obsługi klientów³⁵. Konsumenci muszą dostrzegać różnice między produktami lub usługami danego przedsiębiorstwa a produktami i usługami jego konkurentów. Owe różnice w ofercie muszą wynikać z lepszych umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwo i z cech oferty przy czym muszą one mieć charakter trwały³⁶. Można zatem przyjąć, że przewaga konkurencyjna polega na dopasowywaniu zasobów oraz umiejętności ich dostosowania przez

³² Ibidem, s. 184

³³ A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 21- 23

³⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 167 [za:] L. Fahey, *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages*, [w:] *The Strategic Planning Management Reader*, ed. L. Fahley, Prentice – Hall, Englewood Cliffs 1989

³⁵ E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 230

³⁶ G. David, *What is the meaning...*, op.cit., s. 2 [za:] K.P.Coyne, *Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't*, *Business Horizons*, Jan-Feb, 1986

przedsiębiorstwo do preferencji nabywców w poszczególnych segmentach rynku³⁷. Problemem pozostaje zdiagnozowanie preferencji nabywców lub różnic w ofercie jakie mogą oni dostrzegać. Na tak postawione pytanie odpowiada definicja stwierdzająca, że przewaga konkurencyjna to wyróżnianie się na tle konkurentów przez oferowanie nabywcom produktów tej samej wartości po niższej cenie lub dostarczanie większej wartości uzasadniającej wyższe ceny³⁸.

Problem dostarczania wartości dla nabywcy jako istoty przewagi konkurencyjnej widoczny jest również w definicji stwierdzającej, że przewaga konkurencyjna to różnice pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami pozwalające jednemu z nich kreować większą wartość oferty dla nabywcy niż drugiemu³⁹. Takie ujęcie przewagi konkurencyjnej jest rozwinięciem koncepcji podkreślających konieczność dostarczania klientom większej wartości w celu wygrania walki konkurencyjnej⁴⁰. Owa wartość, aby stała się przewagą konkurencyjną, musi przewyższać koszty jej wytworzenia⁴¹. Za wartość, poza tym, uznaje się wszystko to, za co konsument jest skłonny zapłacić. Wskazuje się w literaturze, że przewaga konkurencyjna jest postrzegana przez klientów różnicą wartości, która powoduje, że docelowi klienci danej firmy wybierają spośród innych jej ofertę⁴².

Jednak koncepcja wartości dla klienta jest problemem złożonym. Na poziomie definicyjnym określana jest stwierdzeniem, że wartościowa dla klienta jest ta oferta, której koszty nabycia są niższe niż uzyskiwane dzięki jej nabyciu korzyści. Im owa różnica jest większa, tym większa jest wartość dla klienta⁴³. Klient bowiem poszukuje maksimum satysfakcji ale przy akceptowalnym poziomie ceny. Inna definicja stwierdza, że wartość dla klienta to kombinacja korzyści uzyskiwanych przez docelowych nabywców, obejmująca takie elementy jak: jakość, cena, wygoda, dostawa na czas, zakres usług przed i po sprzedaży⁴⁴. W wykorzystywaniu kategorii wartości dla klienta w kontekście przewagi konkurencyjnej problemem jest fakt, że wartość oferty dla klienta jest kategorią subiektywną. Wartość definiowana jest przez klientów

³⁷ W. Wrzosek, Funkcjonowanie rynku, PWE, Warszawa 1998, s. 65

³⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s.553

³⁹ H. Ma, Competitive advantage and firm performance, Competitiveness Review, Summer – Fall 2000, s. 4 (maszynopis) <http://www.allbusiness.com/management/benchmarking-strategic-planning/719229-1.html>

⁴⁰ M.E. Porter, Przewaga..., op.cit., s. 171

⁴¹ G. David, What is the meaning..., op.cit., s. 2

⁴² P. Dole, Marketing..., op.cit., s.91

⁴³ B. Pokorska. E.Maleszyk, Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji, PWE, Warszawa 2006, s. 14

⁴⁴ K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius, Marketing, PWN, Warszawa 1998, ss. 15-16

na podstawie stopnia zaspokojenia przez produkt lub usługę ich oczekiwań. Owe oczekiwania jednak ulegają ciągłym zmianom na skutek nowych doświadczeń, przeżyć, nowych produktów czy dostępu do nowych źródeł informacji⁴⁵. Taka zmienność postaw nabywców może utrudniać określenie, czy dane przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną czy też nie. Dodatkowym utrudnieniem jest również fakt, że w środowisku konkurencyjnym wartość oferty jednego przedsiębiorstwa dla nabywcy, powinna być porównywana z wartościami dostarczonymi przez oferty przedsiębiorstw konkurencyjnych. Nabywca bowiem kupuje ten produkt lub usługę, które postrzega jako przynoszące mu największą wartość z pośród alternatywnych ofert konkurujących przedsiębiorstw. Trudność z punktu widzenia przedsiębiorstwa polega zatem na tym, że owa subiektywna kategoria jaką jest wartość oferty dla klienta, powinna być na dodatek większa niż oferty konkurentów⁴⁶.

Przedstawione definicje przewagi konkurencyjnej pozwalają stwierdzić, że na przewagę konkurencyjną składa się odróżnianie na tle konkurentów poprzez zaspakajanie potrzeb nabywców (tworzenie wartości dla nabywcy) oraz generowanie zysku. Bazując na tych elementach zbudowano definicję kompleksowej przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna jest w nich definiowana jako: asymetria lub zróżnicowanie cech przedsiębiorstwa (w stosunku do konkurentów), które pozwalają na lepszą obsługę nabywców i tym samym kreowanie dla nich większej wartości niż konkurenci, co pozwala na osiągnięcie lepszych wyników przez przedsiębiorstwo⁴⁷. Podkreśla się też, że przewaga konkurencyjna to zdolność do takiego wykorzystania zasobów i warunków konkurowania na rynkach zaopatrzenia i zbytu produktów, które umożliwiają kreowanie większej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz jego faktycznych i potencjalnych klientów niż wartości dodane generowane przez konkurentów⁴⁸. Można ponadto spotkać definicje stwierdzające, że przewaga konkurencyjna to dostarczanie klientom coraz wyższej postrzeganej wartości po jak najniższej postrzeganej cenie⁴⁹. Ci sami autorzy, przy definiowaniu przewagi konkurencyjnej, stwierdzają również, że jest ona specyficznymi atrybutami

⁴⁵ K. Kapa-Kejna, Wartość dla klienta jako podstawa tworzenia wartości przedsiębiorstwa, [w:] Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania, red. nauk. Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock – Łódź 2002

⁴⁶ J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 54

⁴⁷ H. Ma, Creation and preemption for competitive advantage, Management decision, 37/3/1999, s. 259

⁴⁸ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, ss. 60 - 61

⁴⁹ D. Faulkner, C. Bosman, Strategie..., op.cit., s. 7

przedsiębiorstwa, które pozwalają generować ponadprzeciętne zyski w dłuższym okresie i które są trudne do powielenia⁵⁰.

W kompleksowych definicjach występuje wyraźny związek między efektywnością (zyskownością) działania przedsiębiorstwa a kreowaniem wartości dla klienta. Traktując zysk przedsiębiorstwa, jako cel przewagi konkurencyjnej, należy jednak zastanowić się w jaki sposób pojmować rolę nabywcy. Zaspakajanie potrzeb nabywców generuje koszty, co może prowadzić do ograniczania zysku przedsiębiorstwa, lub nawet strat. Stoi to w sprzeczności do wspomnianego wcześniej celu przewagi konkurencyjnej. Jest to związane z faktem, że uzyskanie wzrostu zadowolenia klienta staje się coraz bardziej kosztowne (w sytuacji, gdy zadowolenie to osiągnęło wysoki poziom). Można także założyć, że wzrost zysków przedsiębiorstwa, może być dokonany w sposób pomijający potrzeby klienta. Mogą do tego służyć wszelkie działania z zakresu finansów przedsiębiorstwa zmierzające do zwiększenia efektywności działania⁵¹. Pominięcie nabywcy, w rozważaniach o przewadze konkurencyjnej, można również uzasadnić tym, że szereg wspomnianych wcześniej definicji przewagi nie zawiera do niego odniesień. Są to jednak dywagacje czysto teoretyczne, gdyż w praktyce ignorowanie potrzeb nabywców w procesie analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa wydaje się być nonsensem. Jediną możliwością osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo w warunkach gospodarki rynkowej jest bowiem generowanie oferty, która zostanie przez nabywców zaakceptowana⁵². Przejawem akceptacji oferty przez nabywców jest jej zakup i zwiększona sprzedaż. Zatem nabywcy są jedyną grupą w otoczeniu przedsiębiorstwa, dzięki której może ono powiększyć stan swoich aktywów finansowych. Oczywiście owe przychody ze sprzedaży muszą pokryć koszty tworzenia oraz sprzedaży oferty. Budowanie przewagi konkurencyjnej powinno się odbywać zatem tylko w oparciu o tych klientów, których obsługa będzie generowała niższe koszty niż ilość gotówki uzyskanej ze sprzedaży⁵³. Będzie to możliwe wtedy, kiedy zaspokajanie potrzeb nabywców będzie traktowane w przedsiębiorstwie jako długofalowy proces, uwzględniający budowanie lojalności nabywców, nie oparty jedynie o pojedyncze relacje transakcyjne.

⁵⁰ Ibidem, s. 40

⁵¹ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, s. 303

⁵² Ibidem, s. 170

⁵³ Por. B. Dobiegała – Korona, *Klient kapitałem przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, pod red. B. Dobiegały-Korony, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2006

Można zatem stwierdzić, że znaczenie nabywcy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przejawia się stwarzaniem przez przedsiębiorstwo powodów, dla których klienci docelowi mieliby korzystać z usług przedsiębiorstwa i pozostać lojalnymi a posiadanie przewagi konkurencyjnej decyduje o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo zwrotów wyższych od kosztów kapitału⁵⁴.

Podsumowując rozważania na temat przewagi konkurencyjnej, na potrzeby pracy przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna to umiejętność przedsiębiorstwa usługowego do takiego kształtowania charakterystyk oferowanej usługi, która zapewnia tworzenie większej, od konkurentów, wartości dla nabywcy, dzięki czemu przedsiębiorstwo osiąga ponadprzeciętne zyski.

Przewaga konkurencyjna oprócz względnego charakteru, konieczności osadzenia jej na określonym rynku, w stosunku do konkretnego przedsiębiorstwa, wreszcie konieczności zapewnienia zyskowości oraz tworzenia wartości, charakteryzuje się ponadto: złożonym charakterem, trwałością oraz jest efektem celowego działania przedsiębiorstwa.

Złożoność przewagi konkurencyjnej opiera się na konstatacji, że nie jest ona strukturą wewnątrznie jednorodną. W takim ujęciu na przewagę konkurencyjną składają się przewagi cząstkowe możliwe do uzyskania w ramach różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa lub, w węższym ujęciu, w ramach obszarów składających się na ostateczną ofertę przeznaczoną dla nabywcy⁵⁵. Problem ostatecznego rozstrzygnięcia o posiadaniu przez przedsiębiorstwo ogólnej przewagi konkurencyjnej, w kontekście jej złożoności, w literaturze rozwiązywany jest na dwa sposoby. Pierwsze podejście wskazuje, że przy ocenie ogólnej (głównej) przewagi konkurencyjnej należy uwzględniać wszystkie cząstkowe przewagi i niekorzyści konkurencyjne. Jeżeli one łącznie tworzą wartość dla nabywcy to przedsiębiorstwo posiada ogólną przewagę konkurencyjną, jeżeli nie - przewagą taką nie dysponuje⁵⁶. Drugie podejście wskazuje, że do powstania ogólnej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wystarczy dysponowanie chociażby jedną cząstkową przewagą konkurencyjną dostrzeganą przez nabywców⁵⁷. Wydaje się, że takie podejście jest jednak zbyt dużym uproszczeniem problemu. Nie bierze się w nim pod uwagę faktu, że

⁵⁴ P. Doyle, Marketing..., op.cit., s.69

⁵⁵ H. Ma, Constellation of competitive advantage: components and dynamics, Management Decision, 1999/37/4, s. 350-351

⁵⁶ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność..., op.cit., s. 172

⁵⁷ B. Pokorska. E. Maleszyk, Integracja..., op.cit., s. 14

przewaga w jednym obszarze może być niwelowana przez niekorzyści konkurencyjne w innych obszarach i tym samym nie wpływać na ogólną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ponadto z punktu widzenia działania w warunkach ostrej konkurencji budowanie sukcesu przedsiębiorstwa tylko w jednym obszarze, niesie ze sobą ryzyko łatwej imitacji tych działań przez konkurentów, a zatem przewaga taka nie będzie mogła utrzymać się w długim okresie.

W literaturze dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstwa stwierdza się również, że przewaga konkurencyjna powinna być w stosunkowo długim przedziale czasu odporna na działania konkurentów zmierzające do jej likwidacji. Jest to nawiązanie do trwałości, jako cechy przewagi konkurencyjnej⁵⁸. Owa trwałość rozumiana jest w sposób statyczny oraz dynamiczny. W ujęciu statycznym o trwałości przewagi konkurencyjnej decyduje z jednej strony struktura rynku (np.: wysokie bariery wejścia) z drugiej posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby. To ujęcie zakłada bierność przedsiębiorstwa w utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Działając bowiem na rynku o wysokich barierach wejścia lub posiadając unikatowe zasoby, przedsiębiorstwo nie musi się obawiać, że ową przewagę straci. W ujęciu dynamicznym wychodzi się z założenia, że ciągle zmiany dokonujące się na rynku zmuszają przedsiębiorstwo do redefiniowania jego granic oraz wystawiają przedsiębiorstwo na permanentne ataki nowych konkurentów, co deprecjonuje znaczenie takich kategorii jak wspomniane bariery wejścia w budowaniu przewagi konkurencyjnej. W takich warunkach trwałość przewagi konkurencyjnej zapewnia kształtowanie lub zdobywanie nowych zasobów oraz wprowadzanie ciągłych innowacji.

Przewaga konkurencyjna musi być również efektem celowego działania. Oznacza to, że pozytywne wyróżnianie się od konkurentów w opiniach nabywców i w konsekwencji generowanie wysokich zysków nie może być dziełem przypadku. Przewaga konkurencyjna powstaje bowiem jako efekt przemyślanego i zorganizowanego procesu, na który składają się takie elementy jak: zdefiniowanie rynku działania, określenie konkurentów i docelowych nabywców oraz określenie sposobów oraz zakresu różnicowania oferty w stosunku do rywali. Wskazanie na to, że tworzenie przewagi konkurencyjnej jest procesem, daje podstawy do rozważań nad uwarunkowaniami jej budowy⁵⁹.

⁵⁸ K.P. Coyne, Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't, Business Horizons, January – February 1986, s. 55

⁵⁹ Rozważania te będą prowadzone w podrozdziale 1.3.

Z pojęciem przewagi konkurencyjnej powiązanych jest szereg innych pojęć, do których można zaliczyć strategię konkurencji, instrumenty konkurowania oraz pozycję konkurencyjną.

Strategie konkurencji są powiązane z ogólną strategią rozwojową przedsiębiorstwa⁶⁰ i w hierarchii strategii w ramach całego przedsiębiorstwa zajmują pozycję pomiędzy strategią organizacyjną (dotyczącą całego przedsiębiorstwa) a jego strategiami funkcjonalnymi.

W literaturze tematu nie ma zgodności czy pojęcie strategii konkurencji powinno być wyodrębniane. Argumentuje się bowiem, że każda strategia przedsiębiorstwa realizowana jest w warunkach zmuszających do konkurowania. Strategie przedsiębiorstwa definiowane są jako: sposób w jaki przedsiębiorstwo zamierza realizować swoją misję, jest to zatem procedura osiągania sukcesu⁶¹, lub sposoby osiągania długofalowych celów, które wpływają na system jako całość⁶². Wskazane definicje pozostają na stosunkowo wysokim stopniu uogólnienia, nie wskazując w jaki sposób owe cele organizacji powinny być osiągnięte w konkurencyjnym otoczeniu. Wydaje się zatem, że jest to wystarczająca przesłanka do wyodrębnienia pojęcia strategii konkurencji gdyż istota tych strategii, przedstawiona w definicjach, wskazuje właśnie na sposób osiągania długofalowych celów organizacji w warunkach rywalizacji. Strategie konkurencji definiowane są jako: połączenie zasobów w schematy zintegrowanych działań dla zdobycia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia określonych celów⁶³, lub jako: cele i akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo, które zmierzają do uzyskania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej⁶⁴ oraz w formie rozbudowanej jako: działania konkurencyjne, które wykorzystuje się w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i klientów, przynoszących organizacji względnie trwałe sukcesy wyrażane jej przewagą konkurencyjną⁶⁵, lub jako: koncepcje wypracowania długofalowej przewagi konkurencyjnej wobec wszystkich podmiotów otoczenia konkurencyjnego, służącej realizacji podstawowych celów rozwoju przedsiębiorstwa.⁶⁶ Zatem, wprowadzając pewne uproszczenie, strategię konkurowania rozumie się jako sposób budowania przewagi konkurencyjnej. Jednak, co zostanie podniesione w

⁶⁰ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 25

⁶¹ M. Marchensay, *Zarządzanie strategiczne, geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 175

⁶² R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 10

⁶³ M. Marchensay, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 171

⁶⁴ *Konkurencyjność...*, red. nauk. E. Skawińska, op.cit., s. 13

⁶⁵ J. Rokita, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 26

⁶⁶ A. Kaleta, *Strategia...*, op. cit., s. 30

dalszych rozważaniach, strategii konkurencji nie można traktować jedynie jako synonimu koncepcji walki z konkurentami, gdyż takie podejście byłoby nadmiernym uproszczeniem⁶⁷.

Do budowania przewagi konkurencyjnej za pomocą określonej strategii konkurowania niezbędny jest dobór odpowiednich instrumentów konkurowania. Definiowane są one jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawianej oferty rynkowej⁶⁸. Liczba instrumentów konkurowania jest nieskończona, wynika to z tego, że przedsiębiorstwa ciągle tworzą nowe. Instrumenty konkurowania są najczęściej stosowane w pewnych grupach i wykorzystywane w określonych obszarach działania przedsiębiorstwa⁶⁹. Obszary te można wyróżnić biorąc za podstawę złożoność przewagi konkurencyjnej. Zatem instrumenty te odpowiadają wszystkim obszarom cząstkowym konstytuującym całościową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Są nimi: kształtowanie poziomu cen, jakość oferowanej usługi głównej, ilość i zakres usług dodatkowych, poziom kompetencji pracowników itp. Przedsiębiorstwo, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną nie musi być najlepsze w zakresie stosowania wszystkich instrumentów. Może mieć ono przewagę nad rywalami w ramach jednego instrumentu, w przypadku pozostałych wystarczy stosowanie instrumentu na poziomie porównywalnym z konkurentami lub nawet poniżej tego poziomu⁷⁰.

Innym pojęciem w kontekście przewagi konkurencyjnej jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Jest ona definiowana w literaturze dwojako. Jedno z podejść określa pozycję jako możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu pojęcie to odnosi się do źródeł przewagi konkurencyjnej⁷¹. Definicje w ramach tego podejścia przedstawiają pozycję jako sumę sił i słabości przedsiębiorstwa, która zależy od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu⁷².

Drugie podejście traktuje pozycję konkurencyjną jako miarę osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Skupia się zatem na wyniku konkurowania, jego efekcie, a nie na źródłach. Pozycja definiowana jest zatem jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych

⁶⁷ Ibidem, s. 25

⁶⁸ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 241

⁶⁹ B. Pokorska. E. Maleszyk, *Integracja...*, op.cit., s. 17

⁷⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, ss. 94-96

⁷¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 293

⁷² *Strategor, Zarządzanie...*, op.cit., s. 68

przez konkurentów⁷³, lub w ramach zbliżonej definicji jako: rezultaty dotychczasowych działań przedsiębiorstwa określanych przez uwzględnienie np.: udziału w rynku⁷⁴.

W pracy przyjęto rozumienie pozycji konkurencyjnej jako miarę wyniku konkurowania. Trudno bowiem określać jako pozycję konkurencyjną samą możliwość budowania przewagi konkurencyjnej (tak jak jest to określane w podejściu pierwszym). Posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich zasobów czy funkcjonowanie w sprzyjającym otoczeniu samo w sobie nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Niezbędne jest do tego odpowiednie działanie przedsiębiorstwa skupione na wykorzystaniu sprzyjających czynników. Skuteczność owego działania może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, której przejawem (i zarazem miarą) będzie osiągnięcie określonej pozycji na rynku względem konkurentów.

Pozycję konkurencyjną rozumianą jako wynik konkurowania można określić wg dwóch miar. Jedną z nich jest udział w rynku, drugą sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Co istotne do pełnego określenia przewagi konkurencyjnej miary te muszą być stosowane równolegle. Jest to związane ze słusznym założeniem, że osiągnięty udział w rynku może powodować ujemną efektywność ekonomiczną. Wysoki udział w rynku może być powiem osiągnięty dzięki ustalaniu cen produktów bądź usług poniżej kosztów wytworzenia czy też świadczenia. Przytoczone miary pozycji konkurencyjnej a szczególnie ich finansowy aspekt są kolejnym potwierdzeniem na to, że pozycję należy traktować jako efekt osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Jej celem bowiem jest, na co wskazano wcześniej, osiągnięcie ponadprzeciętnych dla danego rynku zysków. Wykorzystanie pozycji konkurencyjnej jako miary przewagi konkurencyjnej przejawia się w procesie porównania wskaźników pozycji finansowej i udziału w rynku z analogicznymi wskaźnikami obliczonymi dla rywalizujących przedsiębiorstw. Jeżeli w wyniku porównania wartości te okażą się korzystniejsze od konkurentów (wysoki udział w rynku, stabilny lub rosnący, sytuacja finansowa na poziomie średniej w branży lub wyższej⁷⁵) oznacza to, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną w kilku (lub wszystkich) obszarach związanych z kreowaniem oferty dla klienta. W sytuacji odwrotnej można sądzić, że przedsiębiorstwo nie posiada przewagi konkurencyjnej w żadnym obszarze lub, co

⁷³ J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 296

⁷⁴ E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 256

⁷⁵ Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 148

zdarza się częściej, posiadane przewagi cząstkowe nie są wystarczające do przezwyciężenia niekorzyści konkurencyjnych w innych obszarach co prowadzi do braku przewagi całego przedsiębiorstwa.

Reasumując, powiązania przewagi konkurencyjnej z innymi pojęciami odnoszącymi wskazuje się, że strategie konkurencji razem z instrumentami konkurowania służą jej budowie, natomiast pozycja konkurencyjna jest rozumiana jako miara osiągniętej przewagi konkurencyjnej.

W ramach działalności usługowej istota przewagi konkurencyjnej polega na umiejętności lepszego niż konkurenci zaspokajania potrzeb usługobiorców. Równocześnie koszty kreowania konkurencyjnej usługi dla nabywców muszą być niższe od osiąganych, dzięki tej ofercie, zyskom. Tylko wtedy działalność przedsiębiorstwa będzie efektywna. Przewaga konkurencyjna jest strukturą wewnątrznie zróżnicowaną oraz dynamiczną, a co szczególnie istotne jest wynikiem zorganizowanego sposobu działania przedsiębiorstwa. Daje to podstawy do omówienia procesu jej budowy, którego przejawem jest strategia konkurencji. W kolejnym rozdziale zostaną omówione podstawy (źródła) procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej.

1.2. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opierają o elementy, które w literaturze określane są źródłami przewagi konkurencyjnej. Źródła te rozumiane są jako cechy przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, których odpowiednie wykorzystanie może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Mogą one mieć charakter zewnętrzny oraz wewnętrzny w odniesieniu do podmiotu budującego przewagę konkurencyjną. Charakter zewnętrzny przejawia się w podejściu rynkowym, w którym kładzie się nacisk na otoczenie przedsiębiorstwa jako źródła tworzonej przewagi konkurencyjnej umożliwiającej osiągnięcie zysku. Natomiast podejście wewnętrzne, określane jako zasobowe, wskazuje na zasoby przedsiębiorstw jako czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstwa⁷⁶.

Różnicę pomiędzy koncepcją rynkową oraz zasobową można wytłumaczyć również umiejscowieniem tzw. mechanizmu izolacji, rozumianego jako zespół

⁷⁶ B. Pokorska, E. Maleszyk, Integracja..., op.cit., s. 11

warunków, w oparciu o które przedsiębiorstwo utrzymuje lepsze wyniki działalności od konkurentów. W koncepcji rynkowej ten mechanizm umieszczony jest na poziomie sektora, co wyjaśnia różnice w zyskowności przedsiębiorstw działających w różnych sektorach. Opiera się on głównie na różnicy w wysokości barier wejścia do poszczególnych sektorów. Natomiast w koncepcji zasobowej mechanizm ten jest umiejscowiony na poziomie przedsiębiorstwa i tym samym wskazuje różnice pomiędzy funkcjonowaniem przedsiębiorstw bez odnoszenia ich do specyfiki rynku⁷⁷.

Istotą podejścia rynkowego, zwanego również strukturalnym, jest założenie, że silna, możliwa do obrony pozycja rynkowa w atrakcyjnej branży jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Zatem cała istota tego podejścia sprowadza się do konieczności wyboru przez przedsiębiorstwo atrakcyjnego sektora działania a następnie korzystne pozycjonowanie na tle konkurentów w jego ramach. Stąd też w podejściu tym wykorzystuje się szeroko zakrojoną analizę otoczenia organizacji. Szczególne zastosowanie ma tzw. cykl życia sektora, który wskazuje na możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego w zależności od fazy, w którym określony sektor się znajduje. Pozwala to organizacji na podjęcie decyzji o tym w jakim sektorze alokować środki tak aby osiągnąć przewagę w sposób najszybszy.

Na przedsiębiorstwa działające w określonym sektorze oddziałują siły, które warunkują możliwości uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej. Siły te są zagregowane w ramach dwóch grup i nazywane makrootoczeniem oraz mikrootoczeniem. W makrootoczeniu zawarte są te czynniki, na które przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu, zatem, z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej, jest to dla przedsiębiorstwa zbiór danych niezależnych warunkujących osiągnięcie sukcesu. Rozbudowane metody analizy tego otoczenia⁷⁸ wskazują, że korzystnym dla przedsiębiorstwa jest takie otoczenie makro, które charakteryzuje się niską burzliwością oraz wysoką jednorodnością. Z kolei otoczenie mikro to czynniki znajdujące się na zewnątrz przedsiębiorstwa, na które może ono oddziaływać. Jego istota sprowadza się głównie do analizy stopnia konkurencyjności danego sektora, stąd otoczenie to nazywane jest również konkurencyjnym. Najbardziej znaną oraz szeroko stosowaną metodą jego analizy jest pięć sił Portera, w oparciu o które dokonuje się analizy atrakcyjności sektora⁷⁹. Zatem źródłem przewagi konkurencyjnej

⁷⁷ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 79

⁷⁸ Na przykład metoda analizy scenariuszy stanów otoczenia.

⁷⁹ H. Ma, *Competitive advantage...*, op.cit., s. 1

przedsiębiorstwa może być sektor, w którym występuje niskie natężenie konkurencji – rozumiane jako liczba konkurujących ze sobą podmiotów, niska siła przetargowa nabywców oraz dostawców, niewielkie zagrożenie ze strony substytutów oraz wysokie bariery wejścia. Wydaje się, że właśnie bariery wejścia stanowią jeden z głównych obszarów zainteresowań podejścia rynkowego, gdyż to one warunkują oddziaływanie pozostałych sił na przedsiębiorstwo w ramach otoczenia konkurencyjnego. W ramach tej konwencji powstała również koncepcja grup strategicznych skupiających przedsiębiorstwa realizujące podobną strategię działania, a w szczególności analiza barier wejścia do określonej grupy. Wydaje się, że otoczenie mikro jako możliwe do kształtowania przez przedsiębiorstwo może bardziej, niż otoczenie makro, stanowić o źródłach przewagi konkurencyjnej⁸⁰.

Należy jednak zaznaczyć, że podkreślanie, w ramach podejścia rynkowego, znaczenia barier wejścia jako istotnego źródła przewagi konkurencyjnej, istotnie ogranicza możliwość wykorzystania tej koncepcji w ramach przedsiębiorstw usługowych. Relatywnie niski koszt rozpoczęcia działalności usługowej, powoduje bowiem, że kapitałowe bariery wejścia nie odgrywają tak znacznej roli jak w działalności produkcyjnej. Ponadto brak możliwości wytworzenia usług „na zapas”, osłabia barierę wejścia związaną z efektami skali⁸¹.

Podejście eksponujące zewnętrzne czynniki będące źródłami przewagi konkurencyjnej jest krytykowane. Po pierwsze wynika to, z eksponowanej głównie w analizie mikrootoczenia, całościowej koncepcji tego podejścia wskazującej, że faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nie jest umiejętna walka z rywalami rynkowymi, lecz proces przeciwny polegający na ograniczaniu procesów konkurencyjnych (poprzez bariery wejścia) i w konsekwencji osiąganie renty monopolistycznej⁸². Owe ograniczanie procesów konkurencyjnych w tej koncepcji jest tak szeroko akcentowane, że w części literatury wskazuje się, iż faktycznymi źródłami przewagi konkurencyjnej są zmony pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynku i zapewnianie przychylności rządu przy ustanawianiu prawnych barier wejścia⁸³.

⁸⁰ R.E. Caves, Economic analysis and the quest for competitive advantage, *The American Economic Review*, May 1984, ss. 128-129

⁸¹ Por. D.R.E. Thomas, Strategy is different in service business, *Harvard Business Review*, 56 July – August 1978

⁸² T.C. Powell, Competitive advantage: logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 22/2001, s. 875

⁸³ J.H. Dyer, H. Singh, The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 4 /No. 4 /1998, s. 674

Krytyka koncepcji rynkowej dotyczy także jednostronnego spojrzenia na procesy budowania przewagi. Co prawda trudno jest jednoznacznie odrzucić znaczenie koniunktury, dynamiki rozwoju sektora dla sukcesu przedsiębiorstwa, jednak analiza funkcjonowania podmiotów gospodarczych daje podstawy do poddania w wątpliwość podstawowe znaczenie czynników otoczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Głównym argumentem są całkowicie odmienne wyniki działalności osiągnięte przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w bardzo zbliżonych warunkach zewnętrznych (np.: ten sam kraj, sektor, poziom konkurencji, segment nabywców). Skoro zatem w ramach określonego rynku można, z jednej strony, obserwować dynamiczny rozwój i sukcesy określonych przedsiębiorstw, z drugiej, równoczesną walkę o przetrwanie lub bankructwa innych, to wydaje się, że źródła sukcesu lub porażki nie mogą być zdeterminowane czynnikami zewnętrznymi⁸⁴.

Przyjmując taki punkt odniesienia powstały koncepcje akcentujące znaczenie źródeł tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa jako podstawowych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Najbardziej kompleksową i rozpowszechnioną jest koncepcja traktująca zasoby przedsiębiorstwa jako podstawowy czynnik determinujący jego konkurencyjność. Koncepcja ta określana jest mianem szkoły zasobowej. Przedstawia ona każde przedsiębiorstwo jako zbiór pewnych zasobów stanowiących o ich odmienności. Według tej koncepcji, nie istnieją dwa przedsiębiorstwa, posiadające identyczne zasoby, które zostały nabyte i wykorzystane w identyczny sposób⁸⁵. Głównym obszarem zainteresowania szkoły zasobowej jest poszukiwanie zależności pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami a osiąganymi wynikami, jak również zależności pomiędzy zasobami a stosowanymi strategiami⁸⁶. Literatura z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa poświęca zdecydowanie więcej uwagi tej koncepcji (w stosunku do koncepcji rynkowej), traktując ją jako precyzyjniej wyjaśniającą różnice w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw. Tą też koncepcję przyjęto w prowadzonych w pracy rozważaniach.

Zasoby definiowane są jako wszystko co pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa a może wpływać na jego funkcjonowanie⁸⁷, lub w ujęciu bardziej rozbudowanym jako wszystko co jest w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie

⁸⁴ A. Kaleta, *Strategia...*, op.cit., s.20

⁸⁵ D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing on resources*, Harvard Business Review, July – August 1995, s.119

⁸⁶ R.M. Grant, *The resource – based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review, Vol.35 No.3, Spring 1991, s. 124

⁸⁷ J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 103

kontrolowane, a co daje mu możliwość skutecznej i efektywnej działalności, dzięki której powstaje oferta przedsiębiorstwa mająca wartość na określonych rynkach czy ich segmentach⁸⁸. W ramach szkoły zasobowej podkreśla się jednak, że sam fakt posiadania przez przedsiębiorstwo określonych zasobów nie jest wystarczający do budowania przewagi konkurencyjnej, ponieważ niezbędna jest również umiejętność przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów. Dyskusyjne pozostaje czy owe umiejętności należy traktować jako określony rodzaj zasobów czy jako czynniki należące do innej niż zasoby grupy⁸⁹. Niewątpliwie jednak umiejętności są czynnikiem komplementarnym do posiadanych zasobów, bez względu na to czy same są traktowane jako zasoby czy też nie. W pracy przyjęto, że umiejętności są przejawem zasobów organizacji.

Zasoby charakteryzują się znaczną różnorodnością, dlatego też w literaturze funkcjonuje wiele różnorodnych typologii odnoszących się do odmiennych ich aspektów i charakterystyk. Zasadniczą klasyfikacją, z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest jednak podział na zasoby strategicznie wartościowe oraz pozostałe⁹⁰. Do zasobów strategicznie wartościowych zalicza się takie, w oparciu o które przedsiębiorstwo może podjąć walkę konkurencyjną ze swoimi rywalami, wygrać ją i w efekcie zdobyć przewagę konkurencyjną. Traktując sprawę bardziej ogólnie można stwierdzić, że dzięki zasobom strategicznie wartościowym przedsiębiorstwo może skutecznie reagować na pojawiające się w otoczeniu szanse lub zagrożenia poprzez wzmacnianie swoich silnych stron lub ograniczanie słabych. Zasoby te powinny przyczyniać się do redukcji kosztów lub różnicowania oferty przedsiębiorstwa w sposób trudny do odwzorowania przez konkurentów. Wartość strategiczna zasobu przejawia się również w tym, że owa wykreowana wartość powinna w jak największym stopniu być zatrzymywana w ramach przedsiębiorstwa⁹¹. W literaturze podkreśla się również, że wartość strategiczna zasobów jest zmienna w czasie. Zasoby, które były strategiczne w przeszłości, nie muszą być nimi obecnie. Wynikać to może z tempa i zakresu zmian zachodzących w organizacji jak i jej otoczeniu.

Zasoby określane mianem pozostałych lub inaczej progowych⁹² są, co prawda, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa (np.: budynki biurowe)

⁸⁸ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 74

⁸⁹ Por. D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing...*, op.cit. s.120

⁹⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 63

⁹¹ D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing...*, op.cit., ss. 122 - 123

⁹² J. Rokita, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 139

jednak ich przydatność w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest ograniczona lub żadna.

Nie wszystkie zatem zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa mogą stanowić źródła jego przewagi konkurencyjnej. Decyzja, które z zasobów można zakwalifikować do strategicznych a które do pozostałych, jest uzależniona z jednej strony od uwarunkowań zewnętrznych działania przedsiębiorstwa, z drugiej od strategii działania samego przedsiębiorstwa. W tym kontekście uwarunkowania zewnętrzne są istotne z tego powodu, że określony zasób może, na jednym rynku, stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, a na innym już nie.

W ramach szkoły zasobowej wskazywane są warunki, które muszą spełniać zasoby aby można je było traktować jako budulec konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tak więc każdy strategicznie wartościowy zasób powinien być rzadki, trudny lub niemożliwy do imitacji, niezastępowalny (trudny do substytucji) przez inne rodzaje zasobów, co zapewnia ich trwałość⁹³.

Kryterium poziomu rzadkości zasobów określa stosunek zapotrzebowania na zasoby do ich podaży. Im różnica między zapotrzebowaniem na zasób a jego podażą jest większa tym określony zasób jest bardziej rzadki. W kontekście budowania przewagi konkurencyjnej rzadkość zasobów oznacza, że nie wszystkie przedsiębiorstwa mogą wejść w ich posiadanie. Taka sytuacja, z jednej strony, stawia je w niekorzystnej sytuacji konkurencyjnej, z drugiej natomiast, mobilizuje do uzyskania efektów generowanych przez rzadki zasób w inny sposób. Istnieją dwa sposoby takiego działania: zastąpienie rzadkiego zasobu innym oraz próba jego imitacji. Istotą zastąpienia zasobów jest możliwości uzyskania efektów jakie stosowanie określonych zasobów przynosi poprzez wykorzystanie innych. W oparciu o to kryterium można wyróżnić zasoby: łatwe do substytucji, trudne do substytucji oraz niemożliwe do substytucji. Imitacja jest rozumiana jako możliwość duplikowania określonego zasobu przez konkurentów. Każdy z zasobów może charakteryzować się różnym stopniem odporności na imitację. W literaturze wyróżnia się trzy ich rodzaje⁹⁴: zasoby skutecznie chroniące się przed imitacją przez to długo zachowujące swoją wartość strategiczną, zasoby o przeciętnej ochronie przed imitacją, narażone na silną presję ze strony rywali

⁹³ J. B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol. 12/1991, ss. 99-120

⁹⁴ J. R. Williams, How sustainable is your competitive advantage, California Management Review, vol. 13/1992 ss. 29-55

rynkowych oraz zasoby, które bardzo krótko utrzymują swoją wartość strategiczną, gdyż nie spełniają większości kryteriów związanych z ograniczaniem imitowalności.

Przedsiębiorstwa będące w posiadaniu rzadkich zasobów chcące budować swoją przewagę powinny skutecznie utrudniać możliwość ich substytucji oraz imitacji. Generalnie trudność imitacji zasobu wynika z tego, że jego charakter i sposób wykorzystania są trudne do odwzorowania⁹⁵. Ponadto trudności imitacji można rozumieć również jako konieczność ponoszenia bardzo wysokich kosztów przez konkurujące przedsiębiorstwa związane z nabyciem określonych zasobów. Wysokość kosztów powoduje, że wartość możliwa do osiągnięcia w oparciu o dany zasób nie przewyższa jego ceny, co w konsekwencji oznacza, że racjonalność ekonomiczna takiego działania jest wysoce wątpliwa, co jest sprzeczne z koncepcją przewagi konkurencyjnej. W ujęciu szczegółowym trudności w imitowaniu, kopiowaniu zasobów mogą wynikać z szeregu przyczyn. Do najistotniejszych zalicza się⁹⁶: uwarunkowania historyczne oraz powiązane z nimi niekorzyści kompresji czasu, w jakim zasoby są gromadzone, efektywność masy posiadanych zasobów, niejasność związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami a posiadaną przewagą konkurencyjną oraz kompleksowość społeczna zasobu.

Uwarunkowania historyczne związane są z momentem nabycia określonego zasobu przez przedsiębiorstwo w przeszłości. Istnieją dwie historyczne bariery imitacji. Pierwsza jest konsekwencją tzw. pierwszeństwa, polegającego na tym, że określone przedsiębiorstwo jako pierwsze wchodzi w posiadanie określonego rzadkiego zasobu, co uniemożliwia jego nabycie przez innych uczestników rynku⁹⁷. W działalności handlowej tą barierą imitacji chroniony jest zasób materialny, którym jest lokalizacja. Druga historyczna bariera imitacji związana jest z tzw. koncepcją uzależnienia⁹⁸, przedstawiającą sytuację, w której wcześniejsze wydarzenia przynoszą w późniejszym okresie istotne efekty. Zatem obecna przewaga konkurencyjna jest rezultatem historycznych decyzji dotyczących kierunku rozwoju określonych zasobów.

Z kolei niekorzyści kompresji czasu, odnoszą się, nie do konkretnego momentu zakupu określonego zasobu, lecz do całego przedziału czasu, w którym akumulowana była określona ilość zasobów. Trudności imitacji w tym aspekcie polegają na tym, że stan zasobów akumulowanych w dłuższym okresie jako suma ich przeszłych

⁹⁵ J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 193

⁹⁶ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 45

⁹⁷ D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing...*, op.cit, s. 121

⁹⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit, ss. 152 - 153

niewielkich strumieni, jest trudny do odtworzenia w krótszym okresie, nawet poprzez dodawanie do siebie większych strumieni. Na przykład zbudowanie lojalności nabywców jest efektem długofalowych działań przedsiębiorstwa, którą niezwykle trudno jest uzyskać w krótszym czasie nawet przy wysokich nakładach finansowych. Można zatem stwierdzić, że w przypadku zasobów trudnych do imitacji niemożliwe jest uzyskanie substytucji czasu przez środki finansowe⁹⁹.

O barierze imitacji stanowić może nie tylko czas przeznaczony na akumulację zasobów ale również relacje pomiędzy istniejącym stanem zasobów w przedsiębiorstwie a ich nowym strumieniem wzbogacającym zasób istniejący. Relacje te sprowadzają się do uzyskiwania efektu synergii pomiędzy posiadanymi zasobami a nowymi. Im bardziej dopasowany nowy strumień zasobów do istniejącego w przedsiębiorstwie tym większe mogą być korzyści związane z powiększeniem go nawet o niewielką wartość. W skrajnych przypadkach nawet minimalne zwiększenie ilości posiadanych zasobów może doprowadzić do skokowego zwiększenia np.: produktywności wszystkich posiadanych zasobów. Zatem w tym przypadku istota trudności imitacji polega na tym, że nawet nabywanie dokładnie takiego samego strumienia zasobów przez rywali rynkowych, bez posiadanej przez nich wiedzy na temat zgromadzonych przez przedsiębiorstwo zasobów, nie gwarantuje im sukcesu rynkowego.

Podkreśla się również, że nawet dokładna znajomość, przez konkurentów, wszystkich zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo nie jest czynnikiem wystarczającym do uzyskania przewagi. Jest to związane z kolejną barierą imitacji określaną mianem niejasności związków przyczynowo – skutkowych. Jej istota sprowadza się do trudności zdiagnozowania przez konkurentów konkretnych zasobów oraz sposobów budowania przewagi konkurencyjnej przez rywali. Niejasność związków przyczynowo-skutkowych może być następstwem tego, że przewaga konkurencyjna w znacznej części jest budowana w oparciu o zasoby niematerialne, które nie poddając się prostej kwantyfikacji utrudniają zbadanie korelacji pomiędzy nimi a osiąganymi wynikami przedsiębiorstwa. Ponadto przewaga konkurencyjna może być budowana nie tyle w oparciu o konkretne zasoby materialne oraz umiejętności, ale bardziej w oparciu o specyficzne relacje między nimi. Zależności te mogą być trudne do zdiagnozowania a tym bardziej do odwzorowania, co powoduje, że nawet dokładne skopiowanie całej

⁹⁹ B. Godziszewski, *Zasobowe...*, op.cit., s. 86

grupy zasobów przez konkurenta, bez znajomości i umiejętności odwzorowania relacji pomiędzy nimi nie jest wystarczające do powielenia strategii budowania przewagi konkurencyjnej¹⁰⁰.

Na trudność imitacji zasobów wpływa również stopień ich społecznej kompleksowości. Pojęcie to obejmuje takie trudne do odwzorowania aspekty działalności przedsiębiorstwa jak: stosunki międzyludzkie, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa czy też specyficzne relacje z dostawcami oraz nabywcami.

Skuteczna ochrona zasobów przed substytucją oraz imitacją powoduje, że budowana w oparciu takie zasoby przewaga konkurencyjna, może utrzymywać się przez stosunkowo długi czas, co nadaje jej znamiona trwałości. Posiadanie trwałych zasobów powoduje w konsekwencji, że osiągnięte przez przedsiębiorstwo zyski są utrzymywane w odpowiednio długim okresie, co pozwala na zwrot poniesionych nakładów (np.: w związku z pozyskaniem określonego zasobu) oraz rozpoczęcie nowych inwestycji zasobowych.

Cechą zasobów ułatwiającą ich ochronę przed substytucją oraz imitacją jest stopień ich specyfiki. Zasoby specyficzne z punktu przedsiębiorstwa, powstają wtedy, kiedy przedsiębiorstwo samodzielnie je tworzy, dopasowuje do swojego profilu działalności, doprowadzając w ten sposób, że zasoby te są trwale z nim związane, bardzo trudne do oddzielenia. Owa trudność oddzielenia polega na tym, że obrót nimi (możliwość sprzedaży lub zakupu) jest bardzo trudny lub wręcz niemożliwy. Są to zatem zasoby tzw. nie podlegające wymianie. Z drugiej strony, należy podkreślić, że tworzenie ich wymaga od przedsiębiorstwa dużych nakładów finansowych co stanowi barierę imitacji.

Zaprezentowane kryteria klasyfikacji zasobów stanowiących źródła przewagi konkurencyjnej nie są jedyne. W literaturze można wyodrębnić koncepcję dzielącą zasoby na zasoby materialne oraz niematerialne, inaczej określane jako widzialne oraz niewidzialne¹⁰¹. Dominuje przekonanie, że zasoby niematerialne są bardziej istotne strategicznie niż zasoby materialne. Szczególna wartość zasobów niematerialnych przejawia się w ich specyficznych cechach. Jest to, z jednej strony, możliwość ich wykorzystywania w różnych miejscach równocześnie oraz, z drugiej strony, podnoszenie wartości tych zasobów w trakcie wykorzystywania. Na przykład rozwijanie wiedzy i kultury organizacyjnej najczęściej prowadzi do ich doskonalenia.

¹⁰⁰ R.M. Grant, *The resource...*, op.cit., s. 122

¹⁰¹ J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing...*, op.cit, s. 121

Ponadto zasoby niematerialne wzmacniają się wzajemnie. Może się to przejawiać we wzmacnianiu reputacji przedsiębiorstwa w wyniku podniesienia kultury organizacyjnej, itp. Szczególną cechą zasobów niematerialnych jest trudność ich imitacji.

Ograniczona rola zasobów materialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej wynika z tego, że mogą one stanowić jej źródło jedynie pod warunkiem, że koszt ich nabycia przez przedsiębiorstwo jest niższy niż analogiczne koszty poniesione przez konkurentów. Do zasobów materialnych zaliczane są wszystkie te zasoby, które mają formę rzeczową lub znajdują swój wyraz w dokumentacji przedsiębiorstwa. Zatem posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne można podzielić na rzeczowy majątek trwały (m.in. grunty własne, budynki i budowle, urządzenia techniczne, samochody itp.), finanse (m.in. środki pieniężne, udziały i akcje oraz inne papiery wartościowe), zapasy (m.in. materiały i surowce, półprodukty oraz produkcja w toku), pracownicy postrzegani jako zbiór osób oraz wszelkie sformalizowane dokumenty funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa, np.: struktura organizacyjna. Wśród zasobów materialnych można wyróżnić tzw. grupę zasobów aktywnych, do których zalicza się infrastrukturę technologiczną oraz informatyczną. Zasoby te odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej¹⁰².

Natomiast zasoby niematerialne (niewidzialne), jak już wspomniano, to takie, które nie mają jasno określonej formy (postaci) i trudno wskazać ich konkretne umiejscowienie w ramach organizacji. Nie mają też one swojego odzwierciedlenia w ewidencji przedsiębiorstwa. W literaturze można znaleźć szereg różnych typologii zasobów niematerialnych, jednak wydaje się, że najbardziej kompleksowy jest podział, w oparciu o który w ramach zasobów niematerialnych można wyróżnić pięć następujących podgrup: kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy oraz możliwości¹⁰³.

Kompetencje traktowane są jako zasób stanowiący istotną cechę przedsiębiorstwa a w szczególności pracujących w nim ludzi. W skład kompetencji można zaliczyć wiedzę, która obejmuje wykształcenie poszczególnych pracowników oraz wiedzę ogólną wszystkich pracowników zatrudnionych, ze szczególnym uwzględnieniem kadry zarządzającej¹⁰⁴. Ponadto w skład kompetencji wchodzi również

¹⁰² B. Pokorska. E.Maleszyk, Integracja..., op.cit., s. 31

¹⁰³ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność..., op.cit., s. 105

¹⁰⁴ W skrajnych przypadkach wiedza traktowana jest jako jedyny strategicznie wartościowy zasób przedsiębiorstwa, por. R. Norman, R. Ramirez, From value chain to value constellation: designing interactive strategy, Harvard Business Review, July – August 1993, s. 65

elementy będące swego rodzaju uzupełnieniem posiadanej przez pracowników wiedzy, jest to znajomość spraw związanych z przedmiotem działania przedsiębiorstwa oraz jego otoczeniem, doświadczenie - stanowiące wynik dotychczasowych działań obejmujące swym zasięgiem pojedynczych ludzi, ich grupy lub całe przedsiębiorstwo, oraz zdolności – rozumiane jako umiejętności właściwego postępowania, zdobywania wiedzy, przewidywania itp. W skład kompetencji zaliczane są także elementy będące wynikiem posiadanej wiedzy, doświadczenia oraz zdolności, którym jest wypracowany przez organizację know-how, posiadane patenty, tajemnice handlowe, czyli posiadane przez przedsiębiorstwo prawa do własności intelektualnej.

Kolejną grupę zasobów niematerialnych stanowią relacje rozumiane jako, z jednej strony, odzwierciedlenie stosunków wewnętrznych w organizacji (tj.: m.in. stosunki interpersonalne między pracownikami, stosunki między podwładnymi a przełożonymi, zakresu formalizacji działań), z drugiej strony jako dwustronne stosunki organizacji i podmiotów funkcjonujących w jej otoczeniu (tj. m.in.: stosunki z dostawcami, klientami, władzami różnych szczebli, organami kontroli itp.) Ten drugi aspekt relacji określany jest również mianem reputacji zarówno samego przedsiębiorstwa jak i jego poszczególnych produktów¹⁰⁵. Podkreśla się, że reputacja jest zasobem o szczególnej wartości dla przedsiębiorstwa chcącego budować przewagę konkurencyjną¹⁰⁶. Jest to spowodowane tym, że reputacja firmy jest ogniskową, w której skupiają się wszystkie pozostałe zasoby. Zasób ten jest zarówno wynikiem, jak i warunkiem utrzymania wysokiego poziomu sprzedaży, ponieważ stanowi jedno z istotnych kryteriów wyboru określonego przedsiębiorstwa przez nabywców. Posiadanie pozytywnej reputacji pozwala podmiotowi rynkowemu na dostarczanie nabywcy określonych wartości takich jak poczucie przynależności do elity, co może w konsekwencji pozwalać na podnoszenie poziomu cen i tym samym zwiększanie zyskowności działania. Ponadto, pozytywna reputacja pozwala na rozwój terytorialny przedsiębiorstwa i uruchamianie na przykład kolejnych punktów, w których oferowane są określone usługi. Pozwala również na uzyskiwanie wyższej pozycji na giełdach co przekłada się na wymierne korzyści dla właścicieli w postaci wzrostu kursu akcji¹⁰⁷, co

¹⁰⁵ R. Hall, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, vol.13/1992, ss. 135-144

¹⁰⁶ Reputacja nabiera szczególnego znaczenia w przypadku budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o postrzeganą jakość usługi – szerzej będzie o tym mowa w podrozdziale 3.2.

¹⁰⁷ B. Pokorska. E. Maleszyk, *Integracja...*, op.cit., s. 33

jest, jak wspomniano, jednym z głównych celów stawianych przez przewagę konkurencyjną.

Systemy funkcjonalne, jako kolejny typ zasobów niematerialnych, to wewnętrznie powiązane układy czynności oraz działania funkcjonalne, wykonywane w ramach określonych funkcji i nakierowanych na osiągnięcie odpowiednich dla tych funkcji efektów. Przejawem systemów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie są np.: systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem, poszczególnymi jego funkcjami, wiedzą, jakością, informacją itp. Szczególne znaczenia mają tutaj wypracowane standardy działania. Ma to szczególne znaczenie w ramach tak specyficznego przedsiębiorstwa jakim jest przedsiębiorstwo usługowe. Niezwykle istotne jest aby wszystkie punkty usługowe działające pod jednym szyldem funkcjonowały w ramach ustalonych jednolitych reguł. Ma to wpływ na omawiany wcześniej zasób – reputację.

Postawy wynikają z istniejącej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej uwidaczniają się w nastawieniu do klientów, współpracowników, kulturze pracy, skłonnościach do współpracy czy ryzyka oraz wyznawanych wartościach i normach. Przesłanką wyróżniania takiego zasobu jest przekonanie, że aby przedsiębiorstwo było lepsze od swoich rywali rynkowych nie jest wystarczające posiadanie lepszych zasobów potrzebne jest również przekonanie pracowników, że aby osiągnąć sukces trzeba być lepszym.

Wreszcie możliwości w kontekście zasobów, rozumiane są jako graniczne w danym czasie możliwości wykorzystania innych zasobów, wynikające przede wszystkim z ich dostępności, możliwych zastosowań oraz układu władzy w przedsiębiorstwie.

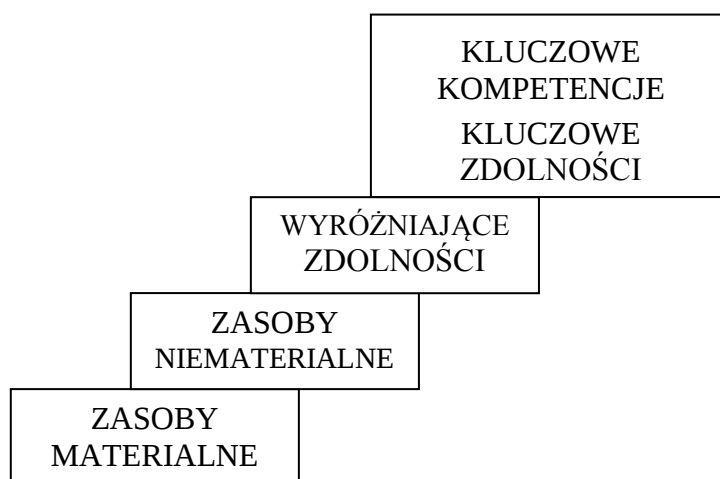
Uogólniając można stwierdzić, że zasoby niematerialne są w znacznym stopniu związane z pracownikami przedsiębiorstwa. Powoduje to, że ich strategiczne znaczenie w przedsiębiorstwach usługowych zdecydowanie wzrasta. W przeciwieństwie bowiem do zautomatyzowanej działalności produkcyjnej, świadczenie większości usług wymaga zaangażowania istotnych nakładów zasobów ludzkich. Powoduje to, że na przykład zadowolenie nabywcy, jego lojalność, czy skłonność do rekomendowania usługobiorcy innym, zależy przede wszystkim od odpowiedniego zachowania zatrudnionego personelu¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Por. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., The behavioral consequences of service quality, Journal of Marketing, vol.60 April, 1996

Znaczenie zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, zaowocowało próbami wskazania tych zasobów niematerialnych, które w sposób szczególny stanowią o źródłach przewagi konkurencyjnej. W ten sposób powstały koncepcje wyróżniających umiejętności, kluczowych kompetencji oraz kluczowych zdolności. Relację pomiędzy zasobami, a przedstawionymi pojęciami można zobrazować za pomocą koncepcji hierarchii zasobów organizacji. Hierarchię tą przedstawia rysunek 1.1.

RYSUNEK 1.1.

Hierarchia zasobów organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2004, s. 149

Zasoby materialne oraz niematerialne stanowią podstawę owej piramidy a ich przydatność w budowaniu przewagi konkurencyjnej, o czym wspomniano wcześniej, jest stosunkowo ograniczona. Wnika to z faktu, że przedsiębiorstwo, aby móc budować przewagę konkurencyjną, powinno posiadać umiejętności wykorzystania tych zasobów. Jednak umiejętności te nie są istotne z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, jeżeli nie są lepsze od umiejętności konkurentów, wtedy stają się wyróżniającymi zdolnościami.

Wyróżniające zdolności rozumiane są jako zdolność przedsiębiorstwa do lepszego niż konkurenci wykorzystywania zasobów. Są to zatem te kompetencje, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Owe umiejętności oparte powinny być na wiedzy jakie zasoby są istotne strategicznie, zarówno z punktu widzenia procesów we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak również w jego

otoczeniu¹⁰⁹. Jednak przedstawienie wyróżniających umiejętności jest w literaturze stosunkowo ogólne i mało konkretne¹¹⁰.

Bardziej konkretną próbą ujęcia niezbędnych umiejętności jest koncepcja kluczowych kompetencji. Kluczowe kompetencje definiowane są jako całościowa wiedza w ramach organizacji dotycząca tego jak koordynować różne umiejętności wytwarzania produktów materialnych oraz świadczenia usług. Aby określone kompetencje mogły stać się kluczowymi muszą spełniać szereg warunków, z których najbardziej istotne jest umożliwianie przedsiębiorstwu wejście na różne rynki, dostarczanie konsumentom wartości z nabywania określonych produktów oraz wysoka trudność imitacji¹¹¹. W szerszym ujęciu kluczowe kompetencje to: sprawienie aby przedsiębiorstwo potrafiło szybciej i lepiej wprowadzać zmiany w ofercie asortymentowej, wykorzystywać szanse, które pojawiają się w najbliższym otoczeniu firmy, rozwiązywać problemy konsumentów w sposób unikatowy, zatrudniać i utrzymywać najlepszych pracowników oraz rozwijać ich kwalifikacje i doświadczenie oraz tworzyć i rozwijać relacje z partnerami rynkowymi¹¹². Zatem umiejętności te powinny być motorem takiego działania przedsiębiorstwa, które dostarcza konsumentowi określone korzyści z nabywania produktów przedsiębiorstwa.

Pomimo, że koncepcja kluczowych kompetencji bardziej precyzyjnie wskazuje w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno je identyfikować, ma ona również istotne ograniczenia. Poszukiwanie kluczowych kompetencji jest bowiem możliwe jedynie w ramach przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, działających poprzez szereg stosunkowo niezależnych strategicznych jednostek biznesu, stosujących różne technologie. W ramach tych podmiotów istota kluczowych kompetencji znajduje się w opozycji do SJB, gdyż ma charakter ogólnokorporacyjny, polegający na łączeniu różnych technologii, doświadczeń w jeden spójny pakiet, co pozwala na wygenerowywanie nowych produktów lub usług oraz dostarczanie nowych wartości do produktów i usług już istniejących. Aby możliwe było łączenie różnych technologii niezbędne są w przedsiębiorstwie dobrze funkcjonujące systemy przepływu informacji pozwalające na wymianę wiedzy.

¹⁰⁹ G. Gierszewska, *Strategie...*, op.cit., s. 149

¹¹⁰ J.T. Mahoney, R. Pandan, The resource – based view with the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 13/1993, s. 369

¹¹¹ C.K. Prahalad, G. Hamel, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May – June 1990, s. 84

¹¹² B. Pokorska. E. Maleszyk, *Integracja...*, op.cit., s. 33

W oparciu o koncepcję kluczowych kompetencji można przedstawiać przedsiębiorstwo w postaci drzewa. Korzeniami są właśnie kluczowe kompetencje, z których, jako pień, wyrastają kluczowe produkty lub usługi, które z kolei stanowią podstawę do różnych typów działalności przedsiębiorstwa na różnych rynkach (obrazowo przedstawianych jako gałęzie), wreszcie produkty oferowane na tych rynkach przedstawiane są jako liście. Kluczowe kompetencje charakteryzują się tym, że nie zużywają się w miarę upływu czasu i nie są one ulokowane w żadnym konkretnym miejscu w przedsiębiorstwie przez co stanowią trudne do imitacji źródło przewagi konkurencyjnej.

Koncepcją wskazującą również na niematerialne z zasoby jako źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja tzw. kluczowych zdolności. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo osiągnie sukces wtedy, gdy umiejętnie rozpozna swoje kluczowe zdolności a następnie wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany. W tej koncepcji wyróżnia się trzy rodzaje podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej: architekturę, reputację oraz innowacje¹¹³.

Architektura jest pierwszą z trzech podstawowych kluczowych zdolności. Stanowi ona sieć relatywnych kontaktów wewnątrz lub wokół firmy (współpracujące firmy). Jest to złożony układ stosunków, trudny do precyzyjnego zdefiniowania oraz, co jest najbardziej istotne z punktu widzenia tworzenia przewagi konkurencyjnej, trudny do odtworzenia. Układ taki jest wynikiem historycznego rozwoju firmy i niemal niemożliwe jest jego skopiowanie z pominięciem tego rozwoju. Ze względu na umieszczenie kontaktów relatywnych względem firmy, wyróżnia się jej architekturę wewnętrzną – stosunki firmy z pracownikami i między nimi, oraz architekturę zewnętrzną – stosunki firmy ze swoimi dostawcami, klientami.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności jest reputacja. Jest ona szczególnie istotna w działalności usługowej. Ze względu bowiem na niematerialny charakter usługi, nie można jej ocenić przed świadczeniem. W takiej sytuacji reputacja staje się najważniejszym instrumentem przekazywania informacji klientom o np.: jakości usług dostępnych u określonego usługodawcy. Znaczenie reputacji można również dostrzec na tych rynkach, gdzie jakość usług jest ważna, ale można ją poznać jedynie w wyniku długotrwałego kontaktu z oferentem usługi.

¹¹³ J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 110

Wreszcie innowacyjność, polegająca na tworzeniu przez przedsiębiorstwo doskonalszych usług, poszukiwaniu oszczędniejszych rozwiązań z zakresu techniki i technologii oraz organizacji i zarządzania¹¹⁴, jest trzecią z podstawowych wyróżniających zdolności. Przedsiębiorstwom jednak trudno jest uzyskać przewagę konkurencyjną tylko dzięki innowacyjności. Trudności te dzielą się na trzy główne kategorie. Po pierwsze, innowacja z samej istoty jest kosztowna i niepewna. Z tego wynika, że nawet innowacja skuteczna z technicznego punktu widzenia może być nie rentowna. Po drugie, trudno jest kierować procesem tworzenia innowacji. Zarządzanie firmami innowacyjnymi wymaga szczególnych umiejętności, podobnie jak sprawowanie kontroli nad innowacją w firmach, których pozycja na rynku nie zależy głównie od poziomu stosowanej techniki. Po trzecie, trudno zachować na wyłączną własność korzyści płynące z innowacji. Trzeba ich bronić przed konkurentami, dostawcami i klientami, a ponadto mogą one przypadać poszczególnym grupom w firmie, a nie samej firmie.

Cechą szczególną przytaczanej koncepcji jest to, że wskazuje ona na pewne związki pomiędzy omawianymi elementami. Na przykład odpowiednia architektura może stymulować procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie, z kolei ciągle wprowadzanie innowacyjnych produktów na rynek może mieć wpływ na reputację przedsiębiorstwa.

Koncepcje wyróżniających zdolności, kluczowych kompetencji oraz kluczowych zdolności mają jedną cechę wspólną. Ich istota sprowadza się do poszukiwania takich zasobów niematerialnych, które spełnią wymagania strategicznej wartości. Różnice polegają na odmiennych sposobach nazywania pewnych problemów. Na przykład przejaw kluczowych kompetencji polegający na umiejętności szybkiego wprowadzania zmian w asortymencie jest odpowiednikiem innowacji w koncepcji kluczowych zdolności. Podobnie umiejętność utrzymania pracowników jako jedna z kluczowych kompetencji odpowiada architekturze wewnętrznej przedsiębiorstwa.

Podejście zasobowe do źródeł przewagi konkurencyjnej podobnie jak podejście akcentujące strukturę rynku, nie w pełni oddaje wagę omawianego problemu. Jest to spowodowane jednostronnością podejścia do problemu, przejawiającą się w analizie tylko samego przedsiębiorstwa a pomijaniu szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Powoduje to, że analiza oraz ocena zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo jest

¹¹⁴ G. Gierszewska, Strategie..., op.cit., s. 147, [za:] A. Adamik, Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 12/1997

dokonywana bez uwzględnienia zasobów posiadanych przez konkurentów. Stąd też wiele przedsiębiorstw opiera ją na osiągniętych w przeszłości sukcesach, nadziejach związanych z przyszłością oraz roszczeniowych postawach¹¹⁵, traktując ją jako zadanie, które wszystkim się podoba i, w ramach którego nikt nie może przegrać¹¹⁶.

Kolejne zastrzeżenie odnosi się do koncepcji zasobowej jako części nauki o zarządzaniu. Argumentuje się w nim, że wskazując na zasoby jako źródło przewagi konkurencyjnej, koncepcja ta narzuca czy wręcz wymusza znalezienie konkretnych zasobów w ramach przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za jego sukces. Jeżeli takie zasoby zostaną znalezione stanowi to potwierdzenie słuszności tej koncepcji. Jeżeli nie, to nie podważa to zasadności takiego spojrzenia, gdyż zasoby będące źródłem przewagi konkurencyjnej powinny być przecież niematerialne oraz co istotne powinien występować brak związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy konkretnymi zasobami a wynikami rynkowymi. Zatem każdy wynik poszukiwań zasobów strategicznych nie podważa zasadności tej koncepcji¹¹⁷.

Aby zatem w pełni identyfikować wszelkie uwarunkowania źródeł przewagi konkurencyjnej konieczne jest podejście łączące aspekt rynkowy oraz zasobowy w spójną całość. W takim ujęciu podział na zewnętrzne lub wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej nie jest podziałem wykluczającym się, lecz ujęciem komplementarnym¹¹⁸. Tylko takie ujęcie, z jednej strony, odpowiada realiom prowadzenia walki rynkowej, z drugiej jest pozbawione wad każdego ujęcia z osobna.

W literaturze dominują dwa nurty opisujące źródła przewagi konkurencyjnej. Koncepcja powstała jako pierwsza traktuje korzystne dla przedsiębiorstwa uwarunkowania rynkowe jako podstawy sukcesu. Według niej przedsiębiorstwa chcąc uzyskać przewagę nad rywalami powinny poszukiwać takich sektorów, które charakteryzują się np.: niskim natężeniem konkurencji oraz przede wszystkim wysokimi barierami wejścia. Jednak różnice w wynikach działalności przedsiębiorstw działających w tym samym otoczeniu doprowadziły do powstania drugiej koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej, akcentującej uwarunkowania tkwiące wewnątrz firmy. Koncepcja ta wskazuje na zasoby przedsiębiorstwa jako podstawę budowania sukcesu rynkowego. Zasoby te, aby były możliwe do wykorzystania w budowaniu przewagi konkurencyjnej, powinny charakteryzować się następującymi cechami: rzadkością,

¹¹⁵ R.M. Grant, *The resource...*, op.cit., s. 121

¹¹⁶ H. Ma, *Competitive...*, op.cit., s. 3

¹¹⁷ T.C. Powell, *Competitive...*, op.cit., ss. 882-883

¹¹⁸ A. Kaleta, *Strategie...*, op.cit., s. 21

trudnością substytucji oraz imitacji. Komplementarnym podejściem do oceny zasobów z punktu widzenia ich przydatności, jako źródła sukcesu rynkowego, jest podział na zasoby materialne oraz niematerialne. Wskazuje się, że zasoby niematerialne, ze względu na ich specyficzne cechy, są bardziej przydatne w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Ten punkt widzenia jest szczególnie zauważalny w ramach działalności usługowej. Pracownicy, których m.in. wiedza, kompetencje, czy też postawy, są przykładem zasobów niematerialnych, stanowią bowiem podstawę świadczenia szeregu usług. Zainteresowanie zasobami niematerialnymi doprowadziło do prób wyodrębnienia i nazwania tych z nich, które w sposób szczególny mogą stanowić źródło przewagi. W oparciu o te przesłanki powstały m.in. koncepcje kluczowych kompetencji czy wyróżniających zdolności.

Przedstawione dwa podejścia do rozumienia źródeł przewagi konkurencyjnej nie powinny być traktowane jako substytucyjne. Wydaje się raczej, że występuje między nimi zależność komplementarna.

1.3. Możliwości budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo usługowe.

Problem budowania przewagi konkurencyjnej jest w literaturze rozpatrywany dwojako. Jedno z podejść w sposób jednoznaczny stwierdza, że budowanie przewagi jest niemożliwe, gdyż każde przedsiębiorstwo jest „wyposażone” w określone przewagi konkurencyjne, jedynym zaś celem jest ich odnalezienie oraz zdyskontowanie¹¹⁹. Owo spojrzenie, określane mianem statycznego, nie jest w pełni zasadne, albowiem przez swój determinizm neguje senes prowadzenia walki konkurencyjnej. Przeciwwagą dla niego jest koncepcja dynamiczna, stwierdzająca, że przewaga konkurencyjna może i powinna być budowana oraz rozwijana przez przedsiębiorstwo¹²⁰. Konsekwencją tego jest przekonanie, że przewaga konkurencyjna nie może być (z wyjątkiem bardzo rzadko spotykanych oraz niemożliwych do przewidzenia przypadków) wynikiem szczęśliwych zbiegów okoliczności niezależnych od przedsiębiorstwa. Jedyną zatem możliwością osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest zorganizowany oraz świadomy proces jej budowy, wymagający czasu oraz nakładów¹²¹.

¹¹⁹ J. Kay, Podstawy..., op.cit., s. 176

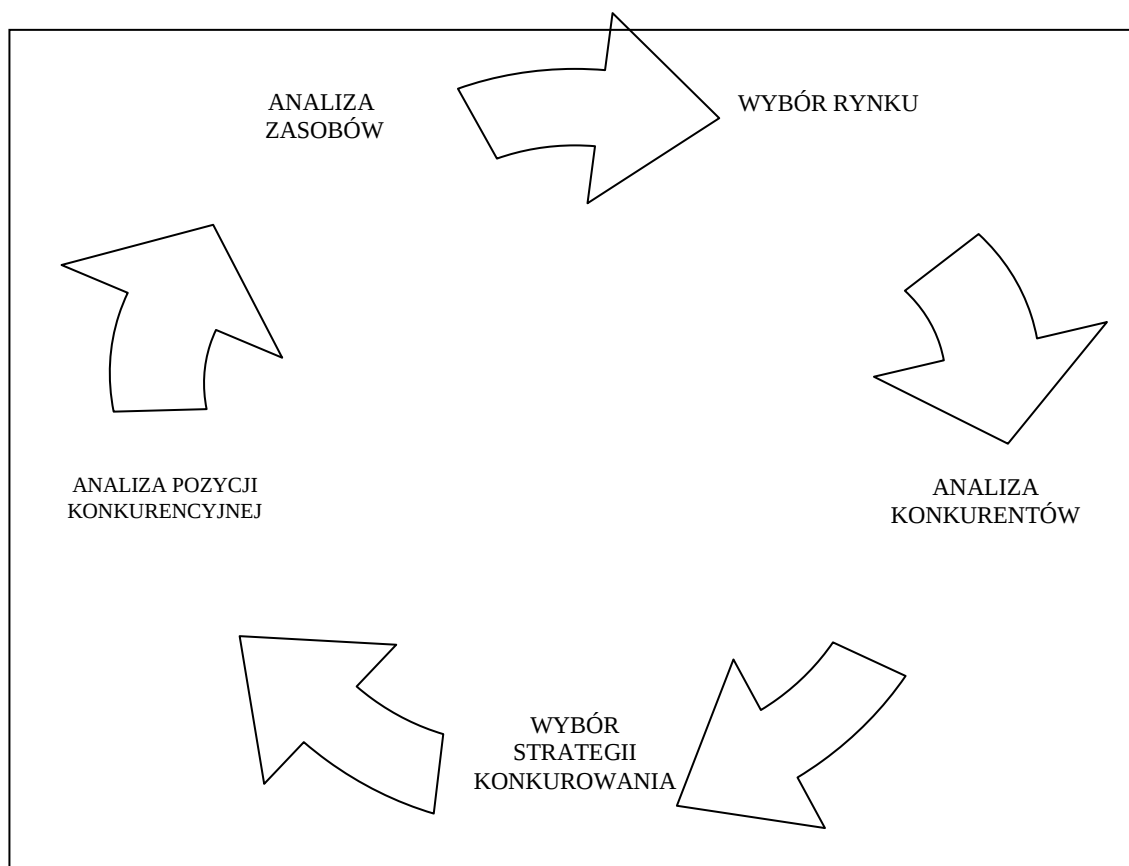
¹²⁰ A. Kaleta, Strategia..., op.cit., s. 23

¹²¹ B. Godziszewski, Zasobowe..., op.cit., s. 77

Definiując pojęcie przewagi konkurencyjnej zwrócono uwagę na dwa istotne jej aspekty. Pierwszym było tworzenie oferty bardziej dopasowanej do potrzeb nabywców niż oferty konkurentów, oraz gwarantowanie zyskowności działalności przedsiębiorstwa. Te dwa aspekty przyjęto jako kluczowe przy omawianiu uwarunkowań i sposobów budowania przewagi konkurencyjnej. Przebieg procesu budowania przewagi konkurencyjnej przedstawia rysunek 1.2.

RYSUNEK 1.2.

Etapy budowania przewagi konkurencyjnej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pomykański, Nowoczesne strategie marketingowe, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2001, s. 107, oraz R.M. Grant, The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol.35 No.3, Spring 1991, s. 115

Punktem wyjścia w procesie budowania przewagi konkurencyjnej jest analiza posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Ich stan jak i sposób wykorzystywania decydują o tym czy przedsiębiorstwo może podjąć skuteczną walkę konkurencyjną o lepsze zaspokojenie potrzeb nabywców. Analiza zasobów powinna, jak już wspomniano, być prowadzona według kryteriów ich przydatności w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Po określeniu stanu wartościowych zasobów

przedsiębiorstwo powinno określić sposób zarządzania nimi. Świadomość silnych i słabych stron przedsiębiorstwa pozwala, z kolei, określić dwie kluczowe kwestie budowy przewagi: na jakim rynku oraz nad kim owa przewaga ma być osiągnięta¹²².

Zdefiniowanie rynku, na którym budowana będzie przewaga konkurencyjna należy rozpatrywać w dwóch aspektach: przestrzennym oraz grupy klientów. Określenie rynku w ujęciu przestrzennym pozwala określić geograficzny obszar, z którego pochodzić będą rzeczywisci oraz potencjalni klienci przedsiębiorstwa usługowego.

Drugim, komplementarnym, sposobem określenia rynku budowania przewagi konkurencyjnej jest spojrzenie na niego z punktu widzenia rodzaju obsługiwanych klientów. Aby określić rynek w tym aspekcie należy przeprowadzić segmentację. Segmentacja, polegająca na wyróżnieniu przez przedsiębiorstwo grup jej docelowych nabywców, jest bardzo istotna ze względu na konieczność podjęcia decyzji jakie i w jaki sposób angażować posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby, aby zaspokoić potrzeby nabywców w poszczególnych segmentach. Segmentacja zatem sprowadza się do odpowiedzi na pytanie jaki typ nabywców chce obsługiwać przedsiębiorstwo.

Zdefiniowanie rynku w ujęciu przestrzennym oraz segmentu nabywców daje podstawy do analizy bezpośrednich konkurentów przedsiębiorstwa, co pozwala na ustalenia nad kim przewaga konkurencyjna będzie budowana. Analiza ta powinna uwzględniać zarówno konkurentów istniejących jak i potencjalnych, którzy mogą pojawić się w przyszłości w wyniku np.: rozwoju technologicznego. Analiza konkurentów powinna składać się z kilku etapów: identyfikacji konkurentów przedsiębiorstwa, oceny ich zamierzeń (jakie rywale rynkowi stawiają cele konkurencyjne), identyfikacji stosowanej strategii (jak te cele zamierzają osiągnąć), oceny silnych i słabych stron (czy stawiane cele i strategię są możliwe do zrealizowania przez konkurentów), określenia wzorców reagowania (sposób podchodzenia do zmian na rynku) oraz selekcji konkurentów z punktu widzenia celów działań konkurencyjnych¹²³. Dane niezbędne do przeprowadzenia takiej analizy mogą być uzyskane na podstawie informacji o udziale konkurentów w rynku, stosowanych strategiach działania, osiąganych zyskach, jakości i cenach oferowanego asortymentu, technologii świadczenia usług oraz systemie doboru pracowników. Oczywiście problemy

¹²² B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, Budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, s. 40, [w:] Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw, pod red. R. Borowieckiego, materiały międzynarodowej konferencji w Krakowie, Kraków 1999

¹²³ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing..., op.cit., ss. 554-560

z uzyskaniem takiego zakresu, w pewnym sensie tajnych, informacji może doprowadzić do braku możliwości przeprowadzenia, w oparciu o nie, analizy konkurencji. Dlatego jednym wyjściem dla przedsiębiorstwa może okazać się korzystanie z ogólnie dostępnych źródeł wtórnych¹²⁴.

Przedsiębiorstwo posiadające informacje o stanie swoich zasobów, zdefiniowany rynek działania i segment obsługiwanych nabywców oraz znające swoich konkurentów ma podstawy do określenia sposobu budowania przewagi konkurencyjnej. Sposób budowania przewagi konkurencyjnej determinowany jest przez wybór określonej strategii konkurowania i stanowi kolejny etap osiągnięcia wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa (por. rysunek 1.2.).

Jak już wspomniano przez strategię konkurencji rozumie się cele i akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo, które zmierzają do uzyskania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej¹²⁵. Budowanie przewagi konkurencyjnej należy rozpatrywać jako grę rynkową odbywającą się pomiędzy trzema podmiotami: przedsiębiorstwem, jego klientami oraz konkurentami. Przewaga konkurencyjna powstaje wtedy gdy cena lub jakość oferty określonego przedsiębiorstwa usługowego dostarcza większą wartość dla nabywcy i tym samym skłania go do dokonania zakupu¹²⁶. Owa zależność pomiędzy wspomnianymi trzema podmiotami określana jest mianem trójkąta strategicznego (por. rysunek 1.3.).

Wprowadzenie do rozważań nad budowaniem przewagi konkurencyjnej konieczności lepszego niż konkurenci zaspakajania potrzeb nabywców (dostarczania mu większej wartości), wymaga dodatkowego rozwinięcia. Skupienie się bowiem na zaspokajaniu potrzeb nabywców może limitować obszary, w ramach których przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną i ograniczać możliwość jej uzyskania tylko do obszarów występujących w relacjach klient – przedsiębiorstwo. W takim ujęciu przewaga konkurencyjna może być kreowana tylko w obszarach bezpośrednio związanych z ostateczną ofertą usługową, gdyż tylko one mogą być dostrzeżone przez nabywcę i przez niego ocenione. Są to tzw. obszary „widoczne” dla nabywcy. Budowanie przewagi konkurencyjnej w relacjach klient - przedsiębiorstwo w literaturze określane jest mianem walki konkurencyjnej, która polega na tym, że dostawcy starają

¹²⁴ B. Pokorska. E. Maleszyk, Integracja..., op.cit., s. 36

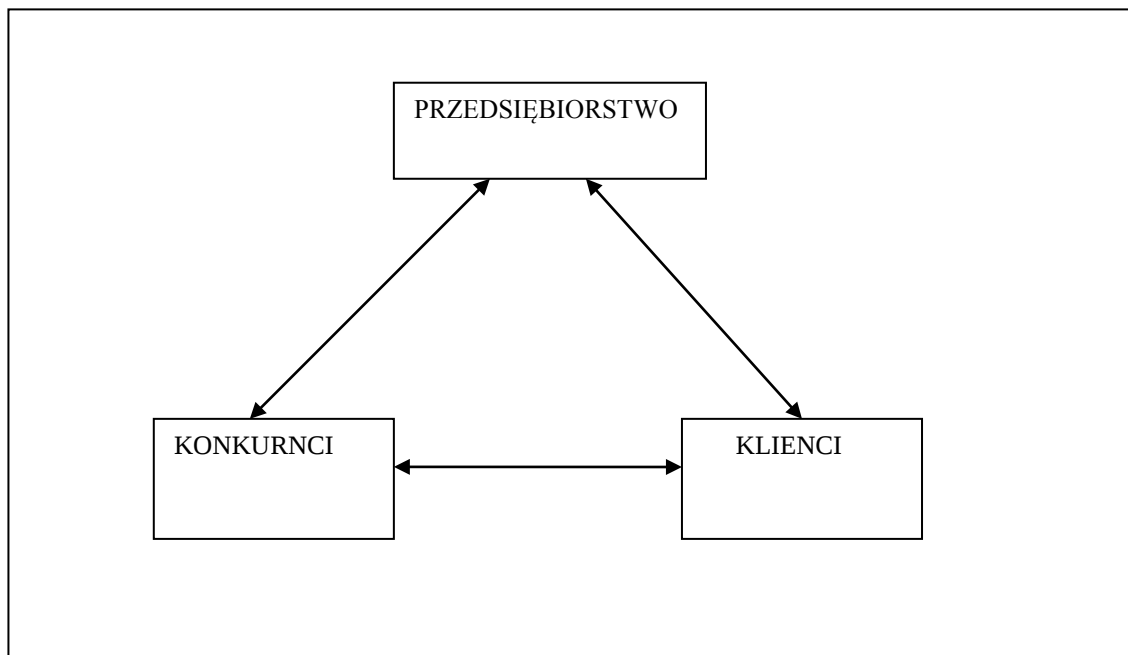
¹²⁵ Konkurencyjność..., red. nauk. E. Skawińska, op.cit., s. 13

¹²⁶ B. Pokorska. E. Maleszyk, Integracja..., op.cit., s. 14

się zaoferować odbiorcom warunki korzystniejsze niż te, które zapewniają rywale¹²⁷. Określa się je też mianem konkurencji na wyjściach, która jest rozumiana jako taka umiejętność kształtowania oferty, która zachęci potencjalnych nabywców do jej zakupu¹²⁸.

RYSUNEK 1.3.

Trójkąt strategiczny.



Źródło: B. Pokorska. E. Maleszyk, Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji, PWE, Warszawa 2006, s. 15

Warto się jednak zastanowić, czy faktycznie obszar relacji klient – przedsiębiorstwo wyczerpuje wszystkie możliwości budowania przewagi konkurencyjnej przez firmę. Analiza literatury pozwala wyciągnąć wniosek, że można wskazać jeszcze jeden bardzo istotny, szczególnie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego obszar, który dotyczy relacji przedsiębiorstwo – dostawca. W kontekście przewagi konkurencyjnej obszar ten nazywany jest walką przetargową oznaczającą rywalizację pomiędzy odbiorcami o zwiększenie swego udziału w dostępie do nabywanych zasobów i dóbr¹²⁹, lub konkurencją na wejściach, którą określa się jako walkę o jak najlepsze warunki pozyskania zasobów niezbędnych

¹²⁷ Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, red. nauk. M. Ciesielski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 8

¹²⁸ M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność..., op.cit., s. 23

¹²⁹ Logistyka..., red. nauk. M. Ciesielski, op.cit., s. 8

do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa¹³⁰. Zatem przewaga konkurencyjna może być również budowana w obszarach „nie widocznych” dla nabywcy, nie tworzących dla niego jakiegokolwiek wartości, trudno bowiem uznać za takie, istotne z punktu świadczenia usługi handlowej, warunki zakupu towarów dotyczące m. in.: czasu dostawy, wielkości dostawy, czy udzielanego kredytu kupieckiego. W takim ujęciu przewagę konkurencyjną należy traktować jako całokształt umiejętności tworzenia ostatecznej oferty dla nabywcy. Na umiejętności takie składają się działania zarówno w obszarach dostrzeganych przez nabywcę jak i tych, których nie postrzega.

Relacje przedsiębiorstwo – dostawca mimo, że trudne do oceny przez nabywcę stanowią zatem ważny obszar budowania przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie bowiem lepsze, od konkurentów, warunki zaopatrzenia (pozyskania zasobów), dają przedsiębiorstwu korzystniejsze warunki do kształtowania oferty dostarczającej większą wartość ostatecznemu nabywcy.

Biorąc powyższe konstatacje pod uwagę, uwarunkowania podmiotowe i relacyjne budowania przewagi konkurencyjnej można przedstawić w sposób przedstawiony na rysunku 1.4.

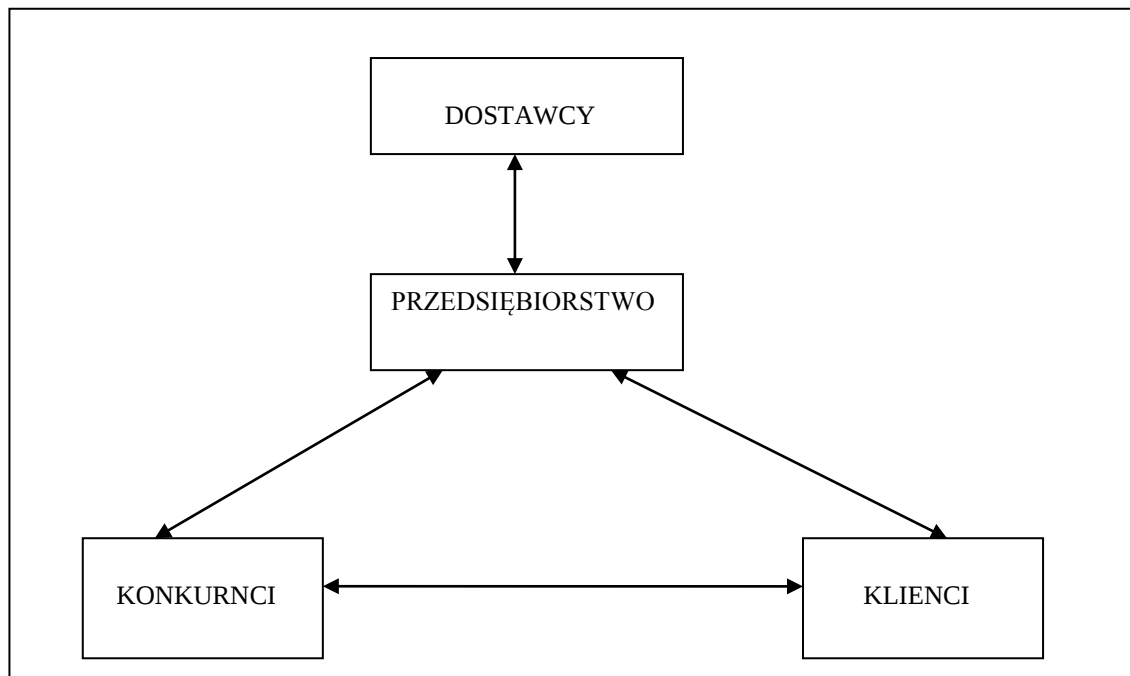
Klasyczny łańcuch wartości, odnoszący się do przedsiębiorstwa produkcyjnego, składa się z dziewięciu rodzajów działań podzielonych na działania podstawowe mające kluczowe znaczenie w dostarczaniu wartości nabywcom oraz działania wspomagające. Do działań podstawowych zalicza się czynności związane z tzw. logistyką wewnętrzną czyli procesem rozładunku, magazynowania oraz inwentaryzowania niezbędnych czynników wytwórczych. Kolejnym ogniwem są działania operacyjne polegające na transformowaniu owych czynników w produkty. Ich magazynowanie oraz dystrybuowanie odbywa się w ramach kolejnego ogniwa łańcucha wartości określanego mianem logistyki zewnętrznej. Z kolei nakłanianie nabywców do nabycia tych produktów to marketing i sprzedaż. Ostatnim ogniwem łańcucha wartości są usługi posprzedażne. Do działań wspomagających zalicza się infrastrukturę przedsiębiorstwa, rozumianą jako sposób zorganizowania przedsiębiorstwa, którego formalnym przejawem jest struktura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, stosowane technologie oraz zaopatrzenie rozumiane jako funkcja polegająca na nabywaniu czynników wytwórczych niezbędnych do realizacji zadań w łańcuchu wartości¹³¹. Graficzne ujęcie łańcucha wartości przedstawiono na rysunku 1.5.

¹³⁰ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., ss. 22-23

¹³¹ M.E. Porter, *Przewaga...*, op.cit. ss. 68 - 69

RYSUNEK 1.4.

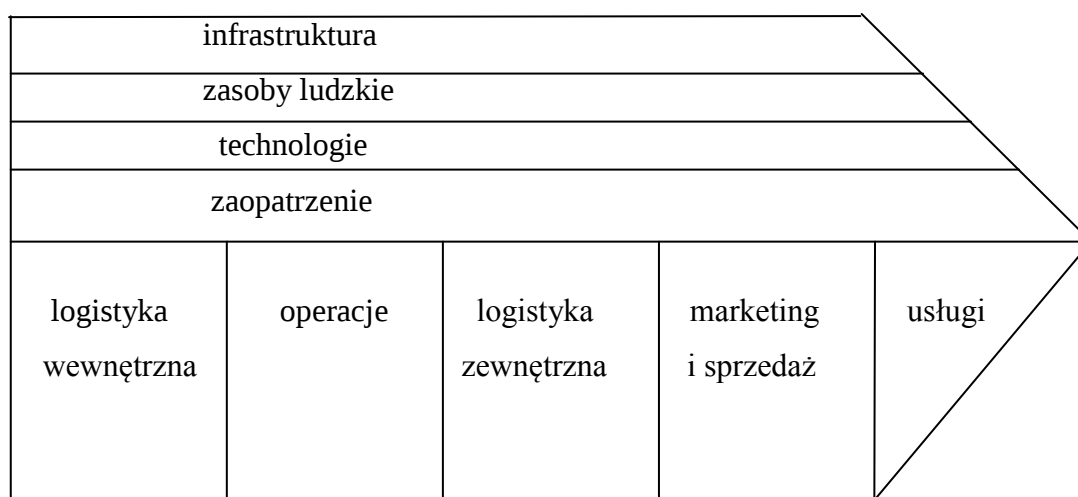
Podmioty biorące udział w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa usługowego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Pokorska, E.Maleszyk, Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji, PWE, Warszawa 2006, s. 15

RYSUNEK 1.5.

Łańcuch wartości.



Źródło: M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, OnePress, 2006, s. 74

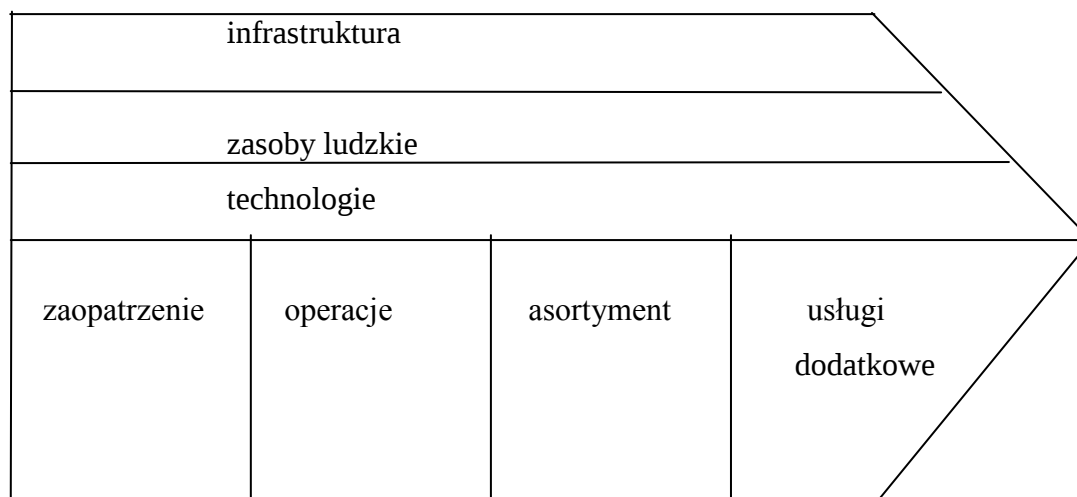
Specyfika owego łańcucha uniemożliwia przedstawienie procesu kreowania wartości w przedsiębiorstwie usługowym. Co oczywiste, istotą działalności usługowej nie jest bowiem wytwarzanie produktów materialnych. Przedsiębiorstwo usługowe nie tworzy wartości dla nabywcy poprzez przekształcanie surowców czy też półproduktów w gotowe wyroby. Istotnym ograniczeniem podlega również proces dystrybucji usług. Adaptacja łańcucha wartości do specyfiki działalności usługowej wymaga ponadto uwzględnienia znacznej różnorodności usług. Utrudnia ona zbudowanie jednego, obejmującego wszystkie typy działalności usługowej, procesu kreowania wartości dla usługobiorcy¹³². Stąd też, zgodnie z głównym nurtem rozważań w pracy, przedstawiono łańcuch wartości podmiotów oferujących usługę handlową. W ramach owego łańcucha najistotniejszą zmianą wydaje się „przesunięcie” funkcji zaopatrzenia z grupy działań pomocniczych do grupy działań podstawowych. Zaopatrzenie w działalności handlowej nie stanowi bowiem swego rodzaju tła dla pozostałych działań w ramach łańcucha wartości (tak jak to jest w przedsiębiorstwie produkcyjnym), lecz jest ogniwem, które w znacznym stopniu warunkuje działanie pozostałych elementów łańcucha. Ponadto, w ramach adaptacji, należy traktować działania operacyjne nie jako proces fizycznej transformacji czynników wytwórczych w gotowe wyroby finalne, lecz jako przygotowywanie zakupionych produktów do ich sprzedaży ostatecznym nabywcom. W ramach tej czynności mieszczą się funkcje związane z magazynowaniem, przepakowywaniem, metkowaniem, umieszczaniem na półkach sklepowych itp. Są to zatem działania, które w ramach klasycznego łańcucha wartości mieszczą się nie tylko w ramach działań operacyjnych ale również logistyki wewnętrznej. Dlatego wydaje się, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa handlowego nie musi składać z tych dwóch działań, lecz jednego nazywanego działaniami operacyjnymi. Natomiast rozszerzenia wymaga element łańcucha nazywanego marketing i sprzedaż. Wydaje się, że powinien on być podzielony na dwie funkcje. Jedna z nich związana jest ze wszystkimi czynnościami związanymi z kształtowaniem asortymentu, do których należą między innymi określenie jego szerokości oraz głębokości, udziału marek własnych, marek producentów krajowych oraz zagranicznych ale również określenie poziomu cen, oraz specyfiki przekazu promocyjnego. Druga funkcja związana jest ze świadczeniem przez przedsiębiorstwo handlowe wszelkich usług ułatwiających zakup, czyli doradztwo personelu, sprzedaż ratalna, godziny otwarcia, dowóz do domu, obsługa reklamacji itp.

¹³² D.A. Pitta, M.V. Laric, Value chains in health care, *Journal of Customer Marketing*, vol.21 no. 7, 2004, s. 431

Uznać zatem należy, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa handlowego powinien wyglądać następująco. (por. rys 1.6.)

RYSUNEK 1.6.

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa handlowego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Onepress, 2006, ss. 68 – 69 oraz M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 26

W oparciu o łańcuch wartości przedsiębiorstwo może zastosować dwa sposoby dostarczania wartości dla nabywców, które można utożsamiać z dwoma strategiami konkurencji. Pierwszą z nich jest sprzedaż produktów o standardowej jakości ale po niskich cenach (strategia przywództwa kosztowego), drugą oferowanie produktów o wysokiej jakości uzasadniającej stosunkowo wysokie ceny (strategia dyferencjacji)¹³³.

Aby móc oferować wartość w postaci niskich cen przedsiębiorstwo powinno tak zorganizować czynności w ramach łańcucha, oraz relacje pomiędzy nimi, aby wykonywać je po jak najniższym koszcie. Nazwanie tej opcji mianem przywództwa kosztowego sugeruje nawet, że koszt ten powinien być najniższy spośród wszystkich konkurujących o nabywcę przedsiębiorstw. Tylko w takiej sytuacji przedsiębiorstwo będzie miało przestrzeń do obniżki cen poniżej cen konkurentów. Drugi sposób dostarczania wartości nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek wykonywania czynności w sposób unikatowy, innowacyjny, ze szczególną dbałością o jakość działań, odróżniających przedsiębiorstwo od konkurentów oraz podnoszących zadowolenie z dokonywanych zakupów.

¹³³ M.E. Porter, Strategie..., op.cit., ss. 50-55

W literaturze podkreśla się, że nie można dostarczać wartości dla nabywcy w oparciu o te dwa sposoby równocześnie¹³⁴. Konieczny jest zatem wybór jednego z nich. Jest to podyktowane całkowicie odmiennymi uwarunkowaniami zewnętrznymi jak i wewnętrznymi ich realizacji. Przywództwo kosztowe może być stosowane w sytuacjach gdy istnieją wystarczająco duże segmenty nabywców, dla których podstawowym czynnikiem kreującym wartość oferty jest niska cena. Ponadto rynek powinien umożliwiać osiągnięcie korzyści w oparciu o efekt skali. Efekt ten rozumiany jest jako zjawisko spadku kosztów stałych wraz ze wzrostem produkcji lub wolumenu sprzedawanych produktów. Zatem strategię tą można stosować na rynkach masowych, o w miarę jednorodnych potrzebach nabywców. Ponadto przedsiębiorstwo chcąc realizować strategię przywództwa kosztowego powinno inwestować w technologie obniżające koszty działalności (np.: systemy zarządzania zakupami), ograniczać liczbę personelu, limitować pozycje asortymentowe do wyrobów nabywanych przez duże grupy nabywców, ograniczać lub likwidować usługi dodatkowe itp.

Zastosowanie strategii przywództwa kosztowego w ramach działalności usługowej w dużej mierze jest możliwe dzięki przemianom technologicznym. Na możliwość obniżania kosztów usługodawcy wpływ ma na przykład coraz szerzej stosowane zastępowanie pracowników urządzeniami¹³⁵. Ponadto koszty pracy minimalizowane są poprzez tzw. offshoring, polegający na eksportowaniu świadczenia usług, które nie wymagają bezpośrednich kontaktów z klientami, do krajów o taniej sile roboczej¹³⁶. Wreszcie centralizacja wykonywania określonych usług w ramach przedsiębiorstwa¹³⁷ prowadzi do uzyskiwania przez nie korzyści skali¹³⁸.

Z kolei strategia polegająca na różnicowaniu oferty może być dokonywana w sytuacjach wysokiej heterogeniczności potrzeb nabywców oraz możliwości takiego różnicowania produktów lub usług, aby owe potrzeby nabywców zaspokoić, wreszcie chęci nabywców do ponoszenia wyższych kosztów nabycia. Wymaga to od przedsiębiorstwa całkowicie innego zorganizowania oraz innych nakładów inwestycyjnych w porównaniu ze strategią przywództwa kosztowego. Przede wszystkim konieczne jest tu rozszerzanie asortymentu produktów, zwiększanie i

¹³⁴ R.S. Allen, M.M. Helmus, Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies, *Business Process Management Journal*, vol. 12 no.4, 2006, s. 436

¹³⁵ Na przykład szerokie zastosowanie bankomatów przez banki, czy też kasy w sklepach samodzielnie obsługiwane przez klientów.

¹³⁶ Wiele przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie państw wysokorozwiniętych, świadczenie usług typu call – center, umiejscowiło np.: w Indiach.

¹³⁷ Na przykład centra księgowo, czy coraz szerzej stosowane w działalności handlowej centra zakupów.

¹³⁸ Por. U. Karmarkar, Will you survive the service revolution, *Harvard Business Review*, June 2004

inwestowanie w kwalifikacje personelu, budowanie bazy danych o nabywcach, poszukiwanie nowych źródeł zaopatrzenia itp.¹³⁹.

Analizując możliwość konkurowania przedsiębiorstwa usługowego w oparciu o strategię dyferencjacji należy wskazać na dwa, w pewnym sensie przeciwstawne, aspekty. Z jednej strony bowiem niematerialny charakter usługi pozwala na jej praktycznie niczym nie ograniczone różnicowanie i tym samym dopasowywanie do indywidualnych potrzeb nabywców. Z drugiej strony ten sam niematerialny charakter powoduje, że dla nabywców trudne staje się precyzyjne wskazanie w jakim zakresie określona usługa różni się od ofert konkurentów. Powoduje to, że działania przedsiębiorstwa zmierzające do wyróżnienia się na tle rywali rynkowych mogą okazać się mało skuteczne¹⁴⁰.

Przedstawione podejście do dwutorowego kształtowania wartości dla nabywcy jest poddawane szerokiej krytyce ze względu na jego zbyt „techniczny” charakter przejawiający się podkreślaniem przede wszystkim warunków organizacyjnych jakie musi spełnić przedsiębiorstwo chcąc stosować określoną strategię konkurowania. Krytyka dotyczy również założenia, że przedsiębiorstwo może wybrać tylko jedną możliwość budowania wartości dla nabywców¹⁴¹. Obserwacja procesów konkurencyjnych wskazuje bowiem, że wygranie walki o klienta wymaga stosowania zarówno wysokiej jakości jak i niskiej ceny. Jako alternatywę proponuje się zatem koncepcję wiązki wartości. Jej odmiennosć polega na spojrzeniu na kreowanie wartości z punktu widzenia nabywcy i na tej podstawie wskazanie przedsiębiorstwu jaką wartość (wiązkę wartości) może mu dostarczyć. Wyróżnia się trzy rodzaje owych wiązek: doskonałość operacyjna, przywództwo produktowe, dopasowanie do potrzeb indywidualnego klienta¹⁴². Istotą doskonałości operacyjnej jest takie zorganizowanie przedsiębiorstwa aby było możliwe dostarczenie nabywcy produktu po jak najniższej cenie. Przywództwo produktowe polega na ciągłym wprowadzaniu do sprzedaży nowych, lepszych produktów, natomiast dopasowanie do potrzeb polega na takiej umiejętności modyfikowania produktów i usług aby zaspokoić potrzeby konkretnego klienta.

¹³⁹ M. Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004, ss. 264 - 288

¹⁴⁰ Problematyka oceny jakości usługi przez nabywców zostanie omówiona w podrozdziale 3.2.

¹⁴¹ J.A. Parnell, Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy, *Management Decision*, Vol.44 No. 8, 2006, ss. 1139-1142

¹⁴² Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe, red. nauk. L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2000, s. 114

Koncepcja wiązki nie zmusza przedsiębiorstwa do podporządkowania całego łańcucha wartości realizacji jednego sposobu dostarczania wartości. Wręcz przeciwnie budowanie przewagi konkurencyjnej powinno polegać na skupieniu się na określonym ogniwie lub kilku ogniwach łańcucha wartości i w oparciu o wyróżniającą działalność w ich ramach kreować wartość dla nabywcy przy równoczesnym utrzymywaniu standardowego, przeciętnego sposobu działania w pozostałych ogniwach¹⁴³. W ramach tej koncepcji uważa się, że przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć doskonałość operacyjną powinno skupić się na optymalizowaniu działania w obszarze zaopatrzenia oraz operacji. Przywództwo produktowe wymaga wzmożonych działań w ramach marketingu i sprzedaży, natomiast wydaje się, że dopasowanie do potrzeb klienta może być dokonane w handlu za pomocą ponadprzeciętnego działania w obszarze usług.

Przyjęcie określonego sposobu dostarczania wartości dla nabywcy determinuje sposób kształtowania relacji z konkurentami (por. rys. 1.4.). Najogólniej zachowania w stosunku do rywali rynkowych można podzielić na konfrontacyjne oraz kooperacyjne¹⁴⁴.

Zachowania konfrontacyjne polegają na dążeniu do podjęcia otwartej walki z rywalami. Oznaczają one koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa kosztem jego konkurentów. Stąd też celem tych zachowań jest pokonanie rywala. Bardzo często działanie to polega na podjęciu kroków najbardziej szkodliwych dla przeciwnika.¹⁴⁵ W przypadkach skrajnych mogą one polegać na całkowitym unicestwieniu rywala rynkowego. W przypadkach łagodniejszych na osłabieniu jego pozycji.¹⁴⁶ Takie zachowania określa się jako grę o sumie zero gdyż ich istotą jest to, że wygrana jednego podmiotu jest nierozzerwalnie związana z porażką drugiego¹⁴⁷. Wybierając taki typ relacji z konkurentami przedsiębiorstwo może funkcjonować poprzez atak w najsłabsze punkty rywala lub podejmować próbę niwelowania jego najmocniejszych stron. Takie podejście stanowi kwintesencję działań konfrontacyjnych. Należy jednak podkreślić, że konfrontacja jest istotą procesu konkurowania, prowadzącego do osiągnięcia korzystniejszej pozycji na rynku przez przedsiębiorstwa bardziej efektywne.¹⁴⁸

¹⁴³ Takie podejście jest zbieżne z przedstawioną w podrozdziale pierwszym koncepcją złożonego charakteru przewagi konkurencyjnej. Według niej przewagi konkurencyjnej nie należy budować we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa, ale skupić się na określonej ich grupie.

¹⁴⁴ M. Romanowska, Planowanie..., op.cit. s. 304

¹⁴⁵ H. Ma, Creation..., op.cit., s. 261

¹⁴⁶ A. Kaleta, Strategia..., op.cit., s. 147

¹⁴⁷ Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, red. nauk. M. Sławińska, Wydawnictwo AEP, Poznań 2005, s. 166

¹⁴⁸ H. Szulce, Strategie i struktury w handlu, PWE, Warszawa 1998, s. 101

Konfrontacja skutkuje bowiem wymuszaniem działań innowacyjnych pozwalających przetrwać w warunkach rosnącego natężenia walki konkurencyjnej. Stąd też jest ona traktowana jako opcja strategiczna prowadząca do zdynamizowania działalności przedsiębiorstwa, co w połączeniu ze wspomnianymi działaniami innowacyjnymi może stanowić nowe możliwości rozwoju. Należy jednak pamiętać, że ten typ postawy konkurencyjnej nie jest pozbawiony wad. Wiąże się to przede wszystkim z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów, które prowadząc do obniżania rentowności działań przedsiębiorstw, mogą skutkować uniemożliwieniem skutecznej obrony przed kolejnymi, nowymi konkurentami¹⁴⁹. Wydaje się, że przyjęcie przez przedsiębiorstwo strategii walki o klienta za pomocą ceny wymusza postawę konfrontacyjną. Tym bardziej, że jak wspomniano wcześniej, warunkiem jej skuteczności a tym samym celem stosujących ją przedsiębiorstw jest osiągnięcie przywództwa kosztowego, co wskazuje, że tylko jeden konkurent może taką pozycję na rynku zająć.

Świadomość wyzwań oraz negatywnych skutków postawy konfrontacyjnej jest przyczyną wybierania przez przedsiębiorstwa postawy kooperacyjnej. Postawa ta przejawia się głównie w unikaniu otwartej walki konkurencyjnej oraz poszukiwaniu sojuszników rynkowych.

Jedną z możliwości unikania otwartej walki z rywalami jest wprowadzanie ciągłych innowacji w określonych obszarach działania. Sprzedaż innowacyjnych, nie będących w ofercie konkurentów usług ogranicza jednak procesy konkurencyjne jedynie do momentu skopiowania ich przez rywali. Stąd też skuteczne ograniczanie konkurencji tą drogą wymaga ciągłego procesu wprowadzania innowacji. Wydaje się, że wspomniane wcześniej przywództwo produktowe pozwala na przyjęcie takiej postawy wobec konkurentów.

Z kolei poszukiwanie sojuszników rynkowych może oddziaływać pozytywnie na przedsiębiorstwa na dwóch wzajemnie ze sobą powiązanych płaszczyznach. Pierwszą z nich jest istotne wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw współpracujących, co pozwala na skuteczną obronę oraz stworzenie skutecznej przeciwwagi dla konkurentów niemożliwych do pokonania przez przedsiębiorstwo działające w pojedynkę. Z drugiej strony dobrze układająca się współpraca może

¹⁴⁹ A. Kaleta, *Strategia...*, op.cit., s. 149

zaowocować efektem synergii¹⁵⁰, co z kolei daje szansę na zwiększenie potencjału rozwojowego każdego ze współpracujących przedsiębiorstw.

Należy jednak podkreślić, że współpraca z konkurentami związana jest również z utrudnieniami. Jednym z istotnych jest niechęć do udostępniania partnerom informacji na własny temat. Każde przedsiębiorstwo nawiązujące współpracę zdaje sobie sprawę z tego, że jednym z głównych uwarunkowań jej sukcesu jest wymiana informacji. Z drugiej strony jednak występujący brak pewności co do trwałości i ostatecznych skutków wspólnych działań jak i intencji pozostałych przedsiębiorstw stanowi skuteczną zaporę w dzieleniu się informacjami. Mimo swoich wad współpraca jako sposób budowania relacji z konkurentami zyskuje co raz większe poparcie.¹⁵¹ Do tego stopnia, że obecne stadium funkcjonowania przedsiębiorstw jest określane mianem ery aliansów strategicznych¹⁵².

Aby analiza zachowań przedsiębiorstwa wobec konkurentów była pełna należy również wspomnieć o strategiach konkurencji adekwatnych do każdej z postaw konkurencyjnych. W ramach zachowań konfrontacyjnych znajdują się strategie konkurowania lidera rynkowego zmierzającego do obrony swojej pozycji rynkowej lub powiększenia udziału na określonym rynku¹⁵³. Charakter tych zachowań wynika z tego, że muszą one prowadzić do powstrzymania czyichś zamierzeń rozwojowych lub osłabienia pozycji rywala stąd ich konfrontacyjny charakter jest bezdyskusyjny. Jednak przejawem najbardziej konfrontacyjnego zachowania przedsiębiorstwa jest strategia pretendenta rynkowego. Jej istota zakłada bowiem wzmacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez atakowanie innych uczestników rynku. Działania te mogą być skierowane na wszystkich rywali, do których można zaliczyć lidera rynku, inne duże przedsiębiorstwa lub nawet na przedsiębiorstwa niszowe¹⁵⁴.

W ramach postaw kooperacyjnych mieszczą się strategie naśladowcy oraz specjalisty. Przedsiębiorstwa je stosujące nie wchodzą w bezpośrednie starcie z konkurentami gdyż nie dysponują odpowiednim potencjałem aby taką postawę przyjąć. Wynika to przede wszystkim z ograniczeń w zakresie kreowania innowacji

¹⁵⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op.cit., s. 349

¹⁵¹ G. Hammel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad, *Collaborate with your competitors and win*, Harvard Business Review, January – February 1989, s. 133

¹⁵² A. Kaleta, *Strategia...*, op.cit., s. 151

¹⁵³ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing...*, op.cit., s.566

¹⁵⁴ F. Bartes, A. Szrednicki, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, ss. 66-67

produktowych, co zmusza przedsiębiorstwo do prób naśladowania oferty konkurentów, lub działania w niszy rynkowej¹⁵⁵.

Analizując postawy względem konkurentów w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej trudno jednoznacznie stwierdzić, która z nich jest najbardziej skuteczna. Ma na to wpływ szereg uwarunkowań leżących po stronie samego przedsiębiorstwa jak i rynku, na którym działa. Zapewne im silniejsza jest pozycja określonego przedsiębiorstwa na rynku, większe jego doświadczenie, większa ilość posiadanych rzadkich i cennych zasobów tym jego skłonność do agresywnej walki o utrzymanie lub poprawienie swojej pozycji będzie większe. Z drugiej strony na decyzję przedsiębiorstwa może mieć również wpływ stan rynku, na którym funkcjonuje. Jeżeli na rynku obserwowany będzie wzrost całłościowego popytu to oznaczać to może, że każde przedsiębiorstwo ma możliwość osiągnięcia swoich celów rynkowych bez wchodzenia w konfrontację z innymi uczestnikami. Z drugiej strony malejący popyt powoduje, że cel w postaci choćby utrzymania udziału w rynku wymusza prowadzenie bardzo brutalnej walki konkurencyjnej.

Jak wspomniano jednym z najbardziej istotnych elementów w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w szczególności handlowego, jest obszar zaopatrzenia. W jego ramach przedsiębiorstwo przejawia zachowania transakcyjne, które obejmują relacje z dostawcami. Jest to zatem obszar konkurencji na wejściach, której celem jest maksymalizacja efektywności pozyskania zasobów. Można stwierdzić, że działania w tym obszarze są podporządkowane przyjętej koncepcji konkurowania na wyjściach. Na kształtowanie warunków współpracy wpływają zarówno kryteria wyboru dostawcy jak i budowa określonych relacji pomiędzy współpracującymi podmiotami.

Istnieją dwa podejścia przedsiębiorstwa usługowego do wyboru dostawcy: pasywne oraz aktywne¹⁵⁶. Zachowanie pasywne charakteryzuje się dążeniem do optymalnego wykorzystania istniejących źródeł zaopatrzenia. Przedsiębiorstwo stosujące takie podejście nie podejmuje wysiłku oraz ryzyka stworzenia własnej polityki zakupowej, lecz poprzez podporządkowanie się swoim dostawcom, akceptuje ich strategię dystrybucji. Wydaje się jednak, że bazowanie, w postawie pasywnej, na

¹⁵⁵ Z. Pierścioneck, *Strategie...*, op.cit., s. 277

¹⁵⁶ Handel detaliczny – funkcjonowanie i kierunki rozwoju, pod. red. J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.125

istniejących i co ważniejsze dostępnych również dla konkurentów podmiotach oraz formach współpracy uniemożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Całkowicie odmienne podejście do wyboru dostawcy wyrażane jest postawą aktywną. Jej istota polega na opracowaniu przez przedsiębiorstwo własnej polityki zakupów i w oparciu o jej założenia dobór odpowiednich podmiotów współpracujących. Jest to wariant narzucający tym podmiotom warunki oraz zakres relacji transakcyjnych. Wydaje się, że budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga postawy aktywnej. Wynika to z faktu, że tylko w taki sposób można stworzyć pewną unikatową formę współpracy, która będzie trudna do naśladowania przez konkurentów. Przedsiębiorstwa, w ramach zachowań aktywnych, podejmując decyzje o typie oraz liczbie przedsiębiorstw, z którymi zamierzają współpracować, zyskują jedynie ograniczone możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w obszarze konkurencji na wejściach. Wynika to z faktu, że te decyzje mogą być stosunkowo łatwo zauważone a następnie, jeżeli okażą się skuteczne, kopiowane przez konkurentów (np.: podstawowe kryterium wyboru dostawcy, ich liczba itp.). Stosunkowo łatwa imitowalność takich działań powoduje, że uzyskana przewaga konkurencyjna będzie krótkotrwała. Przedsiębiorstwa powinny zatem szukać takich możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, które będą bardziej ukryte oraz trudne do imitacji przez rywali rynkowych. Skutecznym rozwiązaniem jest kształtowanie partnerskich relacji z dostawcami. Cechą charakterystyczną takich powiązań jest przede wszystkim ich długotrwałość oraz ograniczona liczba współpracujących podmiotów. Pozwala to na tworzenie wspólnych systemów logistycznych i dzięki temu na synchronizację produkcji ze sprzedażą (dostawy just in time), wspólne poszukiwanie obniżek kosztów itp. Przejawem partnerskiej współpracy pomiędzy podmiotami jest zastępowanie tradycyjnych powiązań w systemie zaopatrzeniowym łańcuchami dostaw. Są one definiowane jako zintegrowane zarządzanie sekwencjami przepływu logistycznego, przetwarzaniem i czynnościami związanymi z obsługą – od dostawców do ostatecznych klientów – niezbędnymi do wytworzenia produktu bądź usługi w sposób sprawny i efektywny¹⁵⁷. Idea łańcucha dostaw polega zatem na nawiązywaniu partnerskich relacji nie tylko z najbliższym ogniwem w łańcuchu ale ze wszystkimi jego elementami. Współpracujące w ten sposób z przedsiębiorstwa, poprzez wspólne zarządzanie zapasami, dzielenie się informacjami, wspólne planowanie tworzą skomplikowany oraz trudny do zrozumienia

¹⁵⁷ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2007, s. 30

i skopiowania przez konkurentów system powiązań dający możliwość budowania przewagi konkurencyjnej w obszarze zaopatrzenia. Pozwala on na szybkie reagowanie oraz kreowanie potrzeb nabywców, a równocześnie przez wspólne dążenie do obniżenia kosztów w całym kanale może dać przestrzeń do obniżek cen znacznie głębszych niż jest to możliwe w kanałach tradycyjnych¹⁵⁸. Pewną trudnością w kształtowaniu takich relacji jest stosunkowo długi czas oraz konieczność ponoszenia wysokich nakładów na jego kształtowanie. Z drugiej strony są to elementy chroniące przez łatwą imitacją.

Reasumując należy stwierdzić, że w kontekście procesu budowania przewagi konkurencyjnej, trudno jest wyróżnić jedną, obejmującą całe przedsiębiorstwo strategię konkurencji. Istnieje natomiast pewna wzajemnie powiązana wiązka strategii kształtujących różnorakie interakcje z szeregiem podmiotów działających w otoczeniu przedsiębiorstwa. W literaturze określane jest to mianem umiejętności budowania ekosystemów biznesu, czyli wielostronnych sieci powiązań z klientami, dostawcami oraz konkurentami¹⁵⁹. Zależności te przedstawia rysunek 1.7.

Tak szerokie, w ujęciu podmiotowym, rozumienie zakresu budowania przewagi konkurencyjnej wynika wprost z przyjętej definicji przewagi. Wskazuje ona, że przedsiębiorstwo chcąc wygrać walkę konkurencyjną musi stworzyć taką ofertę, która będzie lepsza od ofert rywali rynkowych. Natomiast proces tworzenia i odróżniania oferty od konkurentów, dokonuje się w obszarze relacji przedsiębiorstwa usługowego z jego klientami jak i dostawcami.

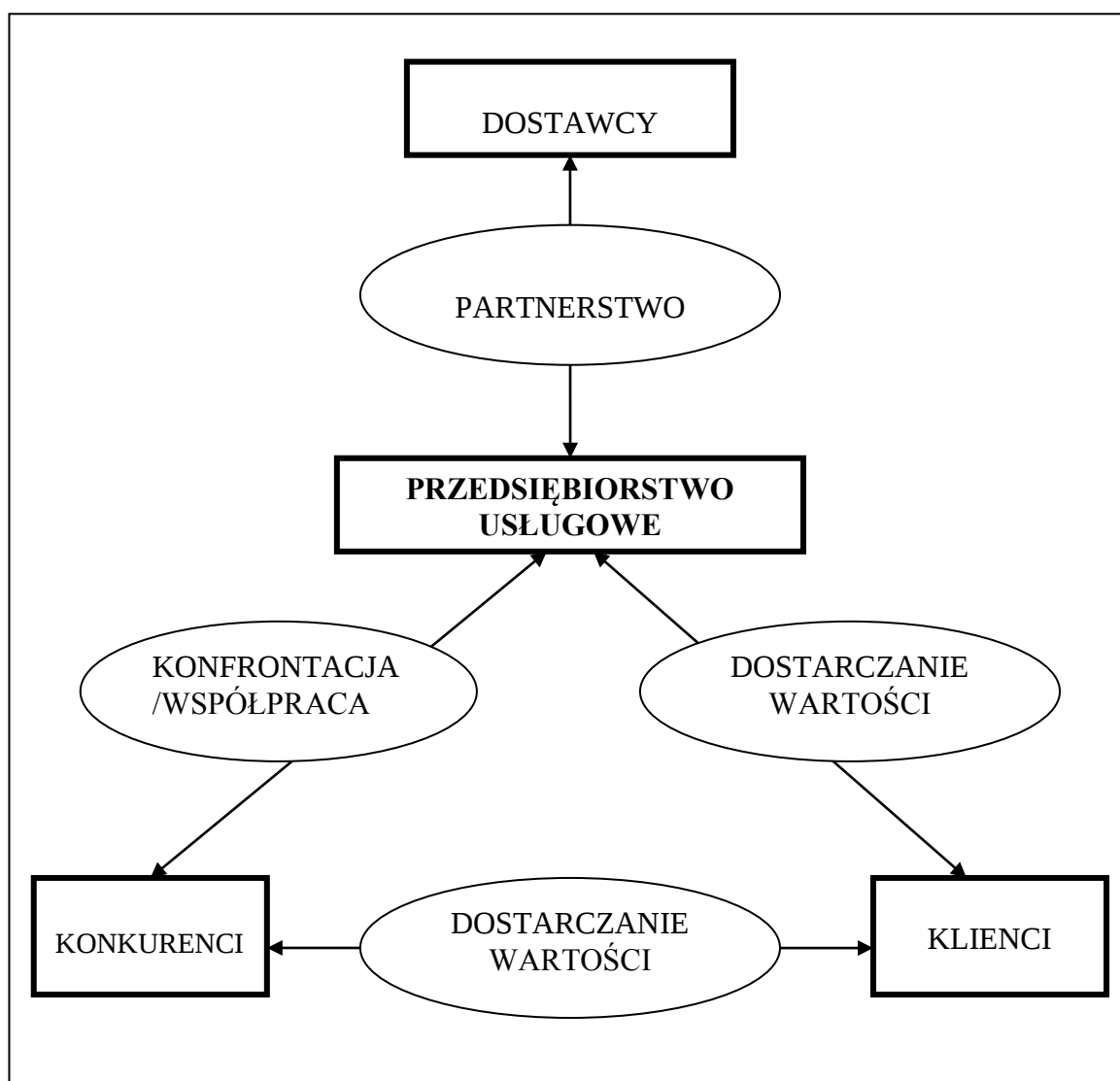
Ostatnim etapem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej jest oszacowanie czy podjęte działania w ramach zarządzania zasobami, dostarczaniem wartości dla nabywców, kształtowaniem postaw i relacji z konkurentami oraz dostawcami są skuteczne. Odpowiedź na to można uzyskać poprzez analizę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jak wspomniano w podrozdziale pierwszym pozycja konkurencyjna może być określona na podstawie dwóch, stosowanych równolegle, miar: udziału w rynku oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

¹⁵⁸ Wydaje się, że głęboka współpraca w ramach łańcucha dostaw pozwala na skuteczniejsze budowanie przewagi konkurencyjnej za pomocą następujących strategii logistycznych: kompresji czasu czy też zwiększenia produktywności aktywów, por. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley, Zarządzanie..., op.cit., ss. 715-722

¹⁵⁹ A. Kaleta, Strategia..., op.cit., s. 150

RYSUNEK 1.7.

Relacje z podmiotami w budowaniu przewagi konkurencyjnej.



Źródło: opracowanie własne

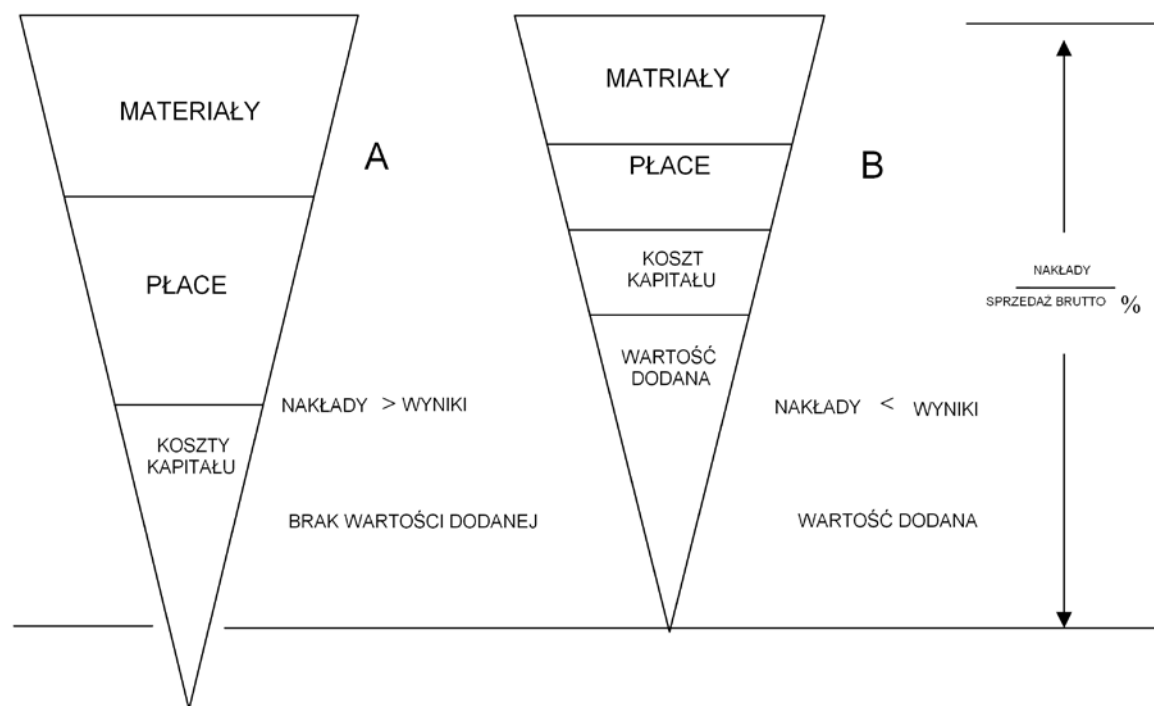
Udział w rynku najczęściej jest obliczany w oparciu o generowaną wielkość sprzedaży. Stąd też (o czym wspomniano już wcześniej) udział w rynku informuje o stopniu dopasowania oferty do potrzeb nabywców. Przedsiębiorstwo dysponuje możliwością obliczania szeregu wskaźników, zróżnicowanych ze względu na punkt odniesienia oraz rodzaj wykorzystywanych do obliczeń danych. W oparciu o punkt odniesienia można obliczyć udział w rynku w stosunku do wszystkich pozostałych konkurentów tzw. udział bezwzględny, lub do najbliższego konkurenta tzw. udział względny. Wykorzystywane dane można podzielić na te wyrażone w pieniądzu wtedy

istnieje możliwość obliczenia udziału w rynku wartościowego lub dane wyrażone w jednostkach naturalnych, pozwalające na obliczenie udziału ilościowego w rynku¹⁶⁰.

Z kolei przy analizowaniu zyskowności działania przedsiębiorstwa można wykorzystać koncepcję wartości dodanej. W ujęciu mikroekonomicznym wartość dodana określana jest jako podstawowy wskaźnik sukcesu przedsiębiorstwa i definiowana jako różnica pomiędzy przychodami osiąganymi ze sprzedawanej na rynku oferty przedsiębiorstwa, a wartością ponoszonych, na wyprodukowanie tej oferty, nakładów. Tą relację można przedstawić również jako różnicę między najniższymi kosztami pozyskania zasobów a najwyższą możliwą do zaakceptowania przez nabywców ceną¹⁶¹. W takim ujęciu powiększanie wartości dodanej staje się z jednej strony głównym celem działalności przedsiębiorstwa z drugiej miernikiem jego osiągnięć¹⁶². Na rysunku 1.8. przedstawiono graficzne ujęcie tej koncepcji.

RYСУNEK 1.8.

Tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie.



Źródło: D. Walters, M. Halliday, S. Glaser, Added value, enterprise value and competitive advantage, Management Decision, 2002/40, s. 824

¹⁶⁰ Wskaźniki marketingowe, pod. red. R. Kozielskiego, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 97

¹⁶¹ J. Rokita, Zarządzanie..., op.cit., ss. 184-185

¹⁶² D. Walters, M. Halliday, S. Glaser, Added value, enterprise value and competitive advantage, Management Decision, 2002/40, s. 823

W przypadku sytuacji A nakłady przewyższają efekty osiągane przez przedsiębiorstwo w wyniku czego przedsiębiorstwo nie tworzy wartości dodanej. W sytuacji B sytuacja jest odwrotna: nakłady są niższe od osiąganych wyników i różnica między tymi wielkościami tworzy wartość dodaną.

Przewagę konkurencyjną zdefiniowano jako umiejętność przedsiębiorstwa usługowego do takiego kształtowania charakterystyk usługi, która zapewnia tworzenie większej, od konkurentów, wartości dla nabywcy, dzięki czemu przedsiębiorstwo osiąga ponadprzeciętne zyski. W oparciu o tę definicję można stwierdzić, że jej znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest fundamentalne. Przewaga zapewnia bowiem przedsiębiorstwu zyskowość działania co stanowi główny cel prowadzenia działalności gospodarczej. Tym większe zatem znaczenie ma umiejętność jej budowania. Proces ten rozpoczyna się od identyfikacji jej źródeł. Istnieją dwa, wzajemnie uzupełniające się, źródła przewagi: zewnętrzne oraz wewnętrzne. Wydaje się, że precyzyjniej możliwości budowania przewagi konkurencyjnej, szczególnie w obszarze przedsiębiorstw usługowych, tłumaczy szkoła zasobowa przedsiębiorstwa. Według niej przedsiębiorstwo ma szanse na osiągnięcie przewagi nad rywalami jeżeli będzie posiadało zasoby rzadkie, trudne do imitacji oraz substytucji. Kolejnymi etapami budowania przewagi konkurencyjnej są: wybór obszaru budowania przewagi konkurencyjnej (zarówno w sensie geograficznym jak i segmentu nabywców), analiza konkurentów, wybór sposobu budowania przewagi konkurencyjnej (przejawiający wyborem odpowiednich strategii konkurowania) oraz analiza pozycji konkurencyjnej. Istotnym etapem jest wybór strategii konkurowania. Jest to związane z koniecznością określenia relacji z szeregiem podmiotów uczestniczących w budowaniu przewagi. Podmiotem skupiającym wszelkie wysiłki przedsiębiorstwa są klienci oraz sposób dostarczania wartościowej dla nich usługi (jest to zbieżne z istotą przewagi konkurencyjnej). Temu zadaniu są podporządkowane działania, których istotą jest kształtowanie relacji, z pozostałymi podmiotami branżowymi pod uwagę w kształtowaniu przewagi, do których należą konkurenci oraz dostawcy. Główny tok rozważań w pracy skupia się właśnie na dostarczaniu wartości nabywcom w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Stąd też szczegółowa analiza nie obejmuje relacji z konkurentami oraz dostawcami. Ponadto w ramach relacji z nabywcami szczególną uwagę poświęcono kształtowaniu jakości usługi handlowej. Zagadnieniom funkcjonowania handlu w Polsce oraz budowania jakości usługi są poświęcone kolejne rozdziały.

2. Rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce.

2.1. Przeobrażenia struktury podmiotowej handlu detalicznego w Polsce.

Analiza przemian w strukturze podmiotowej handlu wymaga uprzedniego zdefiniowania samego pojęcia handel oraz pojęć, z którymi działalność handlowa jest powiązana.

Niezbędnym warunkiem istnienia handlu jest wymiana. Przyjmuje ona najczęściej charakter towarowo – pieniężny i jest rozumiana dwojako, z jednej strony jako zamiana form wartości z towarowej na pieniężną (sprzedaż) oraz, z drugiej strony, jako zamiana wartości pieniężnej na towarową (kupno). Wymiana jest zatem realizowana przez dokonywanie aktów kupna – sprzedaży. W oparciu o owe akty możliwe jest przemieszczanie towarów z miejsc ich wytworzenia do miejsc konsumpcji, które określane jest mianem obrotu towarowego. Realizacja obrotu towarowego wymaga z kolei szeregu wyspecjalizowanych czynności, m.in. takich jak: rozpoznanie potrzeb nabywców, ponoszenie ryzyka czy magazynowanie. Czynności te nazywane są handlowymi¹⁶³. Tak rozumiane czynności handlowe i ich wykonywanie stanowią sens oraz uzasadnienie funkcjonowania handlu jako odrębnej od innych formy działalności gospodarczej. W literaturze można spotkać pogląd, że czynności handlowe mogą być wykonywane zarówno przez producentów jak i konsumentów, zatem nie stanowią one jakiegokolwiek uzasadnienia istnienia handlu. Z drugiej strony podkreśla się jednak, że nie tyle czynności handlowe stanowią sens działania handlu, ile postępujący proces ich skomplikowania wymagający funkcjonowania wyspecjalizowanych w ich realizacji podmiotów¹⁶⁴.

Handel, w najogólniejszym ujęciu, może być rozumiany jako ogół czynności handlowych lub zespół wszystkich przedsiębiorstw handlowych, które te czynności handlowe wykonują¹⁶⁵. Pierwsze z wymienionych spojrzeń na handel określane jest mianem ujęcia funkcjonalnego, drugie mianem ujęcia instytucjonalnego¹⁶⁶.

¹⁶³ K. Boczar, Handel w systemie gospodarki narodowej, PWE, Warszawa 1984, ss. 9-10

¹⁶⁴ A. J. Newmann, P. Cullen, Retailing: Environment and operations, Thomas Learning, London 2002, ss. 34-38

¹⁶⁵ K. Boczar, Handel..., op.cit., s. 11

¹⁶⁶ M. Sławińska, Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002, s. 33

Handel w ujęciu funkcjonalnym sensu largo rozumiany jest jako forma wykonywania czynności wymiany – najczęściej o charakterze towarowo-pieniężnym. Jak wspomniano, na czynności te składają się takie działania jak negocjacje, sporządzenie umowy oraz jej realizacja. Jednak tak rozumiane czynności handlowe mogą być wykonywane przez praktycznie każdy podmiot rynkowy. Stąd też uzasadniając istnienie handlu zawęża się jego ujęcie funkcjonalne i definiuje jako wykonywanie, wspomnianych wyżej, czynności wymiany przez wyspecjalizowane podmioty rynkowe określane mianem przedsiębiorstw handlowych¹⁶⁷.

Z kolei rozumienie handlu przez pryzmat ujęcia instytucjonalnego w centralnym punkcie umieszcza przedsiębiorstwa handlowe. Przedsiębiorstwo handlowe definiowane jest jako wyodrębniony ekonomicznie i organizacyjnie zespół ludzi, środków materialnych i finansowych, wyspecjalizowany w wykonywaniu czynności handlowych, czyli dokonywanie zakupu a następnie odsprzedaży towarów bez zmiany ich materialnej postaci¹⁶⁸. Handel w rozumieniu instytucjonalnym może być definiowany w ujęciu sensu largo i w takim przypadku do przedsiębiorstw handlowych zalicza się podmioty pośredniczące w wymianie we własnym imieniu i na własny rachunek, ale również przedsiębiorstwa działające we własnym imieniu, ale na czyjś rachunek (komisy) oraz przedsiębiorstwa działające w czyimś imieniu i na czyjś rachunek (agenci handlowi). Natomiast w definicji handlu instytucjonalnego sensu stricte mieszczą się tylko przedsiębiorstwa handlowe działające na własny rachunek i we własnym imieniu.

Szerszą charakterystykę przedsiębiorstwa handlowego można również dokonać biorąc pod uwagę punkty widzenia ekonomiczny, prawny oraz organizacyjny. W ramach aspektu ekonomicznego, specyfika przedsiębiorstwa handlowego widoczna jest w działaniach dążących do osiągnięcia celów gospodarczych przez zaspokajanie potrzeb osób trzecich. Działania te, z założenia, powinny zapewnić samowystarczalność finansową przedsiębiorstwa rozumianą jako pokrywanie wydatków z przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług oraz z zaciągniętych kredytów. Natomiast zaspokajanie potrzeb osób trzecich dokonywane jest przez zakup i sprzedaż towarów w imieniu przedsiębiorstwa handlowego i na jego rachunek. Z prawnego punktu widzenia przedsiębiorstwo handlowe jest wyodrębnioną własnością majątkową, posiadającą

¹⁶⁷ J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa 1991, ss. 9-10

¹⁶⁸ M. Sławińska, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 19

zdolność do działań prawnych. Wreszcie biorąc pod uwagę organizacyjny aspekt działalności, przedsiębiorstwo handlowe charakteryzuje się celowością istnienia i działania oraz systemem wewnętrznej specjalizacji, koordynacji i kontroli¹⁶⁹.

Handel w ujęciu instytucjonalnym jest zatem rozumiany jako specyficzne forma działalności gospodarczej, która jest wykonywana przez podmioty zawodowo pośredniczące, poprzez wykonywanie czynności handlowych, w przemieszczaniu towarów ze sfery produkcji do sfery konsumpcji.

W ujęciu bardziej szczegółowym istota owego przemieszczania polega na niwelowaniu występujących na rynku rozbieżności pomiędzy strukturą podaży dóbr kreowaną przez producentów (początkowym układem masy towarowej), a strukturą popytu określaną mianem końcowego układu masy towarowej. Niwelowanie rozbieżności dokonywane jest poprzez uzgadnianie struktury rodzajowej oferty, kierowanie ruchem towarów w czasie, skupianie produkcji terytorialnie rozproszonej, kształtowanie pojedynczej partii towaru oraz kształtowanie struktury asortymentowej towarów¹⁷⁰.

Uzgadnianie struktury rodzajowej towarów jest traktowane jako najbardziej podstawowa działalność handlowa, a jej wykonywanie warunkuje bowiem realizację innych funkcji. Uzgadnianie struktury rodzajowej wymaga od przedsiębiorstw handlowych działań zmierzających do równoważenia podaży z popytem i jest realizowane poprzez niwelowanie luki informacyjnej jaka istnieje pomiędzy producentami oraz nabywcami¹⁷¹. Działania takie mogą polegać na informowaniu wytwórców na temat tego co należy produkować, poprzez przekazywanie im informacji o wielkości i rozmieszczeniu popytu, rodzaju produktów poszukiwanych przez nabywców, ich reakcjach na oferowane wyroby czy składaniu konkretnych zamówień na towary. Z drugiej strony poprzez działania, na przykład z obszaru promocji, przedsiębiorstwa handlowe mogą wywierać nacisk na ostatecznych nabywców i tym samym stymulować popyt na już wytworzone produkty.

Inną funkcją przedsiębiorstw handlowych jest również kierowanie ruchem towarów w czasie. Wynika z faktu istnienia odstępu czasowego pomiędzy okresem wytworzenia określonego dobra a okresem jego zakupów i konsumpcji¹⁷². Biorąc pod uwagę naturę problemu wydaje się, że pełna synchronizacja w czasie podaży i popytu

¹⁶⁹ Ibidem, s. 20

¹⁷⁰ Z. Zakrzewski, Wstęp do teorii handlu wewnętrznego, PWN, Warszawa 1969, s. 114-115

¹⁷¹ T. Sztucki, Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 1980, s. 12

¹⁷² D.E. Lewinson, Retailing, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994, s. 8

wyduje się skrajnie trudna. Rola handlu może się w tym zakresie ograniczać jedynie do łągodzenia tych rozbieżności poprzez, np.: magazynowanie dóbr lub zachęcanie nabywców do zakupów w okresie wyraźnego spadku popytu.

Na różnice w czasie produkcji i konsumpcji nakładają się ponadto różne, w ujęciu przestrzennym, miejsca produkcji oraz konsumpcji towarów. Taki stan rzeczy wynika z faktu, że produkcja towarów bywa skoncentrowana terytorialnie a ich konsumpcja terytorialnie rozproszona, lub na odwrót. Rozbieżności te wymuszają na przedsiębiorstwach handlowych kierowaniem ruchem towarów w przestrzeni. Wyrównywanie tych rozbieżności dokonywane jest poprzez identyfikowanie miejsc produkcji oraz konsumpcji i w oparciu o usługi transportowe zapewnia płynny przepływ masy towarowej¹⁷³.

Kolejny obszar rozbieżności występujący na rynku, przejawia się tym, że ilości określonego dobra zbywane jednorazowo przez producenta nie są zgodne z ilością indywidualnego, jednorazowego zapotrzebowania ostatecznych odbiorców. Działania zmierzające do niwelacji tych niezgodności określone są mianem funkcji kształtowania pojedynczej partii towaru. Wspomniane rozbieżności wynikają z różnych uwarunkowań kształtujących wielkość pojedynczej partii towaru. W przypadku producentów są to głównie czynniki technologiczno-organizacyjne, jak również ekonomiczne, bardzo często wymuszające produkcję w dużych ilościach tak aby osiągnąć, podnoszące efektywność działań, efekty skali. Natomiast na wielkość pojedynczych zakupów nabywców indywidualnych wpływ mają takie zmienne jak: poziom dochodów, wielkość rodziny, częstotliwość zakupów, dysponowanie środkiem transportu itp. Handel dążąc do minimalizowania tych rozbieżności wykonuje działania polegające m.in. na przepakowywaniu z opakowań zbiorczych na mniejsze, rozpakowywaniu, dozowaniu itp.

Inna funkcja handlu objawia się w kształtowaniu struktury asortymentowej towarów. Funkcja ta wynika z tego, że zapotrzebowanie na towary zgłaszane przez ostatecznych nabywców jest pochodną posiadanych przez nich potrzeb, zatem kształtowanie asortymentu musi te potrzeby uwzględniać. Z drugiej strony asortyment produkcyjny jest grupowany w oparciu o kryteria surowca czy gałęzi przemysłu. Rola handlu sprowadza się zatem do tego aby wykorzystując produkty pochodzące z różnych

¹⁷³ Ekonomia handlu wewnętrznego, pod. red. Z. Zakrzewskiego, PWE, Warszawa 1989, ss. 20-21

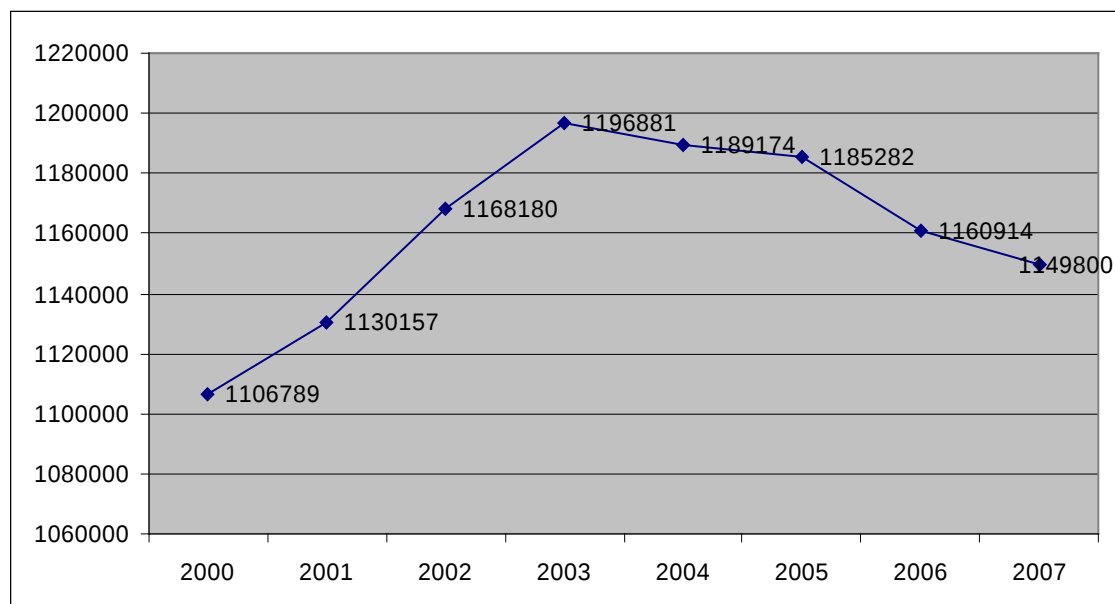
branż czy wytwarzanych różnymi metodami, pogrupować w taki sposób aby w stopniu najwyższym zaspakajały określone potrzeby ostatecznych nabywców¹⁷⁴.

Spojrzenie na działalność handlową przez pryzmat instytucjonalny jest o tyle istotne dla realizacji celu pracy, że przemiany polskiej gospodarki, a przede wszystkim sektora handlu, miały swoje odzwierciedlenie głównie w zmianach w strukturze podmiotowej przedsiębiorstw handlowych. Owe zmiany, z kolei, doprowadziły do wykształcenia specyficznych warunków konkurowania na rynku polskim.

W przyjętych do analizy latach 2000 – 2007 najbardziej syntetyczny wskaźnik informujący o zmianach podmiotowych na rynku, czyli liczba przedsiębiorstw, nie uległ istotnym wahaniom. Roczna zmiana liczby przedsiębiorstw handlowych wynosiła około 2%, co wskazuje na dużą stabilizację. Stabilny był również udział przedsiębiorstw handlowych w liczbie wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce wynoszący około 30%¹⁷⁵. W roku 2003 jednak kilkunastoletni trend wzrostowy został zatrzymany a liczba przedsiębiorstw handlowych zaczęła spadać (por. rysunek 2.1.). Tendencja ta nie była specyficzna tylko dla sektora handlu, gdyż w tym roku liczba przedsiębiorstw w całej gospodarce zmniejszyła się.

RYSUNEK 2.1.

Liczba przedsiębiorstw handlowych w Polsce w latach 2000 – 2007.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rynek wewnętrzny lata 2000 – 2002, GUS, Warszawa oraz: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny

¹⁷⁴ Z. Zakrzewski, *Ekonomika handlu wewnętrznego*, PWE, Warszawa 1972, s. 30

¹⁷⁵ Obliczenia własne na podstawie: Rynek wewnętrzny, www.stat.gov.pl

Największy spadek zanotowano wśród dużych przedsiębiorstw handlowych zatrudniających powyżej 249 osób, natomiast wśród przedsiębiorstw małych, zatrudniających od 10 do 49 osób, wbrew ogólnej tendencji, zanotowano przyrost liczby firm o ponad 3%¹⁷⁶.

Miara przedstawiająca liczbę przedsiębiorstw handlowych nie oddaje większości aspektów przemian podmiotowych w tym sektorze. Pełniejsza analiza wymaga przeprowadzenia jej z uwzględnieniem różnorodności przedsiębiorstw handlowych. Bogactwo form przedsiębiorstw handlowych doprowadziło do wykształcenia szeregu kryteriów je różnicujących.

Zasadniczym dla rozważań pracy kryterium podziału jest szczebel obrotu towarowego, według którego przedsiębiorstwa dzieli się na hurtowe oraz detaliczne. Szczególnym podmiotem zainteresowania rozprawy jest funkcjonowanie przedsiębiorstw detalicznych, których zadaniem jest pośredniczenie pomiędzy instytucjonalnymi dostawcami dóbr a ich ostatecznymi nabywcami. Istota funkcjonowania detalicznego przedsiębiorstwa handlowego ogniskuje się zatem w świadczeniu jak najlepszych warunków nabywania dóbr konsumpcyjnych¹⁷⁷. Poprzez kontakt z nabywcami ostatecznymi zaspokaja on popyt pierwotny, który warunkuje funkcjonowanie pozostałych szczebli obrotu towarowego zaspokajających popyt wtórny¹⁷⁸. Przyjęte kryterium podziału handlu ma również istotne znaczenie ponieważ hurt i detal obsługują różniące się pod względem struktury zakupów, poziomu wymaganej obsługi oraz zakresu dostarczanych usług dodatkowych grupy klientów. To właśnie typ obsługiwanego klienta (instytucjonalny lub indywidualny) jest głównym kryterium wyróżniania wspomnianych dwóch typów handlu¹⁷⁹. Kategorią klasyfikacji, choć mniej przydatną może być także wielkość oraz wartość przeciętnej pojedynczej transakcji. Handel hurtowy może bowiem pośredniczyć w transakcjach pojedynczych partii produktów, z drugiej strony można sobie wyobrazić transakcje detaliczne o dużym wolumenie.

Typy detalicznych przedsiębiorstw handlowych najczęściej wyodrębnia się w oparciu o kryteria określające: formę własności przedsiębiorstw, zakres wzajemnych

¹⁷⁶ Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2004 roku, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005, ss. 41-42

¹⁷⁷ Handel..., pod. red. J. Szumilaka, op.cit., s. 28

¹⁷⁸ K. Boczar, Z. Kossut, *Ekonomika handlu*, PWE, Warszawa 1983, s. 219

¹⁷⁹ D.M. Lewison, *Retailing*, op.cit., s. 6

powiązań, ich wielkość, przestrzenny zakres działania oraz natężenie transakcji w czasie i przestrzeni¹⁸⁰.

W oparciu o formę własności następuje zróżnicowanie przedsiębiorstw na podstawie prawnego aspektu ich funkcjonowania. W ramach handlu funkcjonują wszystkie formy przedsiębiorstw charakterystycznych dla gospodarki wolnorynkowej. Należą zatem do nich zarówno przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielcze oraz przede wszystkim prywatne, jak również podmioty należące do różnego typu fundacji i organizacji społecznych¹⁸¹. Przemiany w polskim handlu doprowadziły do praktycznie całkowitej eliminacji przedsiębiorstw państwowych oraz spółdzielni. Strukturę podmiotową w oparciu o prawne formy prowadzonej działalności w sektorze handel i naprawy przedstawia rysunek 2.2.

Biorąc pod uwagę zdecydowaną dominację prywatnych przedsiębiorstw handlowych, wydaje się, że kryterium różnicowania struktury podmiotowej handlu w oparciu o typy własności ma niewielkie znaczenie. Z drugiej strony jednak analiza tylko samych prywatnych form organizacyjnych przedsiębiorstw handlowych pozwala wskazać na fakt niewielkiego udziału spółek cywilnych oraz spółek prawa handlowego w całości struktury. Jest to związane z tym, że działalność gospodarczą w takiej postaci prowadzą przedsiębiorstwa duże, które stanowią mniejszość w całkowitej liczbie przedsiębiorstw handlowych w Polsce. Potwierdzeniem faktu, że w Polsce funkcjonują przede wszystkim niewielkie przedsiębiorstwa handlowe jest to, że dominującą formą prawną aktywności handlowej są osoby fizyczne prowadzące działalność handlową, która jest typową dla przedsiębiorstw niewielkich.

Struktura form prawnych sugerująca dominację niewielkich przedsiębiorstw handlowych znajduje swoje potwierdzenie w klasycznych kryteriach różnicowania wielkości przedsiębiorstw, którymi są: liczba zatrudnionych oraz powierzchnia sprzedażowa.

W oparciu o liczbę zatrudnionych wyróżnia się przedsiębiorstwa mikro – zatrudniające do 9 osób, przedsiębiorstwa małe – zatrudniające od 10 do 49 osób, przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 50 do 249 osób oraz przedsiębiorstwa duże zatrudniające powyżej 250 osób¹⁸². Strukturę przedsiębiorstw handlowych w oparciu o liczbę zatrudnionych przedstawia tabela 2.1.

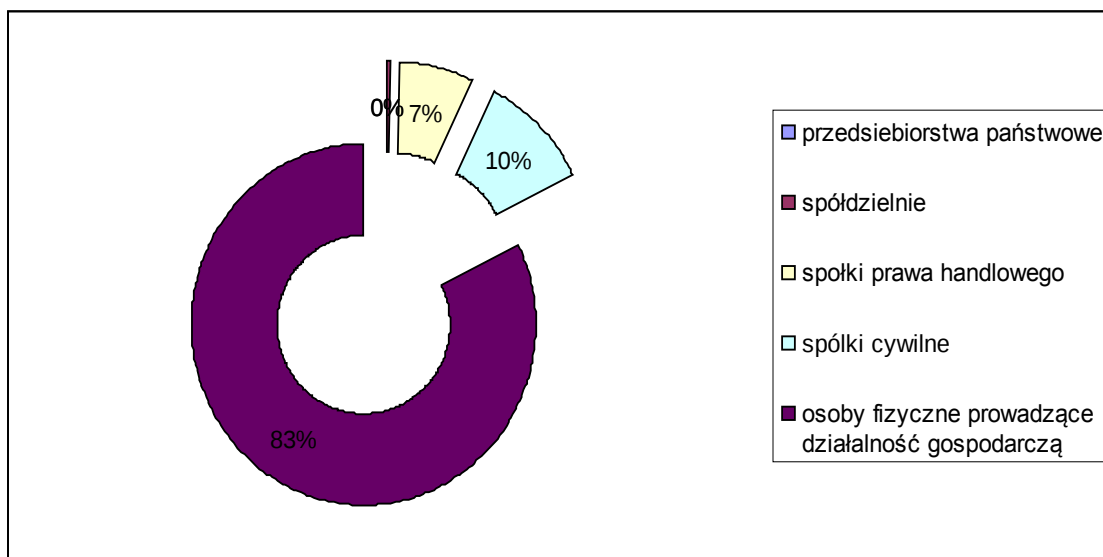
¹⁸⁰ Handel..., pod. red. J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, op.cit., s.22

¹⁸¹ H. Szulce, Struktury..., op.cit., s. 48

¹⁸² Klasyfikacja stosowana przez GUS.

RYSUNEK 2.2.

Struktura podmiotów w sekcji „handel i naprawy” wg prawnych form prowadzonej działalności w Polsce w 2007 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rynek wewnętrzny w 2007 roku (tabl.5) dostęp: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny_w_2007.pdf

TABELA 2.1.

Struktura przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce wg liczby zatrudnionych w latach 2001 – 2007

Lata	Liczba zatrudnionych				
	do 9	10-49	50-249	250-999	pow.1000
2001	740078	8553	1603	186	28
2002	767409	9132	1544	179	30
2003	788081	9780	1465	171	24
2004	775266	10301	1436	168	22
2005	768610	10917	1345	144	26
2006	745528	11169	1328	155	28
2007	730861	11519	1313	160	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, lata 2002 – 2007, GUS, Warszawa

Obserwuje się zdecydowaną dominację (ponad 98%) przedsiębiorstw mikro w strukturze handlu w Polsce. Udział ten w analizowanym okresie był stabilny, co pokazuje, że mimo dynamicznego rozwoju handlu sieciowego, drobny handel nie jest szczególnie zagrożony. O skali dysproporcji struktury podmiotowej handlu świadczy

fakt, że zsumowany udział średnich i dużych przedsiębiorstw w żadnym roku nie przekroczył jednego procenta. Ten niewielki udział może być spowodowany, z jednej strony, spadkiem liczby przedsiębiorstw średnich i dużych pomiędzy rokiem 2001 a 2007 o odpowiednio 18% i 14%, z drugiej natomiast, wzrostem, o ponad 34% w analogicznym okresie, liczby przedsiębiorstw małych.

Na uwagę zasługuje nie zmieniona liczba przedsiębiorstw najmniejszych oraz bardzo dużych. Stała liczba przedsiębiorstw mikro potwierdza możliwość funkcjonowania, wbrew stawianym prognozom, drobnego handlu równoległe z handlem sieciowym¹⁸³. Handel sieciowy reprezentowany jest przez przedsiębiorstwa handlowe zatrudniające ponad 1000 osób. Wynika to z faktu, że wszystkie największe sieci handlowe w Polsce owy pułap zatrudnienia zdecydowanie przekraczają. Stabilna liczba tych podmiotów wskazuje na zakończenie etapu intensywnego wchodzenia nowych, zagranicznych podmiotów handlowych na rynek polski¹⁸⁴. Nastąpił natomiast spadek liczby sklepów średnich i dużych. Jest to przejaw ogólniejszej tendencji polegającej na swego rodzaju polaryzacji struktury podmiotowej rynków, na których funkcjonują albo przedsiębiorstwa bardzo duże, ponoszące niskie koszty w wyniku dużej skali działania, albo przedsiębiorstwa małe budujące swoją pozycję na rynku w oparciu o elastyczne dostosowywanie się do potrzeb nabywców. W takiej sytuacji możliwość funkcjonowania przedsiębiorstw średnich jest ograniczona ze względu na trudność w konkurowaniu z przedsiębiorstwami dużymi w obszarze obniżania kosztów, z drugiej strony rozbudowane struktury organizacyjne oraz dłuższy czas podejmowania decyzji ogranicza także możliwości konkurowania z przedsiębiorstwami małymi w obszarze szybkości dostosowywania się do zmieniających się, specyficznych potrzeb nabywców.

Innym miernikiem pozwalającym ocenić wielkość przedsiębiorstwa handlowego jest jego powierzchnia sprzedażowa. Strukturę handlu detalicznego w oparciu o to kryterium przedstawia tabela 2.2.

¹⁸³ Por. B. Kucharska, Kierunki rozwoju sieci handlowej w Polsce, Handel wewnętrzny, IRWiK, marzec – kwiecień 2003

¹⁸⁴ Dokładniej będzie o tym mowa w podrozdziale 2.3.

TABELA 2.2.

Liczba sklepów detalicznych w Polsce wg powierzchni sprzedażowej w latach 2000 – 2007

lata	Powierzchnia sprzedażowa (m ²)								
	Do 99m ²	100-199	200-299	300-399	400-999	1000-1999	2000-2500	pow.2500	SUMA
2000	416064	7872	2567	1551	3052	551	101	233	431991
2001	431888	8500	2817	1680	3352	668	96	338	449339
2002	433324	8089	2780	1616	3524	665	94	342	450434
2003	429207	8686	3071	1793	3785	824	103	429	447898
2004	350510	8912	3306	1845	4060	955	104	477	370169
2005	361067	10371	3933	2102	4672	1182	130	544	384001
2006	371478	10622	4109	2231	5004	1273	149	592	395458
2007	345358	11519	4372	2478	5448	1393	169	591	371328

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rynek wewnętrzny lata 2000 – 2002 (tabl. 13), GUS, Warszawa oraz http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny

Również przy przyjęciu tego miernika można wskazać na dominację przedsiębiorstw bardzo małych, których powierzchnia nie przekracza 100 metrów kwadratowych. Jednak najsilniejszy wzrost został zanotowany wśród sklepów o dużej powierzchni, szczególnie wśród sklepów o powierzchni od 1000 m² do 1999m² oraz przekraczającej 2500 m² (w obu przypadkach wzrost wyniósł ponad 150%). Sklepy o takich powierzchniach zaliczane są do jednostek dyskontowych, supermarketów oraz hipermarketów funkcjonujących w ramach sieci handlowych. Jak wykazano analizując strukturę polskiego handlu w oparciu o poziom zatrudnienia (por. tabela 2.1.), liczba podmiotów będących właścicielami sieci handlowych w okresie od 2000 roku do 2007 pozostała bez zmian. Zestawienie tego faktu z rosnącą liczbą sklepów należących do sieci handlowych, pozwala na wyciągnięcie wniosku, że jest to przejaw koncentracji handlu detalicznego w Polsce.

Poziom koncentracji handlu detalicznego można również zaobserwować bazując na kryterium różnicującym przedsiębiorstwa w oparciu o występujące pomiędzy nimi powiązania. W ramach tego kryterium wyodrębnia się handel niezależny oraz łańcuchowy¹⁸⁵, określany również jako zorganizowany¹⁸⁶. W ramach handlu

¹⁸⁵ M. Sławińska, Zarządzanie..., op.cit., s. 49

¹⁸⁶ H. Szulce, Struktury..., op.cit., s. 79

zorganizowanego wyróżnia się filialny handel detaliczny oraz korporacyjny handel łańcuchowy.

Filialny handel detaliczny definiowany jest, w ogólnym ujęciu, jako co najmniej dwie podobne jednostki sklepowe będące własnością jednego podmiotu i przez niego zarządzane¹⁸⁷, lub w ujęciu nieco bardziej szczegółowym, jako przedsiębiorstwo dysponujące większą liczbą¹⁸⁸ przestrzennie wydzielonych punktów sprzedaży, mające wspólnego właściciela oraz jednolite kierownictwo, sprzedające podobny asortyment towarów i prowadzące centralny zakup towarów¹⁸⁹. Korporacyjny handel łańcuchowy zakresem swojego działania przewyższa handel filialny. W jego ramach mieszczą się bowiem sklepy filialne, jak również hurtownie oraz zakłady produkcyjne¹⁹⁰. Ten typ przedsiębiorstw prowadzi działania zarówno zestandaryzowane, w ramach na przykład polityki zamawianych towarów, z drugiej strony można w nim zaobserwować różnice dotyczące wielkości placówek oraz stosowanych technik sprzedaży. Obserwowany dynamiczny rozwój handlu zorganizowanego jest związany w głównej mierze z możliwością utrzymywania wysokiej efektywności działania, dzięki występującym efektom skali oraz doświadczenia. Ponadto posiadane lub łatwo dostępne środki finansowe pozwalają na realizowanie istotnych inwestycji zarówno w nieruchomości jak również w efektywne rozwiązania w zakresie fizycznej dystrybucji oraz nowoczesnych systemów informatycznych. Scentralizowane zarządzanie i bardzo często co najmniej ogólnokrajowy obszar działalności pozwala prowadzić skuteczną oraz spójną politykę kreowania wizerunku całej organizacji.

W ramach handlu niezależnego funkcjonują samodzielni detaliści, a także ich dobrowolne zrzeszenia. Najczęstszą przyczyną zawierania tych porozumień jest dokonywanie wspólnych zakupów¹⁹¹. Z czasem taka krótkookresowa i nierutynowa współpraca może być zastąpiona bardziej sformalizowanym i długotrwałym układem. Jego przykładem mogą być inicjowane przez detalistów zrzeszenia oraz, inicjowane przez hurtowników, dobrowolne organizacje łańcuchowe.¹⁹² Trudność uzyskania porównywalnych z handlem zorganizowanym efektów skali, może być rekompensowana w handlu niezależnym przez wysoką elastyczność działania,

¹⁸⁷ B. Berman, *Marketing channels*, John Wiley&Sons Inc., 1996, s. 123

¹⁸⁸ Co najmniej trzy jednostki sklepowe.

¹⁸⁹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, ss. 392–395

¹⁹⁰ H. Szulce, *Struktury...*, op.cit., s. 61

¹⁹¹ B. Słomińska, *Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych*, *Handel wewnętrzny*, IRWiK, styczeń – luty 2001, s. 4

¹⁹² H. Szulce, *Struktury...*, op.cit., s. 62

stosunkowo dużą łatwość dostosowywania usługi handlowej do specyficznych wymagań wąskich segmentów rynku, czy też możliwość indywidualnego doradztwa. Wydaje się, że umiejętność indywidualnego traktowania każdego klienta może być głównym atutem w walce z handlem zorganizowanym. Wynika to zarówno z faktu, że handel zorganizowany, zwłaszcza wielkopowierzchniowy uważany jest za zbyt anonimowy co dla wielu konsumentów może stanowić czynnik zniechęcający do zakupów. Z drugiej strony wzrost zamożności konsumentów generuje popyt na produkty specyficzne, unikatowe, których sprzedaż wymaga zindywidualizowanej obsługi¹⁹³.

Mimo wielu atutów handel niezależny boryka się z problemami związanymi przede wszystkim z brakiem specjalistycznej wiedzy na temat strategii prowadzenia handlu detalicznego np.: w zakresie zakupów czy merchandisingu czy też brakiem lub trudnościami w zdobyciu kapitału na rozwój. Malejąca siła rynkowa handlu niezależnego, nie zmienia faktu, że ten typ działalności dominuje, pod względem liczebności, w strukturze podmiotowej przedsiębiorstw handlowych. Strukturę tą przedstawia tabela 2.3.

TABELA 2.3.

Struktura przedsiębiorstw handlowych w Polsce wg liczby prowadzonych sklepów w latach 2000-2007

Lata	Liczba jednostek handlowych ogółem	Liczba posiadanych sklepów						
		do 2	od 3 do 10	od 11 do 20	od 21 do 50	od 51 do 100	od 101 do 200	pow. 200
2000	390748	386612	3243	682	187	17	5	2
2001	403040	398654	3518	652	189	20	5	2
2002	404917	400827	3243	624	192	21	8	2
2003	322267	318032	3393	597	206	27	8	4
2004	305694	301490	3392	559	196	39	13	5
2005	321086	316729	3525	565	195	48	18	6
2006	330594	326210	3541	560	206	52	17	8
2007	303790	299323	3624	538	219	51	24	11

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Rynek wewnętrzny lata 2000 – 2002 (tabl. 6) oraz: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny_w_2007.pdf

¹⁹³ J. Dietl, Handel..., op.cit., ss. 26 - 27

W myśl przyjętej definicji sieci handlowej handel niezależny traktowany jest jako przedsiębiorstwo handlowe posiadające maksymalnie dwie jednostki sklepowe. Udział takich jednostek w ogólnej strukturze wynosił, w omawianym okresie ponad 95%, co świadczy o dużym rozproszeniu podmiotowym handlu. Z drugiej strony udział tych jednostek spadł o ponad 22%, podczas gdy wśród podmiotów posiadających więcej niż pięćdziesiąt jednostek sklepowych zanotowano kilkukrotne wzrosty liczebności¹⁹⁴. Jest to kolejnym potwierdzeniem postępującej koncentracji podmiotowej w handlu detalicznym.

Przedsiębiorstwa handlowe można również różnicować w oparciu o przestrzenny zakres działania. Kryterium to pozwala na wskazanie geograficznego zasięgu rynku. W oparciu o nie można wyróżnić m.in. handel lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy czy globalny. Należy zaznaczyć, że granice pomiędzy wyodrębnionymi rodzajami handlu są stosunkowo płynne oraz w dużej mierze umowne. Można jednak stwierdzić, że przedsiębiorstwa lokalne prowadzą swoją działalność w obrębie jednej miejscowości oraz jej bliskich okolic. Przedsiębiorstwa regionalne obszarem swej działalności obejmują kilka graniczących ze sobą gmin, krajowe obszar pojedynczego państwa, międzynarodowe obszar kilku państw natomiast globalne działają w zdecydowanej większości państw.

Większość przedsiębiorstw handlowych działa na rynkach lokalnych. Taki przestrzenny zakres działania jest bowiem adekwatny dla przedsiębiorstw zatrudniających w jednym, niewielkim punkcie sprzedaży detalicznej kilku pracowników. Z drugiej strony omawiając przestrzenny aspekt działania handlu należy podkreślić dwoistość jego rozumienia, w szczególności wśród jednostek o większym zasięgu. Z jednej strony bowiem przedsiębiorstwa te mogą być określone jako takie, które funkcjonują na rynku krajowym, międzynarodowym czy globalnym, z drugiej strony jednak ich działalność, poprzez należące do nich jednostki sklepowe, ma charakter w dużej mierze lokalny. Jest to przejaw tzw. glokalizacji polegającej na konieczności dostosowywania warunków handlu działającego na szerszą skalę do lokalnie występujących zwyczajów, postaw, czynników warunkujących kształtowanie się potrzeb itp.¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Wśród podmiotów posiadających od 51 do 100 sklepów wzrost ten wyniósł 200%, wśród podmiotów posiadających od 101 do 200 sklepów – 380%, natomiast wśród podmiotów o liczbie sklepów przekraczających 200 – 450%.

¹⁹⁵ Handel..., pod. red. J. Szumilaka, op.cit., s 25

Jednostki handlowe mogą być również różnicowane ze względu na natężenie transakcji w czasie i przestrzeni. To kryterium pozwala wskazać na różnice w prowadzonej działalności handlowej w oparciu o jej ciągłość i intensywność. W oparciu o kryterium ciągłości prowadzonej działalności wyróżnia się handel dorywczy, periodyczny (np.: jarmarki) oraz permanentny. Handel permanentny jest dominującą formą prowadzenia działalności wymiennej w Polsce. W 2007 liczba targowisk sezonowych, będących przejawem handlu periodycznego, wynosiła 6639¹⁹⁶, podczas gdy liczba przedsiębiorstw handlowych ponad milion.

W oparciu o kryterium intensywności wyróżnia się handel stały, półstały, obnośny, obwoźny oraz wysyłkowy. Najogólniej jednostki handlu detalicznego dzieli się na stacjonarne i niestacjonarne. Istotą podziału jest miejsce oraz technika prezentacji i sprzedaży oferowanych towarów. Przedsiębiorstwa stacjonarne charakteryzują się określonym i niezmiennym umiejscowieniem w przestrzeni. Fizycznym przejawem handlu stacjonarnego są sklepy, w których następują kontakty sprzedawcy z klientami. Z kolei istotą handlu niestacjonarnego są kontakty sprzedawców z nabywcami w miejscach ich najczęstszego przebywania (czyli dom, miejsce pracy, nauki, czy spędzania wolnego czasu). Owe kontakty mogą mieć charakter bezpośredni lub odbywać się z wykorzystaniem pewnych form pośrednictwa. Handlem niestacjonarnym bezpośrednim jest handel obwoźny, natomiast niestacjonarnym wykorzystującym różne kanały pośredniego kontaktu z nabywcą jest handel wysyłkowy (kontakt za pośrednictwem poczty) oraz handel elektroniczny (kontakt za pomocą Internetu). Mimo ciągłego wzrostu sprzedaży detalicznej realizowanej przez sklepy internetowe, największe znaczenie w dystrybucji dóbr na poziomie detalu ma handel stacjonarny, prowadzony w stałych punktach sprzedaży.

Przemiany zachodzące w handlu detalicznym miały również swoje odzwierciedlenie we wskaźnikach o charakterze makro. Najbardziej podstawowym, i zarazem najczęściej stosowanym spojrzeniem na tą kwestię jest analiza wpływu przedsiębiorstw handlowych na kształtowanie się PKB¹⁹⁷. Na poziom PKB, który jest syntetycznym wskaźnikiem informującym o tempie rozwoju gospodarczego, wpływ ma działalność szeregu działów gospodarki. Znaczenie handlu w rozwoju gospodarczym sprowadza się do analizy udziału handlu w całym PKB na tle innych obszarów

¹⁹⁶ Rynek wewnętrzny w 2007 roku, dostęp:

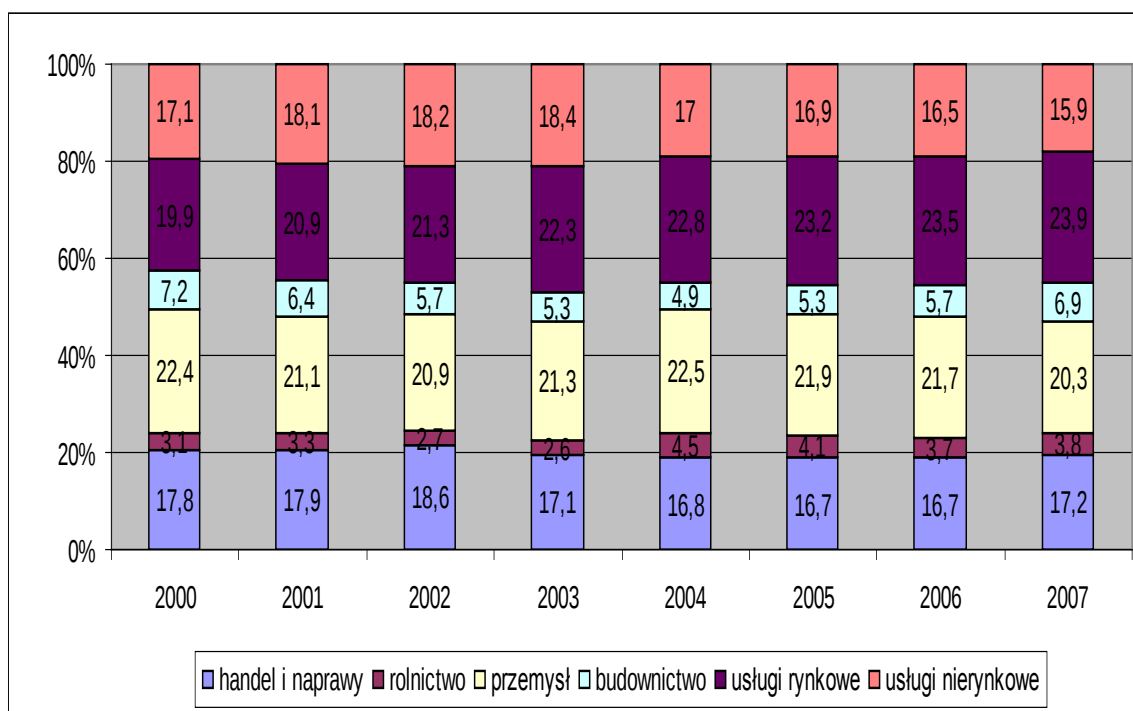
www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny_w_2007.pdf

¹⁹⁷ A. J. Newmann, P. Cullen, Retailing:..., op.cit., ss. 7-9

działalności. W okresie 2000 – 2007 na rynku polskim funkcjonowało już szereg podmiotów zagranicznych, które z jednej strony inwestując we własną infrastrukturę handlową, z drugiej natomiast wymuszając konsolidację polskiego handlu, wzmocniły jego pozycję w ramach polskiej gospodarki. Udział handlu oraz innych działów gospodarki w kształtowaniu PKB przedstawia rysunek 2.3.

RYСУNEK 2.3.

Udział działów gospodarki w tworzeniu PKB Polski w latach 2000 - 2007



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział XXV – Rachunki narodowe, GUS 2001 - 2007, Warszawa

Przytoczone dane wskazują, że znaczenie handlu nie przekłada się na zwiększanie jego udziału w kształtowaniu PKB Polski¹⁹⁸. Udział ten pomiędzy rokiem 2000 a 2007 uległ nawet niewielkiemu zmniejszeniu¹⁹⁹. Relatywne zmniejszanie udziału handlu w PKB ma dwie przyczyny: jedną natury metodologicznej, drugą zdecydowanie bardziej fundamentalną. Pierwszy problem związany jest ze sposobem obliczania udziału poszczególnych działów gospodarki w PKB. Udział ten obliczany jest w oparciu o ceny wytworzonych w poszczególnych działach dóbr i usług.

¹⁹⁸ Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2004 roku, op.cit., s. 24

¹⁹⁹ Obliczenia własne w oparciu o Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział XXV – Rachunki narodowe, GUS 2001-2007, Warszawa.

Konsekwencją takiego podejścia jest to, że zwiększanie lub zmniejszanie wpływu danego działu gospodarki na wzrost PKB może być konsekwencją większego lub mniejszego wzrostu cen w określonym dziale. Stąd też, zmniejszenie udziału określonego sektora w tworzeniu PKB nie musi wcale oznaczać, że w sektorze tym wytwarzana jest coraz mniejsza ilość dóbr i usług, tylko to, że tempo wzrostu ich cen jest mniejsze. Taką sytuację obserwowano w handlu w latach 2000 – 2004. Mimo, że w tym okresie handel rozwijał się szybciej niż cała gospodarka, to ze względu na wolniejsze, w porównaniu z pozostałą częścią gospodarki, tempo wzrostu cen, jego udział w strukturze PKB spadł²⁰⁰.

Z drugiej strony, pomijając problemy natury metodologicznej, należy stwierdzić, że stosunkowe zmniejszanie znaczenia handlu w kształtowaniu PKB wpisuje się w obraz przemian dokonujących w polskiej gospodarce. Unowocześnianie gospodarki prowadzi do zwiększania znaczenia w PKB działalności opartych na świadczeniu usług²⁰¹. Tym samym prowadzi to do względnego zmniejszania roli handlu oraz pozostałych obszarów działalności takich jak rolnictwo, produkcja czy świadczenie usług nierynkowych²⁰² (por. rysunek 2.3.). Malejący udział handlu w PKB nie zmienia jednak faktu, że handel, po usługach rynkowych²⁰³ oraz przemyśle²⁰⁴, jest jednym z głównych motorów napędowych polskiej gospodarki. Ponadto biorąc pod uwagę fakt, że działy przemysłu oraz usług rynkowych wydają się być kategoriami zdecydowanie bardziej pojemnymi oraz wewnętrznie bardziej zróżnicowanymi (co jest konsekwencją uwzględniania w ich ramach działalności mało ze sobą spokrewnionych) można stwierdzić, że dział ten jest najsilniej oddziałującą na gospodarkę stosunkowo mało zróżnicowaną działalnością gospodarczą.

Analizując rozwój handlu, i tym samym jego wpływ na gospodarkę, należy wskazać czy dokonuje się on w oparciu o wyniki zatrudnionych pracowników czy też efektywne wykorzystanie kapitału. Jest to zatem pytanie o relacje pomiędzy pracochłonnymi a kapitałochłonnymi sposobami jego rozwoju.

²⁰⁰ B. Wyżnikiewicz, J. Fundowicz, K. Łapiński, M. Peterlik, Struktura i rola handlu w polskiej gospodarce, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, luty 2006, s. 4

²⁰¹ Por. M. Boguszewicz – Kreft, Usługi jako wiodący sektor współczesnej gospodarki, Handel wewnętrzny, IRWiK, lipiec – październik 2003

²⁰² Przez usługi nierynkowe rozumie się prowadzenie działalności w takich działach gospodarki jak: administracja publiczna i obrona narodowa, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna itp.

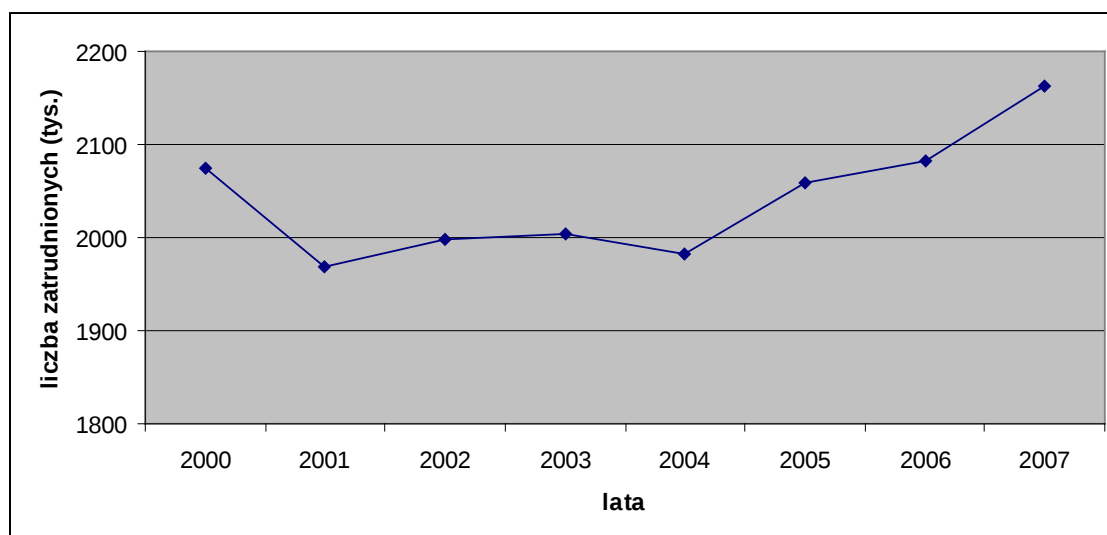
²⁰³ Przez usługi rynkowe rozumie się prowadzenie działalności w takich działach gospodarki jak: hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa i łączność, pośrednictwo finansowe oraz obsługa nieruchomości i firm

²⁰⁴ Przez przemysł rozumie się prowadzenie działalności w takich działach gospodarki jak: górnictwo, przetwórstwo przemysłowe oraz wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną.

Od roku 2000 do roku 2007 średnie roczne zatrudnienie w handlu wynosiło około 2 mln osób (por. rysunek 2.4.), a występujące w tym okresie fluktuacje oscylowały w okolicach 5%²⁰⁵. W całym omawianym okresie zatrudnienie w handlu wzrosło średnio o ponad 4%²⁰⁶, co stanowi wartość większą o jeden punkt procentowy w stosunku do wzrostu zatrudnienia w całej gospodarce. Zadaje to kłam twierdzeniom, że dynamiczny rozwój handlu, głównie sieciowego, w Polsce prowadzi do gwałtownego spadku zapotrzebowania na siłę roboczą w tym sektorze i jest potwierdzeniem tezy, że działalność handlowa pełni rolę stabilizacyjną na rynku pracy. Nie jest to zjawisko odbiegające od tendencji w państwach wysoko rozwiniętych²⁰⁷.

RYSUNEK 2.4.

Zatrudnienie w handlu w Polsce w latach 2000 – 2007 (w tys. osób)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział VI – Rynek pracy, GUS 2001 - 2007, Warszawa

Praktycznie niezmienną liczbą zatrudnionych przekładała się również na stabilny udział handlu w zatrudnieniu ogółem w całej gospodarce²⁰⁸. Udział ten przedstawia rysunek 2.5.

²⁰⁵ Obliczenia własne w oparciu o Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział VI – Rynek pracy, GUS 2001-2007, Warszawa

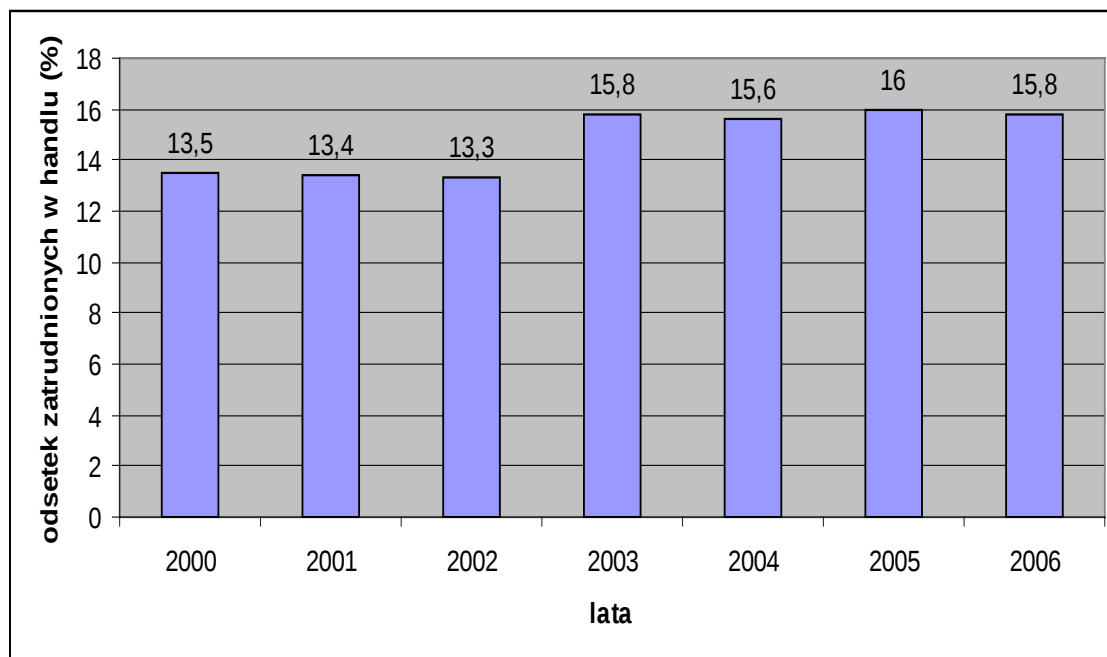
²⁰⁶ Obliczenia własne w oparciu o Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział VI – Rynek pracy, GUS 2001-2007, Warszawa

²⁰⁷ F. Misiąg, Wpływ koncentracji handlu na rynek pracy, Handel wewnętrzny, IRWiK, lipiec – październik 2004, s. 6

²⁰⁸ Skokowy wzrost udziału handlu w liczbie zatrudnionych w roku 2003 jest konsekwencją zmian jakie zaszły po przeprowadzonym w 2002 roku Narodowym Spisie Powszechnym Ludności i Mieszkań

RYSUNEK 2.5.

Udział handlu w liczbie pracujących w Polsce w latach 2000 – 2007 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział VI – Rynek pracy, GUS 2001 - 2007, Warszawa

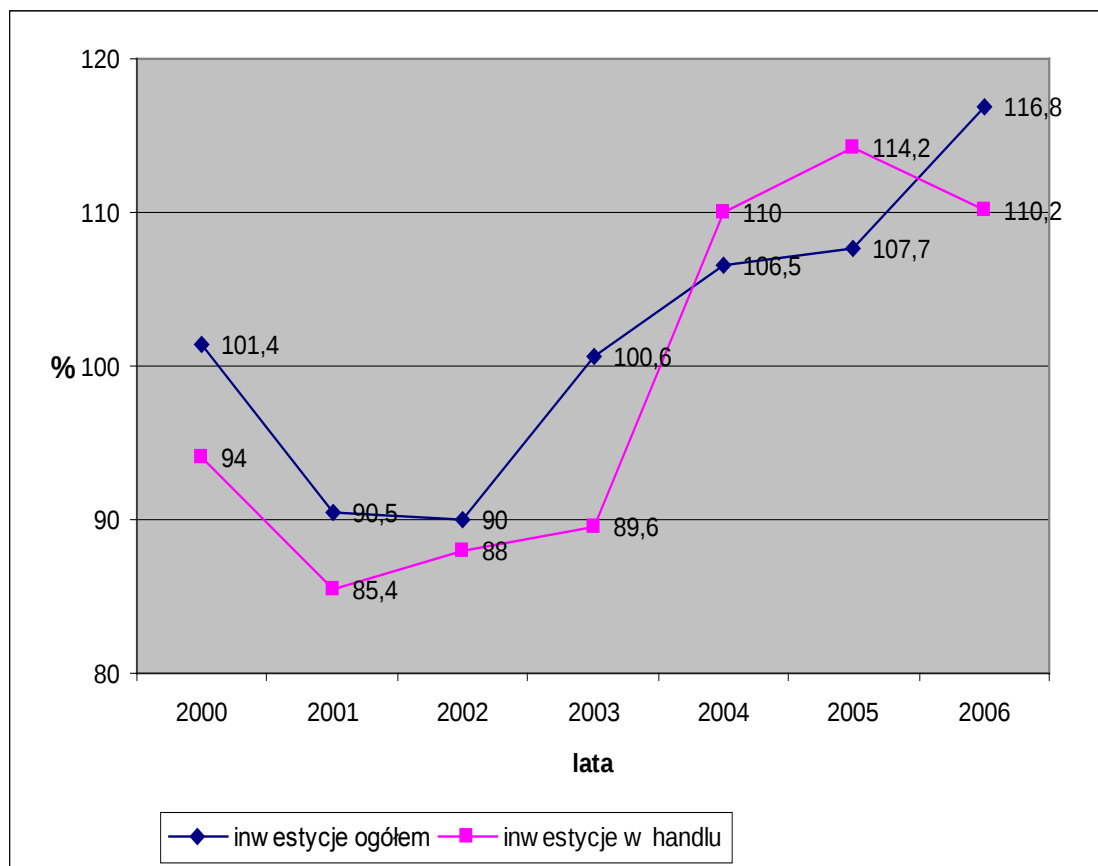
Około 16% udział handlu w ogólnym zatrudnieniu stanowi większą wartość w porównaniu z udziałem sektora handlowego w inwestycjach w całej gospodarce. W okresie od 2000 do 2006 roku udział ten wynosił około 10%. Różnice w przedstawianych wartościach odzwierciedlają specyfikę działalności handlowej, której rozwój nie wymaga tak istotnych nakładów inwestycyjnych jak działalność przemysłowa czy budowlana, w dużej mierze rozwijając się w oparciu o pracę zatrudnionych pracowników. Stosunkowo niski udział inwestycji handlu jest również konsekwencją jego struktury podmiotowej²⁰⁹, w której dominują przedsiębiorstwa małe, rodzinne, często nie posiadające środków na rozwój. Równocześnie obserwowany dynamiczny rozwój zagranicznych przedsiębiorstw handlowych opiera się, w głównej mierze, na takich obiektach handlowych, których, w większości, kształt oraz wyposażenie wewnątrz jest stosunkowo proste i mało kosztowne.

Relatywnie mniejsze znaczenie w rozwoju handlu czynników kapitałochłonnych, w stosunku do czynników pracochłonnych, potwierdza również analiza udziału handlu w inwestycjach ogółem w gospodarce. Relację tą przedstawia rysunek 2.6.

²⁰⁹ Będzie o tym mowa szerzej w podrozdziale 2.2.

RYSUNEK 2.6.

Dynamika nakładów inwestycyjnych w handlu i gospodarce ogółem w Polsce w latach 2000 – 2006 w %.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Dział XXIV – Inwestycje i środki trwałe, GUS 2001 - 2007, Warszawa

Między rokiem 2000 a 2003 nakłady inwestycyjne w handlu malały. Od 2004 roku nastąpił jednak wzrost nakładów inwestycyjnych w handlu, przekraczając, w 2004 i 2005, poziom inwestycji w całej gospodarce, chociaż już w 2006 roku relacje te się odwracają.

Dynamika inwestycji w handlu wskazuje, że ten dział gospodarki, mimo dynamicznego rozwoju, nie jest głównym motorem inwestycji w majątek trwały w Polsce, natomiast handel odgrywa nieporównywalnie większą rolę na rynku pracy.

Struktura podmiotowa handlu w Polsce, mimo ciągłych przeobrażeń, jest zdominowana przez bardzo małe jednostki (90%). Biorąc pod uwagę zatrudnienie dominują podmioty mikro zatrudniające do 9 osób, również największy odsetek stanowią podmioty prowadzące sprzedaż w najwyżej dwóch sklepach, posiadających powierzchnię sprzedażową mniejszą od 100 metrów kwadratowych. Mimo tego handel

jest jedną z najsilniej oddziałujących na gospodarkę działalności. Owy wpływ opiera się głównie na zasobach siły roboczej w mniejszym stopniu na kapitale.

Analiza struktury podmiotowej polskiego handlu przez pryzmat kierunków i dynamiki jej zmian pozwala stwierdzić, że najbardziej istotne przeobrażenia dokonują się w grupie przedsiębiorstw, które stanowią niewielki odsetek całej struktury. Są to przedsiębiorstwa posiadające dużą liczbę sklepów, najczęściej o znacznych powierzchniach a więc podmioty określane mianem sieci handlowych. Specyfice funkcjonowania tych podmiotów poświęcono dalsze rozważania.

2.2. Rozwój sieci handlowych w Polsce.

Pojęcie sieci handlowej jest zbieżne z definicją handlu filialnego. Filialny handel detaliczny definiowany jest, w ogólnym ujęciu, jako co najmniej dwie podobne jednostki sklepowe będące własnością jednego podmiotu i przez niego zarządzane,²¹⁰ lub w ujęciu nieco bardziej szczegółowym, jako przedsiębiorstwo dysponujące większą liczbą²¹¹ przestrzennie wydzielonych punktów sprzedaży, mające wspólnego właściciela oraz jednolite kierownictwo, sprzedające podobny asortyment towarów i prowadzące centralny zakup towarów²¹². Elementem warunkującym traktowanie kilku jednostek handlowych jako sieć jest jednolite kierownictwo. Daje ono bowiem podstawy do spójnego zarządzania większością czynności handlowych w ramach danego typu handlu. W zdecydowanej większości sieci handlowych niemal wszystkie obszary działalności handlowej są zależne od decyzji centralnych²¹³. Relacje te przedstawia tabela 2.4.

Najczęściej występującym sposobem zarządzania siecią jest różnicowanie działań na podstawie decyzji operatora (centrali). Taki sposób zarządzania dotyczy: ustalania struktury asortymentu, poziomu cen, wyboru źródeł zaopatrzenia, zakresu usług dodatkowych oraz ustalenia godzin otwarcia. Obszary te wymagają z jednej strony dostosowania do lokalnej specyfiki (stąd różnicowanie owych działań), z drugiej natomiast spójności ze strategią konkurencyjną sieci (stąd centralne podejmowanie decyzji). Ujednolicenie działań przy równoczesnym centralnym podejmowaniu decyzji

²¹⁰ B. Berman, Marketing..., op.cit., s. 123

²¹¹ Co najmniej trzy jednostki sklepowe

²¹² P. Kotler, Marketing..., op.cit. ss. 392-395

²¹³ H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004

występuje w obszarze działań promocyjnych, wystroju sklepu oraz lokalizacji. Obszary te odgrywają istotną rolę w budowaniu wizerunku sieci handlowej. W ramach rekrutacji oraz szkolenia personelu operator wyznacza pewne standardy, których wykonanie powierza swoim jednostkom handlowym.

TABELA 2.4.

Obszary decyzyjne a sposób zarządzania siecią handlową.

Stopień ujednolicenia działań		Sposób podejmowania decyzji	
		Centralnie	Lokalnie
	Jednorodne	Działania promocyjne, wystroj sklepu, lokalizacja	Rekrutacja oraz szkolenie personelu
	Różnorodne	Asortyment, ceny, wybór źródeł zaopatrzenia, zakres usług dodatkowych, ustalanie godzin otwarcia	

Źródło: H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004

Podstawowym kryterium różnicującym typy sieci handlowych jest rodzaj oferowanego asortymentu. Kryterium to pozwala wyróżnić sieci oferujące artykuły spożywcze oraz powszechnego użytku, sieci oferujące artykuły wyposażenia domu (np.: IKEA), artykuły do majsterkowania oraz do ogrodu (np.: Castorama, Praktiker), sprzęt elektroniczny (np.: Media Markt), czy artykuły odzieżowe²¹⁴. Rozważania prowadzone w pracy koncentrują się na funkcjonowaniu sieci oferujących artykuły spożywcze oraz codziennego użytku, dlatego też tylko funkcjonowanie tych sieci będzie przedmiotem szczegółowych analiz.

Sieci handlowe oferujące towary powszechnego użytku prowadzą swoją działalność głównie w oparciu o trzy typy jednostek handlowych. Należą do nich: hipermarkety, supermarkety oraz sklepy dyskontowe²¹⁵. Ich cechami wyróżniającymi jest przede wszystkim oparcie relacji z klientami na samoobsługowej formie sprzedaży oraz oferowanie asortymentu, który, z jednej strony, zaspokaja podstawowe potrzeby nabywców, z drugiej charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem rotacji. Należy zwrócić

²¹⁴ T. Domański, Strategie rozwoju handlu, PWE, Warszawa 2005, s. 142

²¹⁵ E. Maleszyk, Formy handlu detalicznego kreowane przez spółki z kapitałem zagranicznym, Handel wewnętrzny, IRWiK, styczeń – luty 1999, ss. 14-17

uwagę, że wyodrębnione typy handlu detalicznego nie są wewnętrznie jednorodne. Kryteriami pozwalającymi różnicować omawiane formy dystrybucji są: powierzchnia sprzedażowa, szerokość i głębokość asortymentu oraz jego struktura, poziom marż itp. Szczegółowe różnice przedstawia tabela 2.5.

TABELA 2.5.

Zróżnicowanie cech podstawowych typów sklepów funkcjonujących w ramach sieci handlowych.

Cechy/typ sklepu	Sklep dyskontowy	supermarket	hipermarket
Powierzchnia sprzedaży (m ²)	300 - 4000	400 - 2500	Pow. 2500
Liczba pozycji asortymentowych	500 - 8000	15 000	40 000
Liczba artykułów żywnościowych	450 - 7000	12 000	8 000
Średni poziom marż (%)	13	19	17
Koszty zatrudnienia jako procent obrotu	5	8	7

Źródło: T. Domański, Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 12

Przedstawione w tabeli dane są wielkościami średnimi co powoduje, że ich poziom może się różnić w ramach tego samego typu sklepów.

Największym powierzchniowo sklepem jest hipermarket, jego minimalna powierzchnia wynosi 2500m², chociaż bardzo często przekracza 10 000m², w niektórych przypadkach osiągając nawet 20 000m² ²¹⁶. Bardzo duża powierzchnia sprzedażowa przekłada się na możliwość oferowania najszerszej gamy produktów. Przeciętna ilość pozycji asortymentowych wynosi około 40 000 artykułów, chociaż często dwukrotnie przekracza średnią wartość ²¹⁷. W dużych jednostkach handlowych asortyment produktów żywnościowych stanowi tylko około 20% całości. Pozostałą część asortymentu zajmują produkty nieżywnościowe, generujące prawie połowę obrotów sklepu. Duża powierzchnia hipermarketów powiązana jest z miejscem lokalizacji. Ten typ jednostek handlowych lokalizowany jest najczęściej na obrzeżach dużych aglomeracji miejskich, co zwykle obniża koszty inwestycji, pozwalając jednocześnie zapewnić nabywcom dostateczną ilość miejsc parkingowych, czy korzystanie z usług własnej stacji benzynowej. Często hipermarkety lokalizowane są w

²¹⁶ T. Domański, Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, PWN, Warszawa - Łódź 2001, s. 18

²¹⁷ P. Stasiak, P. Wrabec, Ranking hipermarketów i delikatesów, Polityka 49/2007, s. 40

centrach handlowych, co zwiększa liczbę klientów odwiedzających sklep. Pod względem wysokości marż hipermarkety mieszczą się pomiędzy sklepami dyskontowymi, od których są droższe a supermarketami, od których są tańsze. Jest to związane z centralnymi zakupami towarów i ich dużym wolumenem, co umożliwia niskie ceny. Z drugiej jednak strony, hipermarkety w przeciwieństwie do sklepów dyskontowych, ponoszą stosunkowo duże koszty personelu co jest czynnikiem prowadzącym do wzrostu cen.

Supermarkety są sklepami mniejszymi od hipermarketów. Ich powierzchnia waha się pomiędzy 400m² a 2500m². Oferują one mniejszy zakres asortymentowy niż hipermarkety, ale jego trzon stanowią przede wszystkim towary żywnościowe uzupełnione o podstawowe towary drogeryjne oraz gospodarstwa domowego²¹⁸. Supermarkety są zwykle lokalizowane na obszarach dużych skupisk ludzkich. Formuła supermarketu jest ponadto wykorzystywana do tworzenia sklepów z grupy tzw. premium, określanej również mianem delikatesów. Zakłada ona oferowanie wyszukanych artykułów żywnościowych oraz wyższy poziom obsługi. Ma to swoje odzwierciedlenie w najwyższym, spośród omawianych sklepów, poziomie marż oraz najwyższym udziale kosztów zatrudnienia w obrocie (por. tabela 2.5.).

Główną cechą charakteryzującą sklepy dyskontowe jest niski poziom cen. Dotyczy on wszystkich lub prawie wszystkich pozycji asortymentu oraz jest niezmienny w czasie²¹⁹. Ograniczony jest także poziom obsługi nabywcy oraz merchandising, sprowadzający się często do oferowania produktów w otwartych opakowaniach zbiorczych ustawionych na odpowiednich paletach. Oszczędność widoczna jest również w wystroju wnętrza. Ponadto do cech charakterystycznych sklepów dyskontowych należą stosunkowo wąski i płytki asortyment towarów, obejmujący głównie podstawowe i paczkowane produkty żywnościowe. Bardzo rzadko podkreślaną charakterystyką asortymentu w tym typie sklepów jest stosunkowo duży udział produktów oznaczonych marką własną²²⁰. Wprowadzenie marek własnych do asortymentu pozwala przede wszystkim na bardziej skuteczne zarządzanie kosztami wytworzenia i zakupu oferowanych produktów, co ma bezpośrednie przełożenie na ostateczny poziom cen.

²¹⁸ E. Maleszyk, *Formy...*, op.cit., s. 17

²¹⁹ F.J.R. Cataluna, M.J.S. Franco, A.F.V. Ramos, Are hypermarkets prices different from discount store prices?, *Journal of Product and Brand Management*, 14/5 (2005), ss. 330-332

²²⁰ T. Domański, *Strategie rozwoju...*, op.cit., s. 15

Sklepy dyskontowe stanowią kategorię wewnętrzną w wysokim stopniu zróżnicowaną. Przejawia się to głównie w różnym stosowaniu strategii niskich cen, głębokości oraz szerokości oferowanego asortymentu, udziału marek własnych oraz powierzchni sprzedażowej. Odmienności te znalazły swój wyraz w wykształceniu się różnych typów sklepów dyskontowych (por. tabela 2.6.).

Zwykle możliwość kształtowania najniższych cen jest powiązana ze znacznym ograniczeniem oferowanego asortymentu oraz minimalizacją powierzchni sprzedażowej. W wyniku takiego działania, z jednej strony, oferowane są tylko artykuły o najwyższym wskaźniku rotacji, a więc towary najszybciej generujące przychody w przedsiębiorstwie, z drugiej strony ograniczane są koszty utrzymania nieruchomości, w której prowadzona jest działalność handlowa.

Rozwój poszczególnych form sklepów samoobsługowych był zróżnicowany w czasie, a funkcjonujące równolegle typy sklepów, były, w momencie ich powstawania, konkurencyjnymi alternatywami w stosunku do już istniejących²²¹. Najstarszą formą dystrybucji jest supermarket, który rozwijając się w latach sześćdziesiątych XX w. konkurował przede wszystkim z drobnym tradycyjnym handlem, stanowiącym wtedy dominującą strukturę podmiotową przedsiębiorstw handlowych. W początkowym okresie istnienia supermarketów budowano głównie z myślą o mało zarabiających rodzinach robotniczych. Jednak ze względu na ich stosunkowo niewielką siłę nabywczą formuła supermarketu została rozszerzona na grupy społeczne lepiej sytuowane²²². W latach siedemdziesiątych nastąpił z kolei intensywny rozwój hipermarketów, które konkurując ceną rywalizowały z supermarketami. Główny obszar konkurencji obejmował zatem te dwa typy nowoczesnego handlu z mniejszą rolą handlu tradycyjnego. Dominująca konkurencja cenowa zmuszała podmioty rynkowe do poszukiwania takich formuł sprzedaży artykułów nabywcom indywidualnym, które charakteryzowałyby się niskim poziomem kosztów pozwalającym na znaczne obniżki cen. Ta potrzeba dała podstawę do rozwoju, w latach osiemdziesiątych, sklepów dyskontowych. Ciągłe zwiększający się udział tych sklepów w sprzedaży detalicznej towarów masowych doprowadził do wyodrębnienia się, w latach dziewięćdziesiątych, w ramach grupy hiper – oraz supermarketów podgrupy hipermarketów dyskontowych oraz supermarketów dyskontowych jako odpowiedzi konkurencyjnej skierowanej do handlu dyskontowego. Dodatkowo w ramach grupy supermarketów, jako przeciwwaga

²²¹ T. Domański, Strategie rozwoju..., op.cit., s. 15

²²² G. Makowski, Świątynia konsumpcji, Trio, Warszawa 2003, s. 33

do dominującej konkurencji cenowej, doszło do wyodrębnienia wspomnianych już supermarketów o charakterze delikatesowym budujących swoją pozycję rynkową w oparciu o jakość oferowanych artykułów.

TABELA 2.6.

Typologia sklepów dyskontowych

Typ sklepu dyskontowego	Powierzchnia sklepu (m ²)	Liczba pozycji asortymentowych	Różnice cenowe w stosunku do tradycyjnego supermarketu (%)
Sklep superdyskontowy (hard discount)	300 – 800	500 – 1000	15 – 30
Sklep miękkiego dyskonta (soft discount)	Zróżnicowana	1500 – 2000	10 – 15
Supermarket dyskontowy	1000 – 2000	5000 – 8 000	5 – 10
Hipermarket dyskontowy	2000 – 4000	5000 – 10 000	5 – 15

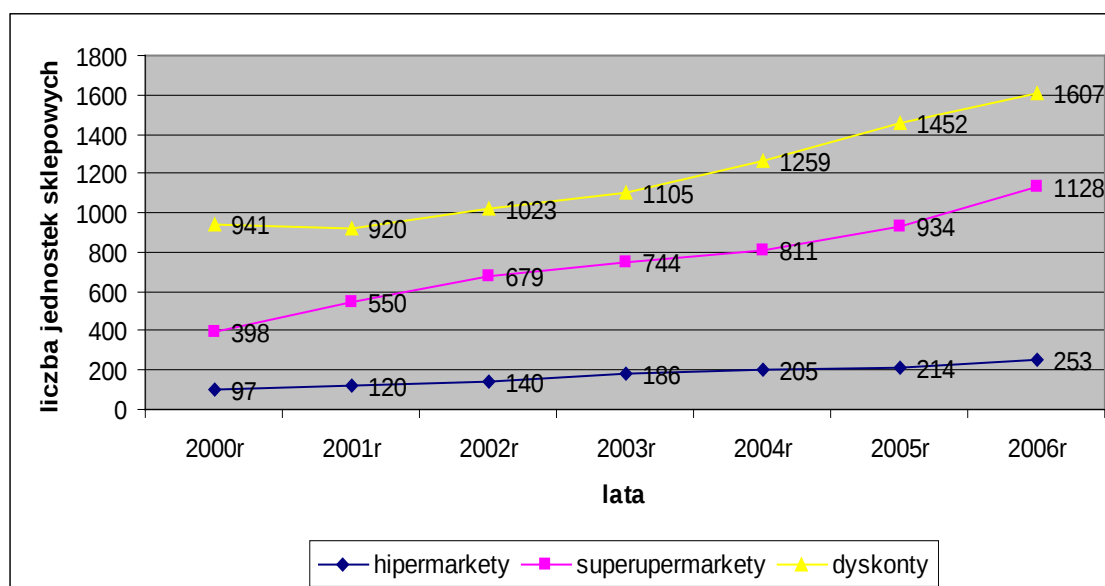
Źródło: T. Domański, Strategie rozwoju handlu, PWE, Warszawa 2005, s. 15

Na rynku polskim największą pod względem liczebności grupą są sklepy dyskontowe, najmniejszą hipermarkety. Analizując liczebność poszczególnych grup sklepów należy mieć na uwadze fakt, że na jej poziom wpływają również procesy konsolidacyjne na rynku, przejawiające się zmianą koncepcji sklepu²²³. Liczbę hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych w latach 2000 – 2006 przedstawia rysunek 2.7.

²²³ Taka sytuacja wystąpiła w roku 2001, w którym sklepy dyskontowe Sezam zostały zmienione w supermarkety Albert (stąd spadek liczby sklepów dyskontowych w 2001 roku). Podobny proces rozpoczął się w 2006 roku po zakupieniu przez Tesco sklepów dyskontowych Leader Price i przekształceniu ich w supermarkety Tesco Express.

RYSUNEK 2.7.

Liczba hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych w Polsce w latach 2000 – 2006.



Źródło: Rozwój handlu w Polsce, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 2007

Dynamika zmian w poziomie i strukturze różnych form dystrybucji pomiędzy rokiem 2000 a 2006 wskazuje na najszybszy wzrost liczby supermarketów wynoszący ponad 183%. Na ten stan rzeczy wpłynęło zapewne wspomniane wcześniej przekształcenie części sklepów dyskontowych w supermarkety oraz pojawiający się, od około 2004 roku, trend rozwijania supermarketów z segmentu premium. Szacuje się, że dynamika wzrostu liczby supermarketów utrzyma się na wysokim poziomie. Mimo, że w omawianym okresie dynamika wzrostu liczby dyskontów była niska, to według prognoz w nadchodzących latach właśnie ten format będzie się rozwijał najszybciej, przy zahamowaniu rozwoju hipermarketów (por. tabela 2.7.)²²⁴.

TABELA 2.7.

Dynamika zmian liczby hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych pomiędzy rokiem 2000 i 2006 w Polsce (w %).

	hipermarkety	supermarkety	dyskonty
2000=100	261	283	171

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozwój handlu w Polsce, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 2007

²²⁴ M. Weiss, Dyskonty rozwijają się najszybciej, Wiadomości handlowe, 2(58) luty 2007, dostęp: <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/225/9/>

Przemiany w dynamice rozwoju różnych typów sieci mają swe uzasadnienie w przestrzennej strukturze zaludnienia. W Polsce na ogólną liczbę 54 500 miejscowości przypada zaledwie 600 miast o populacji przekraczającej 5000 mieszkańców²²⁵. W miastach o co najmniej takiej liczbie mieszkańców możliwe jest funkcjonowanie omawianych typów jednostek handlowych. Jednak stosunkowo niewielki odsetek obszarów, które potencjalnie zapewniają ekonomiczny sens funkcjonowania hipermarketów, limituje możliwości rozwojowe tych typów sklepów. Dodatkowe ograniczenie stanowi fakt wysokiego nasycenia hipermarketami dużych miast²²⁶. Wspomniane uwarunkowania stanowią natomiast szansę rozwojową dla tych sklepów, które dla zapewnienia racjonalności działania wymagają lokalizowania na obszarach o mniejszej liczbie mieszkańców, a więc supermarketów i sklepów dyskontowych. Prognozowana, wyższa od supermarketów, dynamika wzrostu liczby sklepów dyskontowych ma swe uzasadnienie również we, wspomnianej wyżej, specyfice tych formatów, przejawiającej się w utrzymywaniu niskich cen oferowanego asortymentu. Czynnikiem ten jest nie do przecenienia biorąc pod uwagę fakt, że ekspansja sieci dyskontowych odbywa się głównie na obszarach o mniejszej sile nabywczej mieszkańców, w porównaniu z dużymi aglomeracjami miejskimi.

Duża liczba skupisk ludzkich o niewielkiej liczbie mieszkańców powoduje, że mimo dynamicznego rozwoju sieci handlowe, pod względem ilości jednostek, w skali Polski posiadają niski udział²²⁷. Małe jednostki handlowe natomiast, jak już wielokrotnie wspomniano, dominują w całej strukturze podmiotów handlu detalicznego²²⁸. Świadczy o tym fakt, że w Polsce w 2005 roku na jeden milion mieszkańców przypadało nieco ponad pięć hipermarketów, podczas gdy np. w Czechach było ich ponad dziewiętnaście, a w Szwecji ponad dwadzieścia siedem. Również siedemdziesiąt dwa supermarkety przypadające na milion Polaków, były wskaźnikiem dwukrotnie niższym od Grecji i Hiszpanii (odpowiednio: 140 i 143 supermarkety przypadające na milion mieszkańców)²²⁹.

Analiza sieci handlowych pod kątem ich ilościowego udziału w strukturze podmiotowej handlu nie wyjaśnia jednak ich znaczenia. Istotnym miernikiem jest bowiem udział sieci w sprzedaży detalicznej. Wartości te okazują się być zdecydowanie

²²⁵ Rozwój handlu w Polsce, CAS, Warszawa 2007

²²⁶ U. Kłosiewicz – Górecka, Wielkopowierzchniowe obiekty handlowe jako kluczowy czynnik rozwoju handlu detalicznego w Polsce, Handel wewnętrzny, IRWiK, listopad – grudzień 2005, s. 10

²²⁷ Por. podrozdział 2.1.

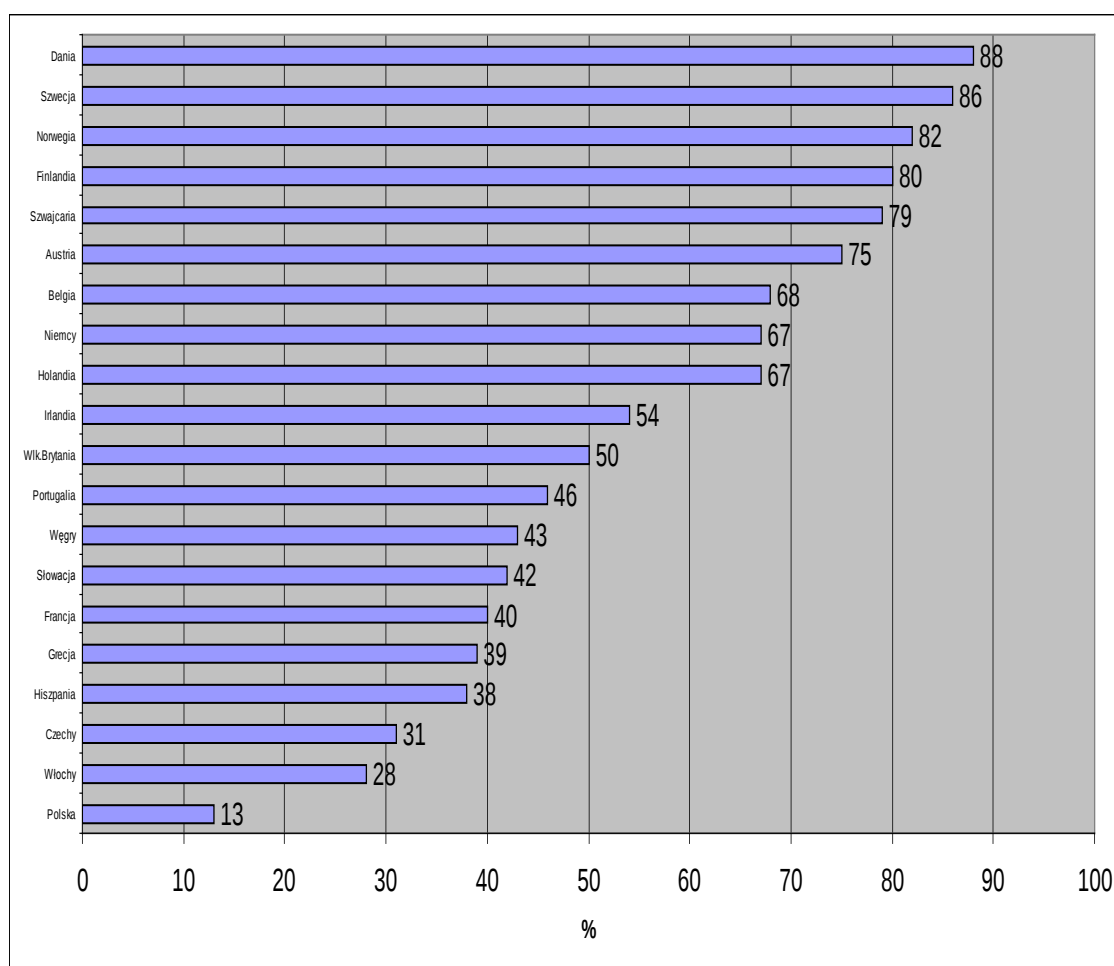
²²⁸ Była o tym mowa w podrozdziale 2.2.

²²⁹ Shopper trends, ACNielsen, Warszawa 2006 oraz Rozwój handlu w Polsce, CAS, Warszawa 2007

większe od wspomnianego ilościowego udziału. Mimo rozbieżności danych pochodzących z różnych źródeł²³⁰, można przyjąć, że udział sieci handlowych w sprzedaży detalicznej w Polsce systematycznie się zwiększa i w 2006 wyniósł około 50%. Stanowi to niezaprzeczalny dowód siły rynkowej zorganizowanych form handlu i przejaw koncentracji dokonującej się w detalu. Ciągłe jednak w porównaniu z innymi krajami europejskimi poziom koncentracji wyznaczony udziałem sieci handlowych w sprzedaży jest relatywnie niski (por. rysunek 2.8.).

RYSUNEK 2.8.

Udział w sprzedaży detalicznej trzech największych sieci detalicznych w wybranych państwach europejskich w 2004 i 2005 roku.



Źródło: Shopper trends, ACNielsen, Warszawa 2006

Dane dla: Irlandii, Węgier, Słowacji, Czech i Polski pochodzą z 2005 roku, dla pozostałych państw z 2004 roku.

²³⁰ Por. Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce w 2007, PMR, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/27285,Rynek-spozywczy-handel-detaliczny-2007,1,39,1.html>; Shopper trends, ACNielsen, Warszawa 2006; Rozwój handlu w Polsce, CAS, Warszawa 2007

Do największych sieci handlowych funkcjonujących w Polsce należą te, które są własnością lub są zarządzane przez zagraniczne podmioty. Nazwy przedsiębiorstw oraz prowadzone przez nie typy jednostek handlowych przedstawia tabela 2.8.

TABELA 2.8.

Formaty sklepów prowadzone przez czołowe sieci zagraniczne na polskim rynku.

Grupa handlowa	Formaty sklepów		
	hipermarkety	Supermarkety	Dyskonty
Aldi			Aldi
Suchan	Auchan		
Carrefour	Carrefour	Carrefour Express	
Dansk Supermarket			Netto
ITM		Intermarche	
JMD			Biedronka
E. Leclerc	Leclerc	Leclerc	
Grupa Metro	Real		
Rewe		Billa	
G. Schwarz	Kaufland		Lidl
Tesco	Tesco	Tesco Express	

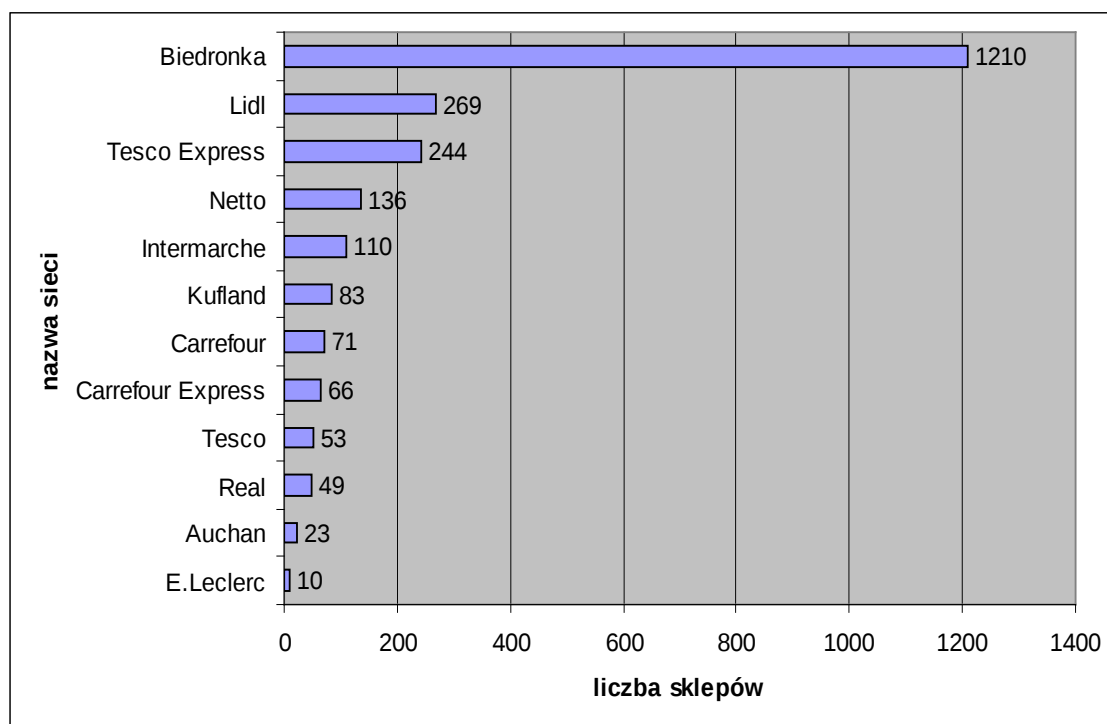
Zródło: opracowanie własne na podstawie: Rozwój handlu w Polsce, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 2007

Najliczniej reprezentowane na rynku polskim są sieci francuskie działające wyłącznie w formacie hipermarketów oraz supermarketów. Należą do nich: Auchan (hipermarkety Auchan), Carrefour (hipermarkety Carrefour oraz supermarkety Carrefour Express), ITM (supermarkety Intermarche) oraz E. Leclerc (hipermarkety i supermarkety Leclerc). Równie liczną grupą są podmioty niemieckie, do których należy: Grupa Metro (hipermarkety Real), Rewe (supermarkety Billa) i Grupa Schwarz (hipermarkety Kaufland oraz dyskonty Lidl) oraz rozpoczynająca w 2008 roku działalność w Polsce sieć Aldi (dyskonty Aldi). Na rynku polskim działa również jedno duńskie przedsiębiorstwo – Dansk Supermarket – prowadzące sklepy dyskontowe Netto, jedno przedsiębiorstwo Portugalskie – Jeronimo Martins Dystrybucja – sieć sklepów dyskontowych Biedronka, oraz przedsiębiorstwo brytyjskie – Tesco – prowadzące zarówno hipermarkety Tesco oraz supermarkety Tesco Express.

Funkcjonujące w Polsce sieci handlowe posiadają zróżnicowaną liczbę jednostek sklepowych wchodzących w ich skład. Ranking sieci handlowych według kryterium liczby jednostek sklepowych przedstawia rysunek 2.9.

RYSUNEK 2.9.

Wielkość sieci handlowych w Polsce według kryterium liczby sklepów w 2007 roku.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: strony internetowe sieci handlowych; J. Niewiadomska, Przegrupowanie najtańszych, *Handel*, 23.01.2008; M. Weiss, Dyskonty rozwijają się najszybciej, *Wiadomości handlowe*, 2(58) luty 2007.

Niewątpliwie największą zagraniczną siecią handlową w Polsce jest sieć dyskontów Biedronka. Liczba sklepów należących do tej sieci jest prawie pięć razy większa od drugiej w rankingu sieci Lidl. Dynamiczny rozwój sieci Biedronka wiąże się między innymi z przejęciem, pod koniec 2007 roku, 210 sklepów sieci Plus Discount²³¹. Największą siecią supermarketów jest sieć Tesco Express, która także powstała w wyniku przejęcia. W 2006 roku Tesco kupiło sieć sklepów dyskontowych Leader Price i w oparciu o nią buduje sieć supermarketów. Największą siecią hipermarketów jest sieć Kaufland, jednak należy podkreślić, że nie wszystkie jednostki sklepowe należące do tej sieci spełniają wymagania jakie musi spełnić hipermarket²³². Dlatego podawana przez sieć liczba 83 hipermarketów wydaje się być dyskusyjna²³³. Wydaje się zatem, że realnie największą siecią hipermarketów w Polsce jest sieć Carrefour.

²³¹ M. Weiss, *Dyskonty...*, op.cit

²³² Część jednostek handlowych należących do tej sieci ma powierzchnię niższą niż 2500 metrów kwadratowych.

²³³ Według firmy badawczej ACNielsen sieć Kufland posiada 30 hipermarketów.

W rozwoju struktury podmiotowej sieci handlowych z kapitałem obcym można wyróżnić trzy etapy. Etap pierwszy obejmujący lata 1995 a 2000, charakteryzował się wchodzeniem nowych podmiotów na polski rynek. Do końca tego etapu na rynku polskim działalność rozpoczęła większość europejskich sieci handlowych²³⁴. Kolejny okres od 2001 do 2004 charakteryzuje się funkcjonowaniem na rynku polskim największej liczby sieci handlowych, które przyjmując w stosunku do siebie postawę konfrontacyjną, toczyły między sobą ostrą walkę konkurencyjną. Ostra walka konkurencyjna doprowadziła do wyłonienia liderów polskiego rynku, którzy rozpoczęli procesy integracyjne²³⁵ zmierzające do ograniczenia konkurencji²³⁶. Podmioty, którym nie udało się zająć satysfakcjonującej pozycji rozpoczęły wycofywanie się z rynku. Ten trzeci etap rozpoczął się w 2004 roku i według prognoz to właśnie procesy konsolidacyjne będą dominowały w handlu detalicznym przez najbliższe lata. Natężenie procesów konsolidacyjnych w pierwszej dekadzie XXI wieku obrazuje tabela 2.9.

Równocześnie z procesami integracyjnymi widoczny jest trend polegający na rozwijaniu przez istniejące podmioty nowych formatów sklepów. Operatorzy sklepów wielkopowierzchniowych, budują sieci w formatach sklepów o małych powierzchniach np.: typu convenience. Taką strategię obrał Carrefour, w połowie 2007 roku otwierając pierwszy sklep tego typu pod marką Carrefour 5 Minut. Podobną strategię zamierza również wprowadzić sieć Tesco²³⁷. Jest to zapewne przejaw poszukiwania nowych dróg rozwoju, w kraju, w którym, o czym była mowa wcześniej, dominują niewielkie skupiska ludzkie i tym samym możliwości ekspansji w oparciu o hipermarkety wydają się być w znacznym stopniu ograniczone.

Przedstawione rozważania wskazują, że strategie zagranicznych sieci handlowych na rynku polskim podlegały ewolucji. W pierwszym etapie (lata 1995 – 2000) działania sieci skupiały się na zdobyciu jak najlepszej pozycji rynkowej. W etapie drugim (lata 2001 – 2004) istota działań strategicznych polegała natomiast na obronie osiągniętych pozycji. W obecnym etapie trzecim zwycięskie sieci skupiają się na swego rodzaju eksploatacji pozycji rynkowej, czego przejawem jest wspomniane już

²³⁴ M. Sławińska, Procesy internacjonalizacji w handlu polskim, Handel wewnętrzny, IRWiK, lipiec – październik 2004, ss. 17-18

²³⁵ Integracja rozumiana jest w ujęciu rzeczowym jako scalanie zasobów i umiejętności niezależnych prawnie i ekonomicznie przedsiębiorstw handlowych w celu stworzenia związku organizacyjnego, natomiast w ujęciu procesowym jako działanie zmierzające i charakteryzujące się jednością: celów, funkcji, zadań i działań w uzgodnionym zakresie kooperacji uczestników porozumienia integracyjnego.

²³⁶ E. Maleszyk, Przyspieszona ekspansja zagranicznych sieci handlu żywnością na rynek polski, Handel wewnętrzny, IRWiK, styczeń – luty 2004, s. 6

²³⁷ Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce w 2007, PMR, op.cit.

przejmowanie jednostek słabszych. Pojawia się także tendencja poszukiwania nowych dróg rozwoju w oparciu o zdywersyfikowanie portfela posiadanych jednostek handlowych.

TABELA 2.9.

Procesy konsolidacyjne sieci handlowych z kapitałem zagranicznym na rynku polskim.

SIEĆ PRZEJMUJĄCA	SIEĆ PRZEJMOWANA	ROK
TESCO	HIT	2002
CARREFOUR	HYPERNOVA	2004
TESCO	LEADER PRICE	2006
REAL	GEANT	2006
CARREFOUR	HYPERNOVA (pozostałe sklepy)	2006
CARREFOUR	ALBERT	2006

Źródło: Rynek w restrukturyzacji, Detal dzisiaj network, 16.08.2007

Analiza rozwoju sieci handlowych w Polsce tylko przez pryzmat sieci z kapitałem zagranicznym nie oddaje w pełni przeobrażeń jakie dokonują się w tej grupie przedsiębiorstw. Polski handel bowiem próbując obronić swoją pozycję rynkową przez rozwijającymi się sieciami zagranicznymi, również rozpoczął procesy konsolidacyjne. Można stwierdzić, że rozwój zagranicznych sieci w Polsce jest motorem napędowym powstawania i unowocześniania polskich sieci handlowych. Co ciekawe sieci te rozwijają się dwutorowo. Z jednej strony powstają one przez wspomnianą konsolidację, poprzez łączenie niezależnych jednostek lub regionalnych sieci w większe organizmy, drugim sposobem jest budowa od podstaw sieci supermarketów delikatesowych.

Celem pierwszej drogi rozwoju jest dążenie do uzyskania efektów skali porównywalnych z sieciami zagranicznymi i w konsekwencji nawiązanie z nimi równorzędnej walki cenowej²³⁸. Konsolidacje wśród polskich sieci przedstawia tabela 2.10.

²³⁸ Por. B. Borusiak, Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego, Handel wewnętrzny, IRWiK, lipiec – październik 2004

TABELA 2.10

Polskie sieci handlowe biorące udział w procesach konsolidacyjnych.

Integrator	Integrowane sieci
Emperia (Eldorado)	Stokrotka
	Stokrotka Premium
	Groszek
	Milea
	Społem Tychy
	Centrum
	Maro – markety
	Euro Sklep
	Polka
	Jaskółka
	Retail Service Poland
	Lewiatan Dolny Śląsk
	Lewiatan Zachód
Eurocash	Abc
	Delikatesy Centrum
Polomarket	ABC
Bomi	Rabat Pomorze

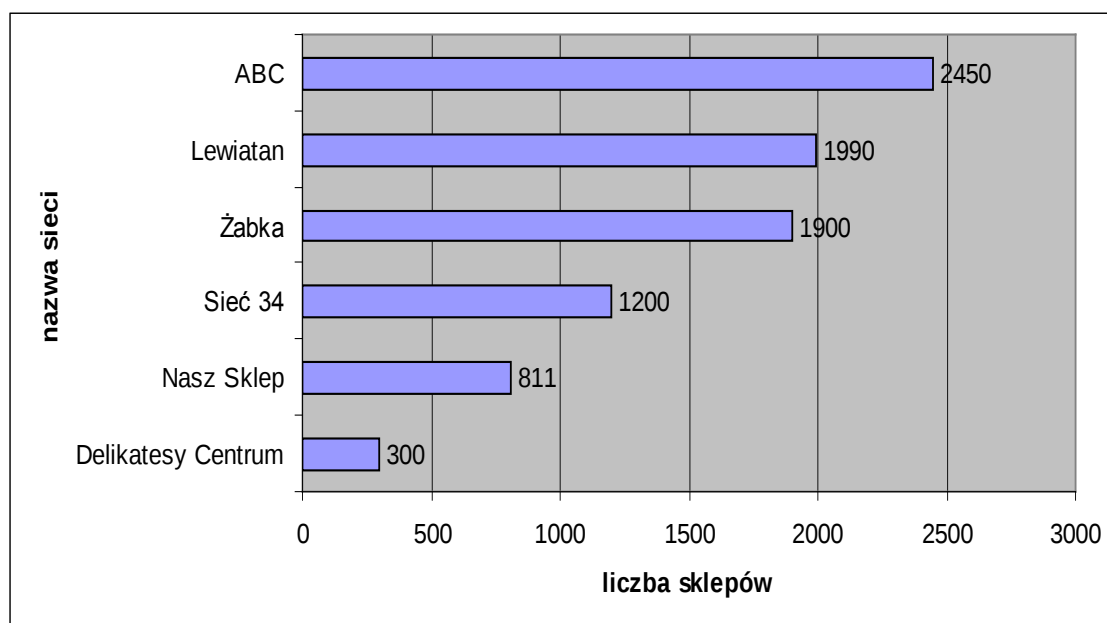
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Weiss, Dyskonty rozwijają się najszybciej, Wiadomości handlowe 2(58) luty 2007 dostęp: <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/225/9/>, oraz strony internetowe: www.eurocash.com.pl, www.emperia.pl

Podmiotami, które dominują w procesie konsolidacji polskiego detalu są ogólnopolscy hurtownicy. Koncepcja prowadzonej przez nich integracji polega na zaopatrywaniu sieci detalicznych przez będące ich własnością, rozmieszczone na terenie całego kraju hurtownie. Taką strategię stosuje sieć Emperia oraz Eurocash. Co ciekawe procesy konsolidacyjne o charakterze horyzontalnym następują wśród przedsiębiorstw detalicznych zdecydowanie rzadziej niż integrowanie sieci przez hurtownie. Do największych działań w zakresie łączenia detalicznych sieci handlowych można zaliczyć przejęcie sieci sklepów ABC przez sieć Polomarket, oraz Rabatu Pomorze przez sieć Bomi. Należy jednak zaznaczyć, że powstające, w oparciu o dwa wymienione sposoby, sieci składają się ze sklepów o zdecydowanie mniejszych powierzchniach niż zarządzane przez sieci globalne supermarkety czy też hipermarkety. Jest to oczywistą konsekwencją dominującej w polskim handlu małej wielkości sklepu. Zatem, w oparciu o procesy konsolidacyjne, istota koncepcji konkurencji z sieciami zagranicznymi nie sprowadza się do rozwijania analogicznych typów jednostek handlowych, lecz raczej do adaptowania podobnych sposobów zarządzania i organizowania niewielkich polskich sklepów (np.: w obszarze zakupów). Największe

polskie sieci handlowe powstałe w oparciu o procesy konsolidacyjne przedstawia rysunek 2.10.

RYSUNEK 2.10.

Liczba sklepów należących do największych polskich sieci handlowych powstałych w wyniku konsolidacji.



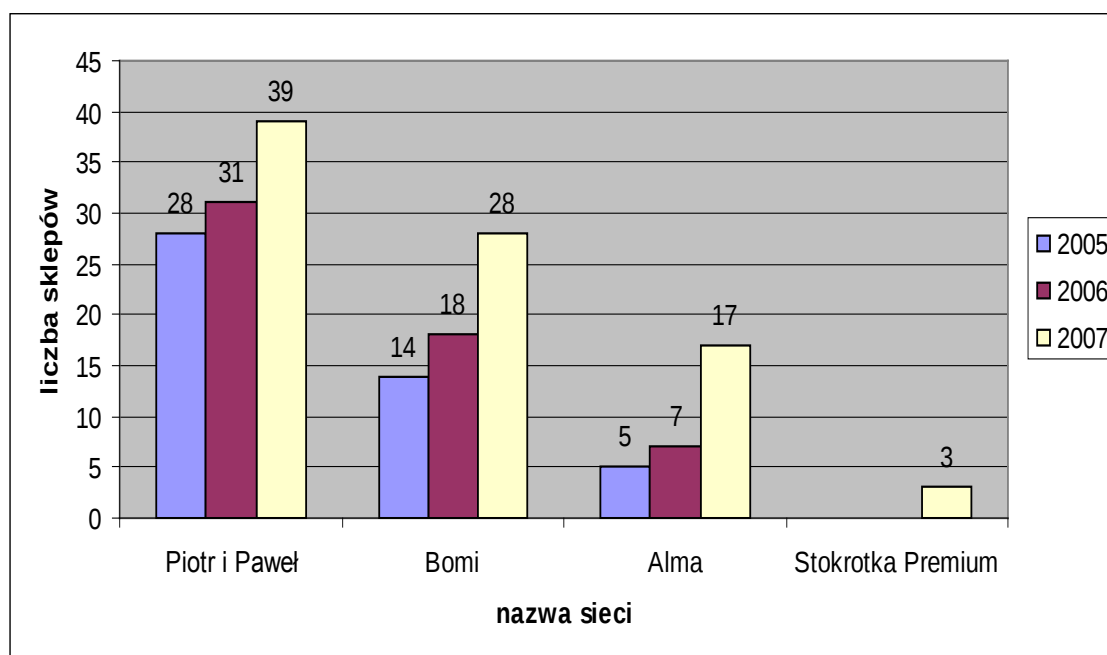
Źródło: P. Mazurkiewicz, Handlowcy narzekają: coraz trudniej o nowe sklepy, Rzeczpospolita, sekcja B, numer 63, 14 marca 2008

Drugą, zdecydowanie bardziej oryginalną, drogą rozwoju polskiego handlu jest budowa sieci supermarketów delikatesowych. Cechami charakterystycznymi tego typu jednostek handlowych jest, jak już wspomniano, oferowanie asortymentu o bardzo wysokiej jakości, z dużym udziałem niszowych produktów żywnościowych oraz profesjonalnej obsłudze. Stanowi to swego rodzaju alternatywę dla dużych sklepów, często z trudno dostępnym personelem, należących do sieci zagranicznych. Rozwój tego typu sieci handlowych przedstawia rysunek 2.11.

Cechą charakterystyczną sieci delikatesowych jest podobny przebieg ich rozwoju. Początkowo budowały one bardzo silną pozycję w regionach, z których się wywodzą, np.: Piotr i Paweł w Wielkopolsce, Alma w Małopolsce, Bomi na Pomorzu Gdańskim i Stokrotka Premium na Śląsku. Następnie wszystkie sieci (oprócz, ze względu na krótki okres działania, Stokrotki Premium) rozpoczęły ekspansję w największych miastach w Polsce.

RYSUNEK 2.11.

Rozwój sieci supermarketów delikatesowych w Polsce w latach 2005 – 2007



Źródło: Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce w 2007, PMR, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/27285,Rynek-spozywczy-handel-detaliczny-2007,1,39,1.html>

Zagraniczne sieci handlowe, mimo małego liczbowego udziału w strukturze podmiotowej, były motorem wielu zmian zarówno o charakterze ilościowym a przede wszystkim jakościowym w polskim handlu. Poprzez ekspansję na polski rynek importowały nowoczesne techniki zarządzania podmiotem handlowym, jak również określone sposoby obsługi klienta. Ich funkcjonowanie zmusiło polski handel do podjęcia z nimi walki konkurencyjnej co również wymagało dokonania szeregu przeobrażeń. W obszarze zmian o charakterze podmiotowym można wskazać przede wszystkim na istotne procesy konsolidacyjne, zarówno wśród sieci zagranicznych jak i polskich, oraz na zróżnicowanie tempa rozwoju poszczególnych formatów sklepów. Najdynamiczniej rozwijają się sklepy dyskontowe oraz supermarkety, natomiast najwolniej hipermarkety. Swego rodzaju nowością jest natomiast rozwój sieci małych sklepów typu convenience. Dokonujące się, wśród sieci handlowych, zmiany podmiotowe doprowadziły do zmian w filozofii konkurencyjności. Tym zagadnieniom będzie poświęcony następny podrozdział.

2.3. Obszary budowania konkurencyjności przez sieci handlowe.

Szczególne znaczenie przy analizowaniu obszarów rywalizowania w handlu ma rozróżnienie konkurencji na wejściach i na wyjściach. Konkurencję na wejściach określa się jako walkę o jak najlepsze warunki pozyskania zasobów niezbędnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa²³⁹.

W działalności handlowej konkurencja na wejściach, w węższym ujęciu, sprowadza się do walki o jak najkorzystniejsze warunki zakupu towarów składających się na asortyment przedsiębiorstwa. W tym znaczeniu konkurencja na wejściach może być utożsamiana z zapewnieniem jak najlepszych warunków zaopatrzenia, które definiowane jest jako akt kupna towarów i usług dla przedsiębiorstwa²⁴⁰.

W szerszym rozumieniu konkurencja na wejściach może być rozumiana jako rywalizacja o pozyskanie zasobów składających się na całokształt usługi handlowej. A więc poza korzystnym pozyskaniem towarów, konkurencja ta toczy się również o zatrudnianie jak najlepszych pracowników, negocjowanie z przedsiębiorstwami z sektora finansowego o zapewnienie jak najlepszych warunków obsługi ratalnej, kredytowania itp. Koncentracja sieci handlowych w Polsce, ma na celu zwiększenie ich konkurencyjności głównie w obszarze konkurencji na wejściach. Koncentracja, prowadząc do zwiększenia skali działania, powstałego w jej wyniku podmiotu, pozwala bowiem na minimalizację kosztów zaopatrzenia. Owa minimalizacja kosztów może być dokonywana na dwa sposoby. Jednym z nich jest tworzenie magazynów centralnych, które ułatwiając zarządzanie zakupami, przyczyniają się do ograniczania kosztów nabycia dóbr. Jednak warunkiem ekonomicznej racjonalności posiadania owych magazynów jest odpowiednia, najczęściej ogólnokrajowa, skala działania sieci handlowej²⁴¹. Na w miarę szybkie osiągnięcie takiej skali pozwalają właśnie procesy koncentracyjne. Magazynami centralnymi dysponują wszystkie sieci sklepów dyskontowych, które w sposób szczególny swoją strategię konkurowania opierają na niskich kosztach funkcjonowania. Ponadto magazyny centralne posiada 70% sieci hipermarketów oraz 60% sieci supermarketów²⁴² (por. rysunek 2.12.).

²³⁹ M. J. Stankiewicz, op. cit., ss. 22-23

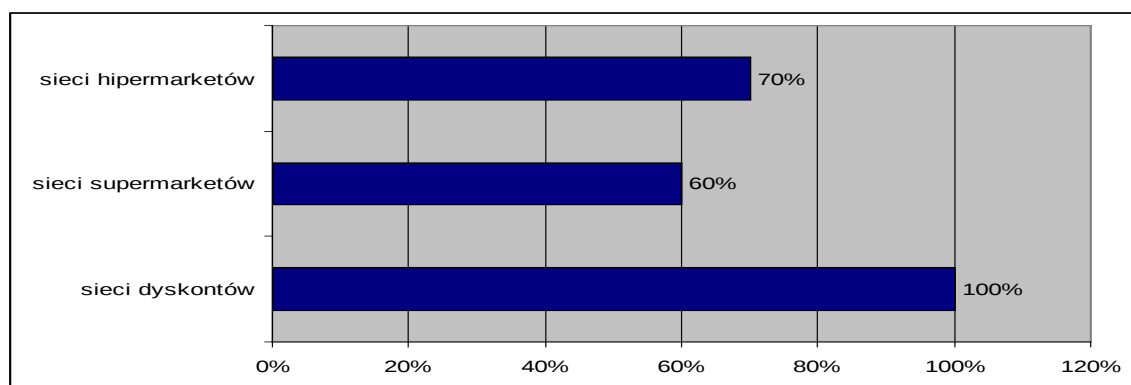
²⁴⁰ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2007, s. 103

²⁴¹ Operatorzy sieci handlowych za główną przyczynę rezygnacji z posiadania własnych magazynów centralnych podają właśnie zbyt mały zasięg działania, por. . Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja..., op.cit.

²⁴² H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja..., op.cit.

RYSUNEK 2.12.

Odsetek operatorów posiadających własne magazyny centralne na terenie Polski.



Źródło: H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004

Drugim sposobem obniżania kosztów zaopatrzenia przez sieci handlowe jest eksploatowanie wysokiej siły przetargowej w kanale dystrybucji. Ten aspekt pozwala sieciom handlowym nie tylko na znaczne obniżki kosztów lecz nawet na obciążanie niektórymi z nich dostawców. Jest to możliwe dzięki temu, że producenci, mając świadomość korzyści, jakie niesie możliwość sprzedaży produktów w ramach danej sieci, skłonni są do ponoszenia kosztów transportu, magazynowania czy nawet promowania swoich towarów wewnątrz sklepu. Korzyści te związane są głównie ze znacznym zasięgiem oddziaływania sieci handlowych, zarówno w ujęciu przestrzennym (obszar całego kraju, kontynentu lub nawet świata), jak też marketingowym (duża liczba obsługiwanych segmentów nabywców).

Dążenie do ciągłej redukcji kosztów zaopatrzenia doprowadza jednak do tego, że współpraca między siecią a dostawcami nie zawsze układa się według zasad partnerstwa. Świadczy o tym między innymi niska pozycja kryteriów wyboru dostawców przez sieci handlowe, które mogą sugerować chęć budowania długotrwałych relacji (por. tabela 2.11.). Do tych kryteriów zaliczyć bowiem można częstotliwość kontaktów oraz kwalifikacje przedstawicieli handlowych dostawcy.

Z drugiej strony w obszarze kryteriów uważanych przez sieci za istotne przy wyborze dostawcy, oskarżane są one o jednostronne dyktowanie warunków, czy też wymuszanie pewnych działań, które kwalifikowane mogą być do praktyk naruszających wolną konkurencję. Dzieje się tak na przykład w obszarze cen. Sieci handlowe mając największy na nie wpływ (por. tabela 2.12.), wykorzystują swoją siłę przetargową do

wymuszania na dostawcach niskich cen. W drastycznych przypadkach owe ceny ustalane są na poziomie niższym niż poziom kosztów dostawców²⁴³.

TABELA 2.11.

Hierarchizacja czynników wyboru dostawcy przez sieci handlowe²⁴⁴.

Lp.	NAZWA KRYTERIUM	WAGA
1.	Jakość produktów dostawcy	4,79
2.	Poziom cen	4,60
3.	Organizacja i szybkość dostaw	4,00
4.	Marka dostawcy	3,91
5.	Współuczestnictwo w akcjach promocyjnych	3,88
6.	Warunki płatności	3,77
7.	Częstotliwość kontaktów z przedstawicielami dostawcy	3,28
8.	Kwalifikacje przedstawicieli handlowych dostawcy	3,28
9.	Reklama w mediach	2,98
10.	Lokalizacja magazynów dostawcy	2,44
11.	Wielkość obrotów dostawcy	2,44
12.	Kraj siedziby dostawcy	1,72

Źródło: H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004

Do praktyk będących konsekwencją eksploatacji siły przetargowej sieci w kanałach dystrybucji można zaliczyć także odraczanie terminów płatności, zwłaszcza towarów o wysokiej rotacji. W takich sytuacjach termin wymuszanego na dostawcy kredytu kupieckiego przekracza kilkakrotnie czas rotowania, dzięki czemu sieci handlowe mogą prowadzić działalność na dużą skalę przy ograniczonym zaangażowaniu własnych zasobów i bez konieczności zaciągania kredytów²⁴⁵.

²⁴³ H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, Koncentracja..., op.cit.

²⁴⁴ Operatorzy sieci handlowych wskazali czynniki, którymi kierują się przy wyborze konkretnego dostawcy. Każdemu z czynników nadano oceny od 1 do 5, gdzie ocena 5 oznaczała czynnik bardzo istotny, natomiast ocena 1 czynnik nie mający znaczenia. Tabela przedstawia hierarchizację owych czynników obliczoną jako średnią arytmetyczną.

²⁴⁵ F. Misiąg Kontrowersje wokół zagranicznych przedsiębiorstw handlowych, Handel wewnętrzny, 3/2001, s. 8

TABELA 2.12.

Wpływ poszczególnych ogniw kanałów dystrybucji na poziom cen detalicznych (%).

Wyszczególnienie	Dostawca	Sieć handlowa	Negocjacje	Brak odpowiedzi
Sieci hipermarketów	27,2	57,6	8,7	6,5
Sieci supermarketów	30,4	53,3	9,8	6,5
Sieci sklepów dyskontowych	21,7	55,4	8,7	14,1

Zródło: jak w tabeli 2.11.

Reasumując można stwierdzić, że funkcjonujące w Polsce sieci handlowe, nadmiernie eksploatując swoją siłę przetargową w kanałach dystrybucji, nie w pełni wykorzystują potencjał budowania przewagi konkurencyjnej tkwiący w obszarze konkurencji na wejściach. Jak już wspomniano, w ramach tego typu konkurencji, najskuteczniejszy sposób budowania przewagi konkurencyjnej polega na kształtowaniu partnerskich relacji ze wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw²⁴⁶. Trudność imitacji tych, często nieformalnych, relacji przez konkurentów powoduje, że zbudowana o nie przewaga konkurencyjna może być określona jako trwała.

W handlu konkurencja na wejściach ma istotne znaczenie w kontekście możliwości konkurowania o ostatecznego nabywcę, dlatego też można ją traktować jako komplementarną w stosunku do konkurencji na wyjściach. Dzieje się tak dlatego, że skuteczność w obszarze konkurencji na wyjściach, jest zdeterminowana warunkami pozyskiwania zasobów niezbędnych do stworzenia odpowiedniej usługi handlowej²⁴⁷. Wydaje się jednak, że wspomniana zależność komplementarna nie ma charakteru symetrycznego. Jedynie bowiem sukcesy w obszarze konkurencji na wyjściach mogą wywołać strumień przychodów w przedsiębiorstwie handlowym, stąd też sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze konkurencji na wejściach powinny być podporządkowane celom rynkowym przedsiębiorstwa. Zatem sieci handlowe powinny wykorzystać swoją siłę przetargową w taki sposób aby dostarczyć jak największą wartość dla ostatecznych nabywców przy zachowaniu racjonalności ekonomicznej takiego działania²⁴⁸.

²⁴⁶ Była o tym mowa w podrozdziale 1.3.

²⁴⁷ Była o tym mowa w podrozdziale 1.1.

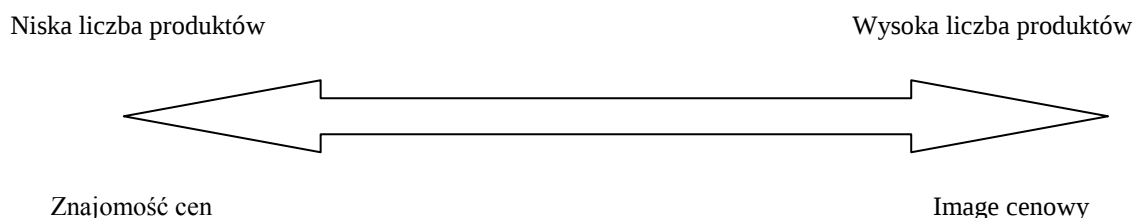
²⁴⁸ T. Domański, Strategie rozwoju..., op.cit., ss. 22-23

Konkurując o nabywcę przedsiębiorstwa handlowe muszą określić, w jakich obszarach będą budować przewagę konkurencyjną. Obszary te odpowiadają wszystkim tym aspektom działalności handlowej, które prowadzą do zaoferowania atrakcyjnej oferty oraz do zagwarantowania zysku. Obszarami tymi są zatem: ceny, asortyment, usługi dodatkowe, lokalizacja, czy też działania promocyjne.

Najsilniej eksploatowanym obszarem walki konkurencyjnej pomiędzy sieciami handlowymi są ceny oferowanego asortymentu. W tym obszarze walka pomiędzy sieciami toczy się o zaoferowanie jak najniższych cen. Najmocniej, w ten sposób konkurowania, zaangażowane są sieci sklepów dyskontowych, najsłabiej sieci supermarketów delikatesowych. Jednak analizując obszar konkurencji cenowej pomiędzy sieciami należy zwrócić uwagę na fakt, że sieci handlowe oferują bardzo liczny oraz zróżnicowany asortyment. Powoduje to, że dla konsumenta bardzo trudne staje się porównanie cen wszystkich produktów sprzedawanych w różnych sklepach. Z tego powodu rośnie umiejętność kształtowania tzw. image cenowego, czyli wyobrażenia nabywcy o poziomie cen w danej sieci (por. rysunek 2.13.).

RYSUNEK 2.13.

Image cenowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sullivan, D. Adcock, Retail Marketing, Thomson 2002, ss. 188-194

Sposobem kształtowania image cenowego jest na przykład utrzymywanie niskich cen ograniczonego zestawu asortymentowego, stosowanie tzw. gwarancji cenowych czy też psychologiczne kształtowanie cen²⁴⁹. Wydaje się, że image cenowy jest w największym stopniu wykorzystywany przez sieci hipermarketów. Bardzo szeroki asortyment pozwala bowiem, na wyróżnienie niewielkiej liczby pozycji asortymentowych o bardzo niskich cenach, których głównym zadaniem jest właśnie

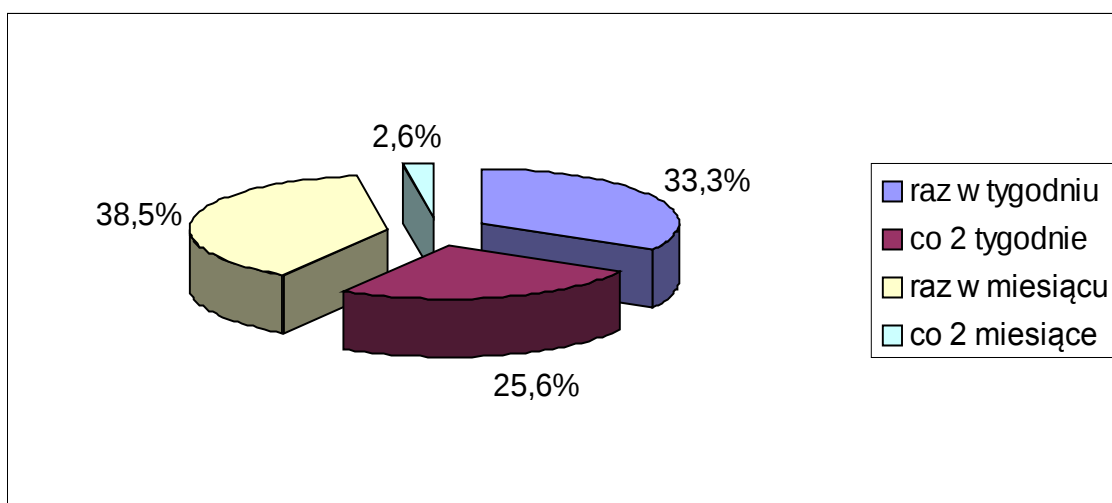
²⁴⁹ A.J. Newman, P. Cullen, Retailing..., op.cit., ss. 187-189

tworzenie owego image. Ceny pozostałego asortymentu utrzymywane są jednak na przeciętnym poziomie.

Kształtowaniu image cenowego służą najczęściej działania promocyjne. Praktycznie wszystkie sieci funkcjonujące w Polsce wykorzystują do tego tzw. gazetki promocyjne. Przedstawiany w nich jest tylko asortyment o obniżonych cenach. Zróżnicowana jest jedynie częstotliwość ich wydawania (por. rysunek 2.14.).

RYSUNEK 2.14.

Częstotliwość wydawania gazetek reklamowych przez sieci handlowe w Polsce.



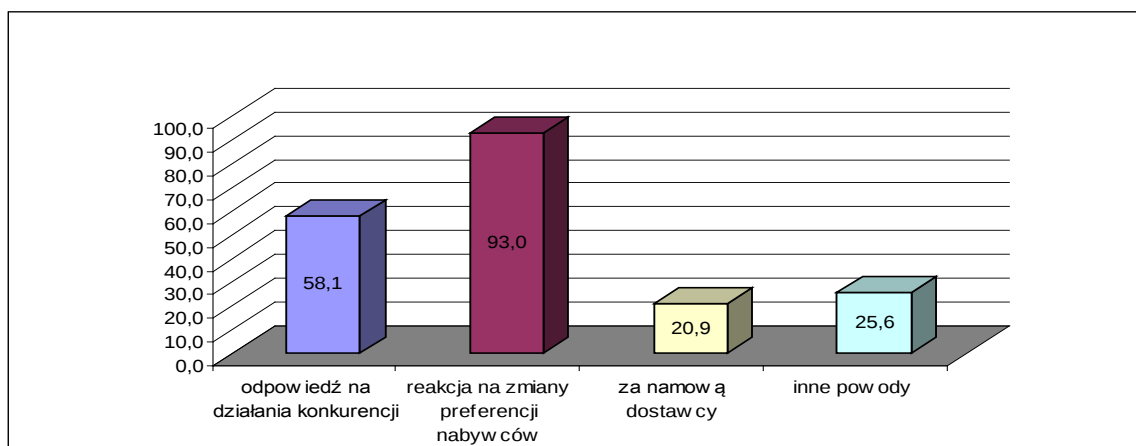
Źródło: jak w rysunku 2.12.

Kolejnym istotnym obszarem konkurencyjności jest kształtowanie asortymentu. Rodzaj oferowanego asortymentu to jedna z najistotniejszych decyzji jaką musi podjąć przedsiębiorstwo handlowe. U jej podstaw leży określenie rynku docelowego, na którym sieć zamierza zaspokajać potrzeby potencjalnych nabywców. To z kolei determinuje rodzaj i natężenie konkurencji, albowiem walka konkurencyjna toczy się głównie między jednostkami oferującymi taki sam asortyment produktów, a nie jednostkami tego samego typu. Ponadto odpowiednio dobrany asortyment stanowi dla przedsiębiorstwa źródło maksymalizacji wielkości sprzedaży, a tym samym przychodów.

Podejmując decyzje na temat oferowanego asortymentu sieci handlowe w największym stopniu uwzględniają preferencje nabywców, następnie działania konkurentów czy też zachęty dostawców (por. rysunek 2.15.).

RYSUNEK 2.15.

Kryteria brane pod uwagę przez sieci handlowe przy podejmowaniu decyzji o rodzaju oferowanego asortymentu.



Źródło: jak w rysunku 12

Kształtowanie asortymentu jest ściśle powiązane z kryterium rozbudowania, które określa jego szerokość oraz głębokość. W oparciu o to kryterium asortyment można podzielić na cztery grupy: szeroki i głęboki, szeroki i płytki, wąski i głęboki oraz wąski i płytki²⁵⁰. Połączenie wspomnianych wyżej kryteriów podziału pozwala na wyróżnienie czterech możliwości budowania przewagi konkurencyjnej opartej na asortymencie (por. tabela 2.13.).

TABELA 2.13.

Możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o asortyment.

		Szerokość asortymentu	
		Wąski	Szeroki
Głębokość asortymentu	Płytki	Ograniczony asortyment	Uniwersalny asortyment
	Głęboki	Wyspecjalizowany asortyment	Rozbudowany asortyment

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sullivan, D. Adcock, Retail Marketing, Thomson, 2002, s.

166

²⁵⁰ H. Szulce, Strategie..., op.cit., s. 156

Ograniczony asortyment charakteryzuje się niewielką liczbą grup towarowych oraz ograniczonym wyborem produktów w ramach danej grupy. Z punktu widzenia działań konkurencyjnych wydaje się, że ten typ asortymentu daje niewielkie możliwości osiągnięcia przewagi nad rywalami, dlatego też oferujące go podmioty opierają swe działania na innych wyróżniających cechach. Takim podejściem charakteryzują się sieci sklepów hard-dyskontowych, które oferując stosunkowo ubogi wybór towarów, budują swoją konkurencyjność na bardzo niskich cenach.

Zdecydowanie większe możliwości konkurowania daje asortyment wyspecjalizowany, który, podobnie jak asortyment ograniczony, charakteryzuje się niewielką liczbą grup towarowych, jednak w przeciwieństwie do niego w ramach danej grupy zapewnia bardzo szeroki wybór produktów różnych marek i ich odmian. Zaletą tego typu asortymentu jest to, że sieci handlowe, które go oferują, są bardzo łatwo identyfikowalne przez nabywców jako te, które sprzedają towary z określonych grup²⁵¹ (np. wina, herbaty) lub zaspokajające określony typ potrzeb²⁵² (np. wyposażenie mieszkania). Pokrewieństwo branżowe asortymentu traci jednak na znaczeniu na rzecz pokrewieństwa handlowego. Pokrewieństwo handlowe jest bowiem kreowane w oparciu o potrzeby nabywców a te, jak wspomniano, stanowią podstawę polityki asortymentowej sieci handlowych. Do wad specjalizacji asortymentowej można zaliczyć fakt, że część towarów oferowanych przez te sieci ze względu na swoją specyfikę charakteryzuje się niskim współczynnikiem rotacji, co wpływa na wzrost kosztów magazynowania, a tym samym na wzrost cen detalicznych, co z kolei obniża konkurencyjność jednostki handlowej. Będąc przedmiotem prowadzonych rozważań sieci handlowe, w bardzo ograniczonym stopniu bazują na specjalizacji asortymentowej jako koncepcji konkurowania. Jej przejawem jest jedynie pogłębianie nielicznych grup asortymentowych w ramach całego oferowanego asortymentu²⁵³.

Sieci supermarketów oraz, przede wszystkim, hipermarketów budują swoją konkurencyjność bazując na uniwersalizacji oferowanego asortymentu. Jego cechą charakterystyczną jest to, że składa się on z wielu grup towarowych, charakteryzujących się jednak ograniczonym wyborem. Specyfika takiego kształtowania asortymentu, przejawia się w możliwości rywalizacji z różnymi typami przedsiębiorstw handlowych.

²⁵¹ Tzw. pokrewieństwo branżowe

²⁵² Tzw. pokrewieństwo handlowe

²⁵³ Np.: francuskie sieci hipermarketów: Auchan oraz Carrefour oferują pogłębiony asortyment świeżych ryb oraz owoców morza, sieci supermarketów delikatesowych: Piotr i Paweł oraz Alma oferują bogaty wybór kaw, herbat czy też win

Oferowanie artykułów nieżywnościowych, pozwala na podjęcie walki konkurencyjnej z tradycyjnymi sklepami specjalistycznymi, takimi jak: sklepy ze sprzętem RTV, AGD, sklepy obuwnicze czy odzieżowe. Z drugiej strony oferowany asortyment żywnościowy stanowi konkurencję dla: sklepów z pieczywem, owocowo-warzywnych czy mięsno-wędliniarskich²⁵⁴.

Paradoksalnie najmniejsze możliwości kształtowania konkurencyjności daje oferowanie asortymentu rozbudowanego. Trudno wyobrazić sobie jednostki handlu detalicznego oferujące szeroki wachlarz produktów przy jednoczesnym jego pogłębieniu. Pod znakiem zapytania stałaby wtedy racjonalność ekonomiczna prowadzenia tego typu działalności, chociażby z powodu konieczności utrzymywania ogromnej powierzchni sprzedażowej.

Podejmując decyzję odnośnie rodzaju oferowanego asortymentu oraz stopnia jego rozbudowania, przedsiębiorstwo handlowe określa również zakres usług dodatkowych oferowanych nabywcom. W oparciu o to kryterium można wyróżnić sieci, głównie dyskontów, nie oferujące jakichkolwiek usług okołosprzedażowych, w skrajnych przypadkach przejawiające się nawet w niewypakowywaniu opakowań jednostkowych z opakowań zbiorczych. Z drugiej strony istnieją sieci oferujące pełny zakres usług takich jak doradztwo, udogodnienia w płatności, sprzedaż ratalną, transport czy też montaż zakupionych towarów.

Rodzaj i zakres dodatkowej pomocy klientowi przy zakupie produktu zależą przede wszystkim od potrzeb i oczekiwań docelowego segmentu rynku, a także od celów przedsiębiorstwa handlowego odnoszących się do uzyskania pożądanego wizerunku punktu sprzedaży detalicznej. W przedsiębiorstwach handlowych usługi te są niejako dodatkiem, chociaż ich rola jako jednego z obszarów budowania przewagi konkurencyjnej jest niezwykle istotna. Wyraźnie widać to w sytuacji, gdy konkurujące ze sobą sieci oferują bardzo zbliżony asortyment, trudny do odróżnienia przez potencjalnego klienta. Przykładem mogą być hipermarkety, w których sprzedawany jest bardzo szeroki asortyment, ale jest on jednocześnie mało zróżnicowany w każdym z nich. Zatem wachlarz oferowanych usług może stanowić podstawę wyróżniania się. Oferowanie usług dodatkowych jest również niezbędne, gdy sprzedawane produkty są np.: duże i ciężkie – wtedy konieczna jest ich dostawa do domu²⁵⁵.

²⁵⁴ U. Kłosiewicz, B. Słomińska, Rozwój i funkcjonowanie super- i hipermarketów, Handel wewnętrzny, 6/1997, s. 27-29

²⁵⁵ R. Cox, P. Brittain, Zarządzanie sprzedażą detaliczną, PWE, Warszawa 2000, s. 272

Specyficznym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej, wynikającym istoty działalności handlowej, jest lokalizacja sklepu. W przypadku sieci handlowych rozstrzygnięcia dotyczą miejsc lokalizacji wszystkich jednostek należących do danej sieci. Specyfika lokalizacji polega na jej jednorazowym i nieodwracalnym charakterze. Dobry wybór miejsca budowy obiektu handlowego może stanowić trwały element przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony popełniony tym zakresie błąd jest prawie niemożliwy do naprawienia i może prowadzić nawet do eliminacji z rynku. Chcąc podnosić swoją konkurencyjność, sieci handlowe umieszczają swe obiekty w rejonach o dużej sile nabywczej – przede wszystkim są to duże aglomeracje miejskie, a także średniej wielkości miasta. Ich lokalizacja szczegółowa to w przypadku sieci hipermarketów oraz sklepów specjalistycznych obrzeża miast z wygodnym dla klientów dojazdem własnym samochodem, z kolei w przypadku sieci sklepów dyskontowych to osiedla lub zespoły osiedli mieszkaniowych²⁵⁶. Równocześnie sieci handlowe poprzez decyzje lokalizacyjne unikają otwartej, bezpośredniej walki konkurencyjnej. Ponad połowa (58,1%) sieci podejmując decyzje o lokalizacji jednostki handlowej dąży do umiejscowienia jej w obszarze niewielkiego oddziaływania jednostek konkurencyjnych. Około jedna trzecia operatorów dąży do umieszczenia jej w obszarze gdzie nie ma konkurentów (32,6%), a tylko 4,7% lokuje jednostkę tam gdzie istnieje już silna konkurencja²⁵⁷.

Ranga omówionych obszarów konkurowania, w ramach konkurencji na wyjściach, ulegała zmianom, pod wpływem przemian w strukturze podmiotowej sieci handlowych. W okresie, w którym w Polsce funkcjonowało najwięcej sieci handlowych²⁵⁸, głównym obszarem konkurowania były ceny. Taki obraz potwierdzają badania²⁵⁹ sieci handlowych, które wskazały, że największe zagrożenie płynące ze strony konkurencyjnych sieci stanowią działania cenowe oraz nagłaśniająca je promocja. Zdecydowanie mniejsze zagrożenie stanowiły poza cenowe instrumenty konkurowania takie jak usługi dodatkowe czy dostępność personelu. Ranking owych zagrożeń przedstawia tabela 2.14.

²⁵⁶ U. Kłosiewicz, B. Słomińska, *Rozwój...*, op.cit., s. 30

²⁵⁷ H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, *Koncentracja...*, op.cit.

²⁵⁸ Lata 2001-2004

²⁵⁹ H. Szulce, W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański, *Koncentracja...*, op.cit.

Tabela 2.14.

Ranking obszarów zagrożeń w przekroju sieci handlowych.

Lp.	Zagrożenie, dla wszystkich badanych operatorów sieci, ze strony:		
	Sieci hipermarketów	Sieci supermarketów	Sieci sklepów dyskontowych
1.	CENA	CENA	CENA
2.	PROMOCJA	PROMOCJA	LOKALIZACJA
3.	ASORTYMENT	LOKALIZACJA	ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA
4.	LOKALIZACJA	ASORTYMENT	PROMOCJA
5.	USŁUGI DODATKOWE	DOSTĘPNOŚĆ	DOSTĘPNOŚĆ
6.	DOSTĘPNOŚĆ	ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA	ASORTYMENT
7.	ŹRÓDŁA ZAOPATRZENIA	USŁUGI DODATKOWE	PERSONEL
8.	PERSONEL	PERSONEL	USŁUGI DODATKOWE

Źródło: jak w tabeli 2.11.

Następująca po 2004 roku fala procesów konsolidacyjnych doprowadziła do poszerzenia obszarów konkurencji. Z jednej strony bowiem koncentracja sieci handlowych, o czym była mowa wcześniej, prowadząc do obniżania kosztów zaopatrzenia, pozwoliła na wzmocnienie budowania konkurencyjności w oparciu o niskie ceny. Jednak z drugiej strony, będący konsekwencją koncentracji, proces ograniczania natężenia konkurencji, otworzył przestrzeń do budowania konkurencyjności sieci handlowych w obszarach niezwiązanych z ceną.

Można zatem stwierdzić, że przemiany o charakterze podmiotowym na polskim rynku, dały sieciom handlowym (głównie supermarketom oraz hipermarketom) możliwość wyboru wartości, którą chcą dostarczać nabywcom. Jak wspomniano w rozdziale pierwszym ową wartością mogą być niskie koszty nabycia produktów (głównie przejawiające się niskimi cenami oferowanego asortymentu) oraz podnoszenie jakości oferowanej usługi handlowej. Jak już wspomniano, dostarczając określoną wartość nabywcy, przedsiębiorstwa handlowe bazują na swoim łańcuchu wartości. Wybór jednej z dróg oferowania wartości nabywcom ma swoje konsekwencje w kształtowaniu obszarów budowania konkurencyjności. Oczwistym obszarem konkurencji w przypadku minimalizowania kosztów zakupu jest obszar cen. Jednak

najczęściej wiąże się to z redukcją asortymentu do najszybciej rotujących pozycji asortymentowych, ograniczaniem lub całkowitą likwidacją usług dodatkowych, czy też minimalizacją zatrudnienia. Z drugiej strony podnoszenie jakości usługi handlowej wymaga szczególnej dbałości o jakość oraz różnorodność oferowanego asortymentu, szeroki wachlarz usług dodatkowych, jak też łatwą i szybką dostępność wykwalifikowanego personelu. Dowodem na odejście przez część sieci handlowych od zapewniania jedynie niskich oferowanego asortymentu, jest omówiony już dynamiczny rozwój sieci supermarketów delikatesowych oraz poszerzanie przez sieci hipermarketów asortymentu artykułów świeżych oraz o wysokiej jakości²⁶⁰.

Reasumując rozważania nad strukturą podmiotową polskiego handlu detalicznego, należy zauważyć, że na jej przeobrażenia zarówno ilościowe jak i jakościowe istotny wpływ wywarły globalne sieci handlowe. Stwarzając zagrożenie dla polskiego handlu doprowadziły do jego integracji. Z kolei procesy integracyjne, zarówno polskich jak i globalnych podmiotów, doprowadziły między innymi do zmian w filozofii konkurowania. Stosunkowo prostą do aplikowania i imitacji konkurencję cenową, sieci handlowe zaczęły przekształcać w bardziej wyrafinowaną walkę o jak najwyższą jakość usługi handlowej. Charakter pracy czyni z jakości usługi handlowej, główny obszar rozważań, dlatego tym problemom zostaną poświęcone kolejne rozdziały.

²⁶⁰ P. Stasiak, P. Wrabec P., Ranking hipermarketów i delikatesów, Polityka 49/2007

3. Postrzegana jakość usługi handlowej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

3.1. Zakres oraz specyfika usługi handlowej.

W literaturze podkreśla się fakt trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu usługi²⁶¹. Na potrzeby pracy została przyjęta definicja, która określa usługę jako specyficzną aktywność, interakcję czy też proces, w którym bierze udział usługodawca oraz usługobiorca²⁶². W bardziej precyzyjnej definicji usługę rozumie się jako proces polegający na rozwiązaniu problemów nabywców, składający się z jednej strony z szeregu niematerialnych aktywności, które najczęściej zachodzą pomiędzy usługobiorcą oraz usługodawcą, z drugiej strony z wykorzystywanych zasobów materialnych²⁶³.

Cechą wspólną przytoczonych definicji jest rozumienie istoty usługi jako procesu zachodzącego pomiędzy usługodawcą oraz usługobiorcą, co jest punktem odniesienia w wyznaczaniu jej cech specyficznych, odróżniających od produktów materialnych. Ujęcie procesowe wpływa przede wszystkim na to, że usługa musi być świadczona równocześnie z jej konsumpcją, inaczej nie mogłoby dojść do bezpośredniej interakcji pomiędzy zaangażowanymi stronami. To powoduje z kolei, że usługi nie można wyprodukować przed jej świadczeniem, a następnie składować i wykorzystać w okresie wzmożonego popytu. Ponieważ proces w swej istocie ma charakter niematerialny usługę traktuje się również jako kategorię niematerialną. Usługa nie ma bowiem wagi, koloru czy kształtu. A skoro tak to nie istnieją jakiegokolwiek fizyczne ograniczenia w mnożeniu różnorodnych jej rodzajów²⁶⁴.

Chcąc poprawnie zrozumieć istotę usługi należy również zwrócić uwagę na bardzo istotny aspekt. Otóż, aby świadczenie usługi było pełne, proces świadczenia usługi musi zostać zakończony. Mówiąc inaczej każda usługa powinna osiągnąć zamierzony przez usługodawcę oraz pożądaný przez usługobiorcę efekt. Przyjmuje się zatem, że w ramach każdej usługi można wyróżnić dwie składowe. Pierwsza określa w

²⁶¹ J.A. Dotchin, J.S. Oakland, Total Quality Management in Services. Part 1: Understanding and Classifying Services, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 11 no. 3 1994, s. 11

²⁶² B. Edvardsson, Service quality: beyond cognitive assessment, Managing service quality, vol. 15 no. 2 2005, s. 128

²⁶³ Ch. Gronroos, Service management and marketing. A customer relationship management approach, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, 2005, s. 46

²⁶⁴ Specyfika cech usług będzie dokładniej omawiana w podrozdziale 3.2., w kontekście ich wpływu na możliwość kształtowania jakości usługi.

jaki sposób jest ona świadczona – jest to wskazanie na specyficzne cechy procesu świadczenia usługi, druga określa co jest efektem tego procesu – wskazuje zatem na specyficzne cechy tego co konsument otrzymał w wyniku kontaktu z usługodawcą²⁶⁵.

Na tym tle stwierdza się również, że usług nie można traktować jako jednego monolitycznego procesu, gdyż w ich ramach dokonuje się szereg cząstkowych czynności, które ostatecznie składają się na końcowy kształt usługi. Wskazuje się ponadto na fakt, że mimo, iż każda usługa pozostaje niematerialna, to jej poprawne świadczenie bardzo często wymaga pewnych elementów materialnych. Takie traktowanie usług przejawia się w koncepcji tzw. usługi złożonej wskazującej, że oferowana przez przedsiębiorstwo główna usługa złożona jest właśnie z całej gamy usług cząstkowych oraz wyposażenia fizycznego²⁶⁶. Bardziej dynamiczne spojrzenie na złożony charakter usług przedstawia koncepcja, traktująca ową złożoną usługę jako swego rodzaju strukturę molekularną zbudowaną z atomów²⁶⁷. Cechą charakterystyczną tej koncepcji jest wskazanie na fakt wzajemnego oddziaływania elementów cząstkowych usługi na siebie oraz na ostateczny obraz usługi z tych elementów się składającej. Wskazuje się zatem, że zmiana dokonana w tych elementach może zmienić specyfikę głównej usługi.

Usługa może zatem być traktowana jako kategoria, w skład której wchodzi proces jej świadczenia oraz efekt tego procesu. W ich ramach można z kolei wyróżnić szereg elementów niematerialnych oraz materialnych. Graficznie te dwie składowe usługi przedstawia rysunek 3.1.

Traktowanie usługi jako złożonej kategorii utrudnia przeprowadzenie klasyfikacji usług tak, aby w sposób precyzyjny przedstawić istniejące między nimi różnice. Powoduje to, że w literaturze istnieje szerokie spektrum kryteriów klasyfikacji usług. Przyjmuje się, że najpełniejszą, wewnętrznie spójną klasyfikację stanowi podział opierający się na szeregu wzajemnie ze sobą powiązanych kryteriów, do których zalicza się: poziom nakładu siły roboczej w procesie świadczenia usługi, długość bezpośredniego kontaktu, poziom interakcji, oraz efekt i podmiot świadczenia usługi²⁶⁸.

²⁶⁵ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service quality. Concepts and models, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 11 no. 9 1994, s. 50

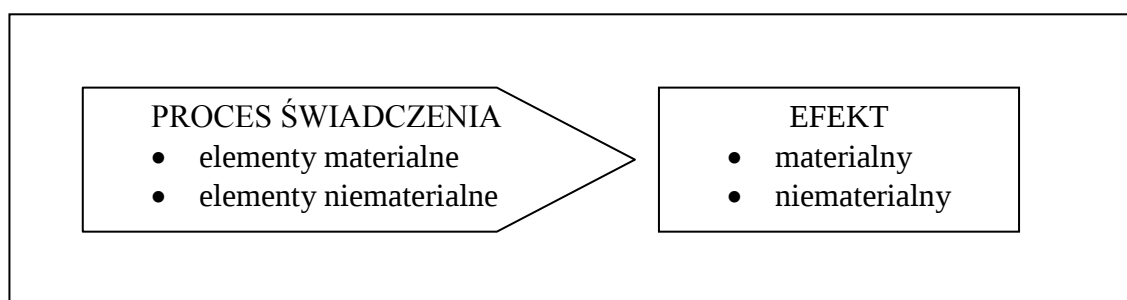
²⁶⁶ E. Antonacopoulou, J. Kandampully, Alchemy: the transformation to service excellence, *The Learning Organization*, vol. 7 no. 1 2000, s. 14

²⁶⁷ G.L. Shostack, How to design a service, *European Journal of Marketing*, vol. 16 no. 1, 1982 1, ss. 49-51

²⁶⁸ J.A. Dotchin, J.S. Oakland, *Total...*, op.cit., s. 22

RYSUNEK 3.1.

Struktura usługi.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ch. Gronroos, Service management and marketing. A customer relationship management approach, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, 2005

Usługi można zatem różnicować na podstawie poziomu nakładu siły roboczej w procesie świadczenia usługi, rozumianego jako stosunek kosztów zatrudnienia do wartości wyposażenia materialnego niezbędnego do świadczenia usługi. To kryterium pozwala na wyróżnienie pewnego kontinuum, które z jednej strony ograniczają usługi, których świadczenie bazuje głównie na zatrudnionych pracownikach, z drugiej zaś usługi świadczone głównie w oparciu o posiadane wyposażenie materialne²⁶⁹. Konsekwencją tego podziału jest zróżnicowanie częstotliwości oraz ważności kontaktów pomiędzy personelem oraz nabywcami. Im bardziej świadczenie usługi oparte jest na elementach materialnych tym relacje personalne podlegają ograniczeniu zarówno pod względem ważności jak i częstotliwości.

Usługi mogą się także różnić kategorią określaną jako długość bezpośredniego kontaktu rozumianą jako czas, który jest niezbędny do pełnego świadczenia usługi. To z kolei pozwala na wyodrębnienie usług, podczas świadczenia których obecność nabywcy jest niezbędna w trakcie całego procesu świadczenia, takie usługi, w których obecność nabywcy jest konieczna jedynie w fazie inicjującej oraz kończącej jej świadczenie oraz takie usługi, w których obecność nie jest potrzebna ze względu na to, że świadczenie są one w oparciu o elementy komunikacji na odległość²⁷⁰.

Cechą różnicującą usługi jest również poziom interakcji czyli możliwość oraz zakres partycypacji nabywcy w proces świadczenia usługi a tym samym wpływania na ostateczny jej kształt. Istnieją zatem usługi, których prawidłowe świadczenie oraz oczekiwany efekt zależy głównie od stopnia zaangażowania nabywcy, oraz usługi, których przebieg świadczenia jest konsekwencją działań usługodawcy a stopień

²⁶⁹ D.R.E. Thomas, Strategy..., op.cit., s. 161

²⁷⁰ Ch.H. Lovelock, Classifying services to gain strategic marketing insights, Journal of Marketing, vol. 47 Summer 1983, s. 12

zaangażowania nabywcy nie ma nań wpływu i pozostaje najczęściej na niskim poziomie. Usługi różnicuje także charakter dopasowania usługi do potrzeb nabywców wskazujący na tzw. usługi spersonalizowane, których charakter może odzwierciedlać potrzeby, nawet pojedynczych klientów, oraz usługi zestandaryzowane (zindustrializowane) reprezentujące w miarę jednolity charakter dla wszystkich nabywców²⁷¹.

Usługi różnicuje także specyfika efektu otrzymanego w wyniku jej świadczenia, wskazująca na efekty materialne, które można zobaczyć lub dotknąć oraz efekty niematerialne będące jedynie pewnym stanem świadomości. Wreszcie usługi różnicuje podmiot, dla którego określona usługa jest świadczona. Może to być osoba fizyczna jak i przedsiębiorstwo²⁷².

Ukazanie istoty usług, ich cech specyficznych jak również możliwości podziału pozwala, na omówienie pojęcia usługi handlowej²⁷³.

Generalnie usługę handlową można rozumieć jako sprzedaż asortymentu towarów, będącą konsekwencją istoty działalności handlowej jako ogniwa pośredniczącego pomiędzy producentami dóbr a ich nabywcami²⁷⁴. Równocześnie usługę tą określa się jako działanie mające na celu dostarczenie nabywcy dodatkowej wartości w stosunku do nabywanego asortymentu²⁷⁵. W ramach tak rozumianej usługi można, podobnie jak w wypadku innych usług, wyróżnić proces jej świadczenia oraz efekt końcowy. Proces świadczenia usługi handlowej obejmuje szereg elementów prowadzących do zawarcia transakcji kupna – sprzedaży oferowanego asortymentu. Efektem owego procesu są zakupione, w wyniku wspomnianej transakcji, dobra²⁷⁶. W ramach procesu świadczenia usługi handlowej można ponadto wyróżnić cząstkowe usługi oraz elementy materialne, które w połączeniu z określonym efektem świadczenia, tworzą jej unikatową strukturę, przedstawioną na rysunek 3.2.

²⁷¹ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, Problems and strategies in service marketing, *Journal of Retailing*, vol. 49 Spring 1985, s. 35

²⁷² Ch.H. Lovelock, *Classifying...*, op.cit., s. 12

²⁷³ Definiowanie działalności handlowej przez pryzmat świadczenia usługi handlowej zostało przedstawione w tzw. usługowej teorii handlu. Według tej teorii usługa handlowa jest na tyle specyficzna, że powinna być wyróżniona na tle pozostałych usług. Ponadto świadczenie tej usługi daje podstawy do wyróżniania przedsiębiorstw handlowych oraz traktowania działalności handlowej jako osobnego działu gospodarki narodowej, por. Z. Zakrzewski, *Ekonomika...*, op.cit., s. 30

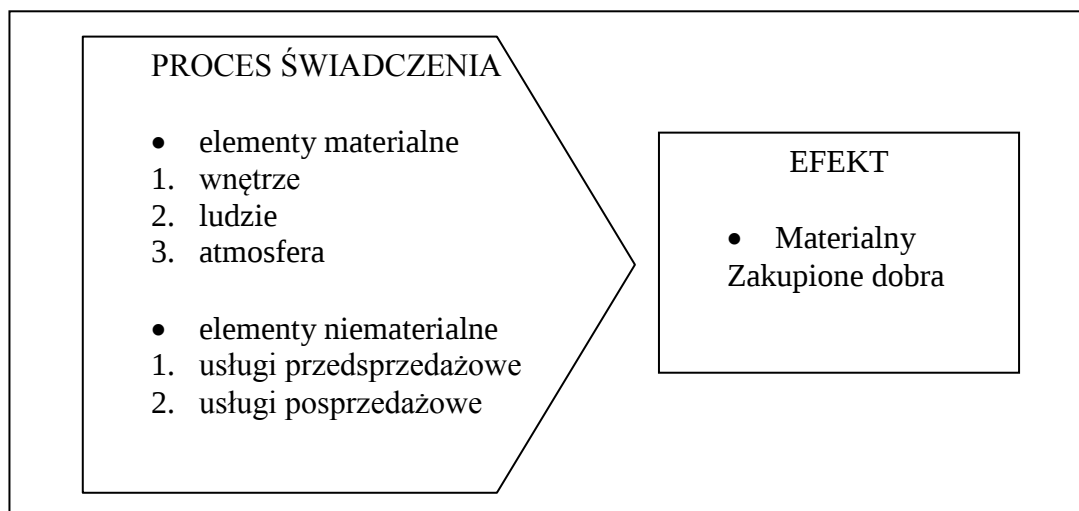
²⁷⁴ A.J. Newman, P. Cullen, *Retailing...*, op.cit., s. 270

²⁷⁵ B. Merrilees, D. Miller, Superstore interactivity: a new self – service paradigm of retail service, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 29 no. 8 2001, s. 379

²⁷⁶ A.J. Newman, P. Cullen, *Retailing...*, op.cit., ss. 270-271

RYSUNEK 3.2.

Struktura usługi handlowej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Yoo, J. Park, D.J. MacInnis, Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store stimuli, *Journal of Business Research* 42, 1998, M. Sullivan, D. Adcock, *Retail Marketing*, Thomson 2002

Analizując strukturę usługi handlowej wydaje się, że na jej ostateczny kształt stosunkowo duży wpływ wywierają aspekty materialne, co wynika chociażby z materialnego charakteru oferowanych produktów. Ponadto usługa handlowa należy do tej grupy, w której w proces świadczenia zaangażowanych jest szereg elementów materialnych²⁷⁷. W ramach grupy określającej sposób organizowania wnętrza znajdują się trzy rodzaje elementów. Do pierwszej zalicza się te, które są przejawem swego rodzaju założeń architektonicznych dotyczących elementów nieruchomych sklepu takich jak podłogi, czy ściany oraz wielkość samego sklepu. Do drugiej grupy zalicza się odpowiednie rozplanowanie elementów ruchomych, jak i same elementy ruchome, do których można zaliczyć regały półkowe, chłodnie itp. oraz ich odpowiednie oznakowanie, które pozwalają nabywcom na łatwe poruszanie się po sklepie oraz odnajdywanie odpowiednich produktów. Ponadto w tym aspekcie istotną rolę odgrywają ich fizyczne rozmiary czy też użyte materiały wykończeniowe. Wreszcie trzecim elementem składającym się na sposób zorganizowania wnętrza jest koncepcja prezentowania towarów przeznaczonych do sprzedaży.²⁷⁸

Ludzie – jako element materialny usługi pojmowani są przez pryzmat obecności pracowników, ich strojów oraz, co szczególnie warto podkreślić, obecności innych

²⁷⁷ W.R. George, L.L. Berry, Guidelines for the advertising of services, *Business Horizon*, May – June, 1981, s. 52

²⁷⁸ M. Sullivan, D. Adcock, *Retailing...*, op.cit., s. 141

klientów w sklepie²⁷⁹. W tym aspekcie pracownicy sklepu są postrzegani jedynie przez pryzmat ich wyglądu, nie są brane pod uwagę ich relacje z klientami. Z kolei rola innych nabywców w usłudze handlowej sprowadza się do problemu związanego z zatłoczeniem, rozumianego jako sytuacja, w której zapotrzebowanie na przestrzeń przewyższa jej dostępność co może wywoływać stres.

Ponadto w ramach fizycznego otoczenia można wyróżnić grupę elementów tworzących atmosferę sklepu, którą definiuje się jako elementy otoczenia, w którym dokonywane są zakupy, mające na celu wywołanie odpowiedniego stanu emocjonalny wśród nabywców skłaniającego ich do dokonania zakupów.²⁸⁰ Elementy te stanowią swego rodzaju tło usługi handlowej, które nabywcy odbierają swoimi zmysłami i najczęściej nie są one uświadamiane dopóki nie osiągną nie możliwych do zaakceptowania stanów. Do tych elementów zalicza się m.in. zapach panujący w sklepie, odtwarzaną muzykę czy oświetlenie. Pełną listę elementów tworzących atmosferę przedstawia tabela 3.1.

TABELA 3.1.

Elementy tworzące atmosferę sklepu.

Elementy atmosfery	Cechy charakterystyczne
Wizualne	zastosowane kolory, intensywność oświetlenia, rozmiary oraz kształty obiektów materialnych
Muzyczne	poziom głośności, rytm, tempo oraz styl odtwarzanej muzyki
Zapachowe	rodzaj oraz intensywność zapachów
Dotykowe	poziom temperatury, tekstura zastosowanych materiałów wykończeniowych
Smakowe	rodzaj oraz intensywność doznań smakowych, np.: podczas degustacji

Źródło: M. Sullivan, D. Adcock, Retail Marketing, Thomson 2002, s. 150

²⁷⁹ S.K. Koering, E – scapes: The electronic physical environment and service tangibility, Psychology & Marketing, vol. 20 no. 2 2003, s. 152

²⁸⁰ M. Sullivan, D. Adcock, Retail..., op.cit., s. 149

Jak wspomniano istotność elementów materialnych w usłudze handlowej jest stosunkowo wysoka. Argumentuje się na przykład, że odbiór przez nabywców tego elementu usługi przekłada się na postrzeganie przez nich pozostałych elementów^{281 282}.

Elementy fizycznego otoczenia, nie mogą być jednak przeceniane. Są one bowiem stosunkowo łatwe do imitacji przez konkurentów. Dlatego istotne jest odpowiednie kształtowanie również niematerialnych elementów usługi. Elementy te podzielone są usługi przedsprzedażowe oraz usługi posprzedażowe (por. rysunek 3.2.)²⁸³. Do usług przedsprzedażowych można zaliczyć te, które sprowadzają się do dostarczania nabywcom informacji o produkcie, czy odpowiedniego doradztwa. W zakresie tych usług główną rolę odgrywa personel sprzedażowy. W ramach usług sprzedażowych mieszczą się również działania wykonywane przez sklep, które mają ułatwić samą transakcję kupna – sprzedaży. Jest to zatem cała obsługa kasowa, akceptacja wielu kart płatniczych, czy też umożliwianie sprzedaży na raty.

Usługi posprzedażowe są efektem przyjęcia koncepcji, że proces świadczenia usługi handlowej nie kończy się na sprzedaży produktu. Przeciwnie, do jego podtrzymania potrzebne jest świadczenie usług, które zachęcą konsumentów do dokonywania zakupów w przyszłości. Zatem w ramach tego rodzaju usług mieści się na przykład: transport i montaż zakupionych produktów w domu klienta, przedłużanie gwarancji, szybka i bezproblemowa realizacja zwrotów czy reklamacji²⁸⁴.

Należy mieć na uwadze, że zaprezentowane elementy składające się na strukturę usługi handlowej mogą mieć różne znaczenie, w zależności od typu jednostki handlowej oraz przyjętej przez nią strategii działania. Wzajemne relacje pomiędzy elementami materialnymi oraz niematerialnymi będą różne w zależności od tego czy usługa handlowa będzie świadczona na przykład przez butik czy też sklep dyskontowy.

Ponadto sprawą fundamentalną dla jednostki handlowej jest określenie stopnia unifikacji struktury usługi czy też jej dyferencjacji w zależności od grup nabywców. Prowadzi to do wyróżniania dwóch odmiennych podejść do kształtowania usługi: standaryzacji oraz personalizacji²⁸⁵. Usługa standardowa adresowana jest do klienta

²⁸¹ M.J. Bitner, Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, vol. 56 no. 2 1992, s. 61

²⁸² Szerzej będzie o tym mowa w podrozdziale 3.3.

²⁸³ Ch. Yoo, J. Park, D.J. MacInnis, Effect of store characteristics and in-store emotional experience on store attitude, *Journal of Business Research*, vol. 42, 1998, s. 254

²⁸⁴ K.B. Galiano, J. Hahcote, Customer expectations and perceptions of service quality in retail apparel specialty stores, *Journal of Services Marketing*, vol.8 no. 1 1994, s. 62

²⁸⁵ J. Kudła, K. Opolski, Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 22

masowego i przejawia się w zapewnianiu możliwie najbardziej zbliżonego poziomu usługi dla każdego z nich. W przeciwieństwie do drugiego typu usługi, w ramach którego odmienne traktowanie każdego klienta prowadzi do zróżnicowanego kształtowania usługi²⁸⁶. Problem stopnia spersonalizowania usługi jest jednym z głównych problemów na etapie jej projektowania. Powszechnie uważa się bowiem, że usługa dopasowana do indywidualnych potrzeb nabywcy jest uważana za lepszą od usługi masowej²⁸⁷. Jednak biorąc pod uwagę negatywne konsekwencje personalizacji wydaje się, że nie we wszystkich typach jednostek handlowych takie podejście może prowadzić do lepszej oceny usługi. Do głównych jej wad zalicza się trudność w zapewnieniu odpowiedniego poziomu efektywności, albowiem każdorazowe dostosowywanie zakresu świadczonej usługi do indywidualnych potrzeb nabywcy jest wysoce kosztowne. Owe koszty wynikają głównie z faktu, że personalizowanie usługi odbywa się przede wszystkim w oparciu o zatrudniony personel, są to zatem usługi, w których występuje co najmniej średnia, a najczęściej, wysoka ilość kontaktów pomiędzy personelem a klientami w procesie ich świadczenia²⁸⁸. Z kolei duża liczba zatrudnionych pracowników może z jednej strony prowadzić do powstawania częstych konfliktów z nabywcami²⁸⁹, z drugiej natomiast, biorąc pod uwagę trudność ujednolicenia zachowań pracowników, do ograniczonych możliwości zarówno usługodawcy jak i usługobiorcy do przewidzenia w jaki sposób usługa będzie świadczona.²⁹⁰ Na tym tle podkreśla się fakt istnienia swego rodzaju substytucyjności pomiędzy personalizacją usługi a przewidywalnością jej świadczenia. Przewidywalność jest przy tym bardzo często traktowana jako mająca większy wpływ na ocenę usługi niż stopień jej dopasowania do oczekiwań nabywcy. Nabywcy bowiem wysoce cenią wiedzę w jaki sposób usługa będzie dla nich świadczona, natomiast możliwość wystąpienia pewnych niespodziewanych sytuacji powoduje na ogół negatywne reakcje.²⁹¹ Dzieje się tak w usługach, których przebieg jest nabywcom stosunkowo dobrze znany, a ich

²⁸⁶ G.L. Shostack, Service positioning Through Structural Change, *Journal of Marketing*, vol. 51 January 1987, s. 35

²⁸⁷ C.F. Surprenant, M.R. Solomon, Predictability and personalization In the service encounter, *Journal of Marketing*, vol.51 April 1987, s. 86

²⁸⁸ M. Sullivan, D. Adcock, *Retailing...*, op.cit., ss. 148-149

²⁸⁹ Owe konflikty mogą wynikać również z tego, że personalizowanie usługi wymaga większego zaangażowania nabywców w proces jej świadczenia, por. S. Fliess, M. Kleinaltenkamp, Blueprinting the service company. Managing service process efficiently, *Journal of Business Research*, 57, 2004, s. 393

²⁹⁰ G.L. Shostack, Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, January – February 1984, s. 136

²⁹¹ Ch.H. Lovelock, *Classifying...*, op.cit., s. 16

zaangażowanie podczas jej świadczenia jest niewielkie²⁹². W takich usługach każde wyłamanie z przyjętego założenia, na przykład zbyt długa rozmowa z klientem wydłużająca czas obsługi, może prowadzić do negatywnej oceny usługi.

Z uwagi na zakres podmiotowy pracy, omawiana w niej będzie usługa handlowa świadczona przez sieci handlowe oferujące artykuły spożywcze oraz powszechnego użytku. Biorąc pod uwagę masowy charakter takiej usługi, powodujący, że jej świadczenie powinno przebiegać zgodnie z przyjętym założeniem, przy równoczesnej konieczności zapewnienia wysokiej efektywności²⁹³, można stwierdzić, że zakres personifikacji powinien znajdować się na najniższym poziomie i ograniczyć się jedynie do uprzejmości personelu, natomiast w swej istocie usługa ta powinna być standardowa²⁹⁴. Należy jednak pamiętać, że pełna standaryzacja usługi jest praktycznie nie możliwa. Standaryzację tą można jedynie podnosić poprzez, najczęściej stosowane, zastępowanie pracowników urządzeniami, usprawnianie pracy pracowników oraz łączenie tych dwóch metod²⁹⁵.

Sposobem na ograniczenie personifikacji usługi handlowej, przy równoczesnym zapewnieniu efektywności jej świadczenia, jest przyjęcie przez jednostkę handlową formuły sprzedaży samoobsługowej. W systemie samoobsługowym rola sprzedawcy sprowadza się bowiem głównie do inkasa należności. Pozostałe zadania sprzedawcy są zastępowane przez elementy materialne²⁹⁶ i tylko wtedy gdy one zawiodą (na przykład poprzez brak oznakowania towaru ceną) sprzedawca proszony jest o pomoc. Wysoka efektywność samoobsługi wynika głównie ze znacznego zmniejszenia kosztów osobowych w przedsiębiorstwie handlowym oraz umożliwienia obsługi znacznej liczby klientów w określonym przedziale czasu.

Konsekwencją przyjęcia założenia o wysokiej standaryzacji usługi handlowej, oferowanej przez sieci handlowe oferujące artykuły spożywcze oraz powszechnego użytku, jest występowanie innych jej charakterystycznych cech. Bazując na przedstawionych poprzednio kryteriach podziału usług, taką usługę handlową można zaklasyfikować do grupy usług, charakteryzujących się niskimi nakładami kosztów pracy w stosunku do zaangażowanego kapitału, co, jak wspomniano jest konsekwencją

²⁹² M.R. Solomon, C. Surprenant, J.A. Czepiel, E.G. Gutman, A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, *Journal of Marketing*, vol. 49 Winter 1985, s.107

²⁹³ T. Levitt, The industrialization of service, *Harvard Business Review*, September – October 1976, s. 65

²⁹⁴ C.F. Surprenant, M.R. Solomon, Predictability..., op.cit., s. 86

²⁹⁵ T. Levitt, Industrialization..., op.cit., ss. 66-68

²⁹⁶ J. Altkorn, M. Stróżycki, *Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa 1978, s. 316

zastosowania koncepcji samoobsługi w większości tego typu sklepów detalicznych²⁹⁷. Jednak należy pamiętać, że samoobsługa jedynie ograniczyła rolę pracowników sklepu²⁹⁸. Równocześnie mimo stosunkowo długiego czasu świadczenia usługi (samoobsługa wydłużyła czas dokonywania zakupów) nabywcy mają niewielką możliwość wpływania na jej ostateczny kształt. Wynika to z ograniczonej możliwości jej dopasowania, ze względu na masowy charakter, do ich specyficznych potrzeb²⁹⁹. Nabywcom został jedynie pozostawiony wybór pomiędzy oferowanymi przez określony sklep produktami. Powoduje to również, że stopień zaangażowania nabywców w proces świadczenia usługi jest stosunkowo niewielki.

Natomiast cechy wysoko standaryzowanej usługi handlowej, które nie odróżniają jej od innych usług handlowych, sprowadzają się do tego, że efekt świadczenia tej usługi jest materialny w postaci zakupionych produktów oraz usługa ta świadczona jest dla nabywców indywidualnych. Powoduje to, że można ją traktować jako detaliczną usługę handlową. Zbiorczo cechy omawianej usługi handlowej przedstawia tabela 3.2.

TABELA 3.2.

Cechy samoobsługowej detalicznej usługi handlowej.

KRYTERIA	CHARAKTERYSTYKA
Nakłady kosztów pracy	Niskie
Czas świadczenia	Średni/długi
Poziom interakcji	Niski
Poziom personalizacji	Możliwość wyboru
Efekt świadczenia	Materialny
Podmiot świadczenia	Osoba fizyczna

Źródło: opracowanie własne

Analiza usługi handlowej pozwala na stwierdzenie, że jest to usługa, w której istotne znaczenie odgrywają elementy materialne. Ich rola jest widoczna zarówno w procesie świadczenia jak i w fakcie, że efektem owego procesu są również dobra materialne. Konsekwencją tego jest możliwość standaryzacji omawianej usługi.

²⁹⁷ B. Merrilees, D. Miller, Superstore..., op.cit., s. 379

²⁹⁸ J. Kall, Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wydawnictwo AEP, Poznań 2004, s. 139

²⁹⁹ P.K. Mills, J.H. Morris, Clients as „partial” employees of service organizations: role development in client participation, Academy of Management Review, vol.11 no. 4 1986, s. 728

Pozwala to na uzyskanie wysokiej efektywności jej świadczenia, co ma szczególnie istotne znaczenie w samoobsługowych usługach handlowych oferowanych przez omawiane w pracy sieci. Standaryzacja powoduje jednak, że możliwość wpływania nabywców na ostateczny kształt usługi jest istotnie ograniczona, warunkuje to z kolei niski poziom ich zaangażowania. Istotność elementów materialnych powoduje również, że roli pracowników usługodawcy można przypisać drugorzędne znaczenie. Taki stan rzeczy ma przełożenie na kształtowanie jakości usługi handlowej. Temu problemowi zostaną poświęcone dalsze rozważania.

3.2. Koncepcja jakości postrzeganej jako kryterium oceny usługi handlowej.

Problem jakości w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa usługowego jest szeroko opisywany ze względu na jego istotne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa oraz ze względu na relacje z takimi obszarami działalności jak: poziom kosztów, wyniki finansowe, satysfakcja nabywców czy ich lojalność³⁰⁰. Zgodnie z koncepcjami teoretycznymi ponoszenie nakładów na utrzymanie wysokiej jakości przynosi organizacji istotne korzyści. Przejawiają się one między innymi we wzroście zadowolenia nabywców, poprawie wizerunku przedsiębiorstwa, podniesieniu morale pracowników a w konsekwencji w polepszeniu wyników finansowych. Stąd też uważa się, że odpowiednio wysoka jakość usługi jest główną determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jej kształtowanie pozwala organizacji na wyróżnianie się na tle konkurentów i tym samym osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej³⁰¹. Zależność ta jest również widoczna w przypadku przedsiębiorstw handlowych, szczególnie tych oferujących artykuły spożywcze oraz codziennego użytku. Wynika to z faktu, że bazując na tego rodzaju asortymencie wyróżnianie się jest bardzo trudne ze względu na to, że wiele przedsiębiorstw handlowych sprzedaje bardzo podobne albo wręcz identyczne produkty tych samych producentów, które sprzedawane są po zbliżonych cenach. Zatem jedynym sposobem odróżniania danej sieci sklepów od innych jest dostarczenie nabywcom usługi o pożądanej przez nich jakości³⁰². Korzyści wynikające z poprawy jakości przedstawia tabela 3.3.

³⁰⁰ G.S. Sureshchandar, Ch. Rajendran, R.N. Anantharaman, Determinants of customer – perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach, *Journal of service marketing*, vol. 16 no. 1, 2002, s. 9

³⁰¹ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service...*, op.cit., ss. 43-44

³⁰² L.L. Berry, Retail Businesses Are Service Businesses, *Journal of Retailing*, vol. 62 no. 1, 1986, s. 4

TABELA 3.3.

Korzyści wynikające z poprawy jakości usługi handlowej.

KORZYŚCI		
ZEWNEŹTRZNE	WEWNĘTRZNE	DLA KLIENTA
- tworzenie standardów dla branży - tworzenie listy najlepszych dostawców - poprawa wizerunku branży	- poprawa wyników finansowych - udoskonalenie struktury zarządzania - nowa kultura organizacji	- skrócenie czasu obsługi - poczucie bezpieczeństwa - zmniejszenie ilości błędów

Zródło: J. Kudła, K. Opolski, Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 30, [za:] R. Daniluk, Wszelchstronne korzyści, „Bank” 04/2000

Waga jakości w działalności przedsiębiorstwa doprowadziła do prób jej teoretycznego ujęcia. W literaturze istnieje szereg zróżnicowanych pojęć jakości. W oparciu o bogate spektrum definicji tego pojęcia³⁰³, można wskazać na kilka koncepcji rozumienia tej kategorii. Zatem, w najstarszym, filozoficznym ujęciu, jakość jest traktowana jako stopień osiągniętej przez określone rzeczy doskonałości. W innym spojrzeniu jakość produktu bądź usługi oznacza, że posiada on cechy odróżniające go od innych produktów bądź usług tego samego rodzaju³⁰⁴. Wydaje się jednak, że takie podejście do jakości ma bardzo małą wartość aplikacyjną ze względu na trudność oszacowania determinant oraz elementów składowych jakości³⁰⁵. Z drugiej strony stanowi ono punkt odniesienia do konstruowania bardziej precyzyjnych definicji.

Jakość może być również rozumiana w aspekcie fizycznym. Tak rozumiana ma swoje przejawy w definicjach określających ją jako: właściwości wyrobu określanego przede wszystkim z punktu widzenia cech chemicznych, fizycznych oraz właściwości użytkowych³⁰⁶.

Ponadto jakość określana może być przez pryzmat zgodności ze specyfikacją lub ustalonymi normami. W tym ujęciu jakość definiowana jest jako: zgodność z wymaganiami³⁰⁷. Takie rozumienie jakości określane jest jako wewnętrzne, dotyczące procesów w przedsiębiorstwie, kładące nacisk na wytwarzanie odpowiedniej jakości

³⁰³ Por. E. Skrzypek, Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2000, ss. 15-27

³⁰⁴ G. Ożarek, Korzenie jakości, Problemy jakości, 5/2004, s. 8

³⁰⁵ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service..., op.cit., s. 47

³⁰⁶ S. Borkowski, E. Wszendybył, Jakość i efektywność usług hotelarskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 24

³⁰⁷ Ibidem, s. 24 [za:] R. Kraszewski, TQM – teoria i praktyka, TNOiK, Toruń 2001

produktów bądź świadczonych usług³⁰⁸. W ujęciu tym jakość produktu nie jest definiowana jako wysoka lub niska, lecz jako zgodność lub jej brak z wytyczonymi standardami³⁰⁹.

Całkowicie odmienne, w stosunku do powyżej zaprezentowanego, rozumienie jakości reprezentuje koncepcja użytkowa. Stawia ona bowiem w centralnym punkcie nabywcę a nie sposób wytworzenia produktu bądź świadczenia usługi. Według tej koncepcji produkt będzie miał wysoką jakość jeżeli będzie spełniał zdiagnozowane wymagania nabywców. Stąd też tak rozumianą jakość definiuje się jako: stopień w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy³¹⁰, lub jako: ogół charakterystyk wyrobu bądź usługi w sferach marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta³¹¹.

I wreszcie ostatnia grupa definicji określa jakość przez pryzmat wartości. Odnosi się ona do relacji ceny do cech danego usługi. Usługa o wysokiej jakości to taka, która reprezentuje korzystny stosunek kosztów jej nabycia do reprezentowanych korzyści³¹².

Każdy z przytoczonych aspektów jakości może być rozpatrywany w dwóch ujęciach: obiektywnym, którego podstawą są istniejące standardy, normy, oraz subiektywnym, bazującym na zindywidualizowanej ocenie konkretnej osoby lub grupy osób. Aspekty jakości w kontekście ich dwojakiego ujęcia przedstawia tabela 3.4.

Definiowanie jakości jest zróżnicowane w przypadku dóbr materialnych oraz usług. Usługa w tym przypadku nie jest traktowana jako produkt lecz, jak wspomniano wcześniej, jako specyficzna aktywność, uczynek, interakcja czy też proces, w którym bierze udział usługodawca oraz usługobiorca³¹³. Traktowanie usługi jako procesu pozwala na wskazanie szeregu specyficznych jej cech, które przekładają się na odmienne podejście do określania ich jakości³¹⁴. Zalicza się do nich wspomniane już: niematerialność, różnorodność, brak możliwości składowania czy też równoczesność konsumpcji z jej świadczeniem³¹⁵.

³⁰⁸ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service...*, op.cit., ss. 48

³⁰⁹ P. Stodulny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 13

³¹⁰ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 14 [za:] J.M Juran, *Quality Control Handbook*, New York, McGraw-Hill, 1988

³¹¹ Ibidem, s. 14 [za:] J. Beckford, *Quality. A Critical Introduction*, Routledge, 1988

³¹² A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service...*, op.cit., ss. 43-44

³¹³ B. Edvardsson, *Service...*, op.cit., s. 128

³¹⁴ A.Wong, A. Sohal, *Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters*, *Managing Service Quality*, vol. 12 no. 6 2002, s. 425

³¹⁵ N.Y.M. Siu, D.K.H. Chow, *Service Quality In Grocery Retailing: The Study of Japanese Supermarket In Hong Kong*, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 16(1) 2003, s. 73

TABELA 3.4.

Aspekty oraz ujęcia pojęcia jakości.

ASPEKT	UJĘCIE	
	OBIEKTYWNE	SUBIEKTYWNE
Aspekt fizyczny	Właściwości poddające się obiektywnemu pomiarowi (czas, kolor, wielkość ciężar, itd.)	Względna ocena cech obiektu uwzględniająca obszar tolerancji
Zgodność	Zgodność ze standardami, istniejącymi normami	Zgodność ze specyfikacją klienta, jego wymaganiami
Aspekt użytkowy	Maksymalna dostępność opcji, funkcji użytkowych, trwałość	Przydatność dla konkretnego odbiorcy, indywidualizacja oferty
Aspekt wartościowy	Koszt wytworzenia, cena zaoferowania produktu lub usługi, osiągnięty zysk	Wartość dla użytkownika, zestawienie korzyści z kosztami pozyskania

Źródło: P. Stodulny, Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006, s. 17

Cechą usługi, która jest bezpośrednią konsekwencją definiowania jej jako procesu, jest równoczesność konsumpcji z jej świadczeniem. Oznacza to, że usługa, przynajmniej w części, nie może być wyprodukowana i świadczona w dwóch odmiennych przedziałach czasu oraz miejscach³¹⁶. Powoduje to, że usługodawca nie ma praktycznie żadnych możliwości oceny jakości usługi przed jej zaoferowaniem konsumentowi, a powstałe w trakcie jej świadczenia niedostatki jakościowe są trudne do ukrycia. Ponadto równoczesność świadczenia usługi z konsumpcją powodują, że klient jest bardziej zaangażowany w cały proces jej powstawania, i tym samym w znacznym stopniu może oceniać oraz kształtować jej jakość. Utrudnia to kształtowanie jakości usług w porównaniu z dobrami materialnymi, gdyż jakość tych ostatnich może być dokładnie sprawdzona przed ich zaoferowaniem nabywcy, a sam nabywca może ocenić jedynie jakość gotowego wyrobu bez możliwości oceny jakości procesu jego powstawania.

³¹⁶ A. Gilmore, Usługi. Marketing i zarządzanie, PWE, Warszawa 2006, s. 17

Równoczesność konsumpcji usługi z jej świadczeniem wyklucza również jej składowanie. Zatem nie jest możliwe wytwarzanie usług „na zapas” a następnie ich wykorzystanie w okresie wzmożonego popytu. Utrudnia to dopasowywanie ilości świadczonych usług do fluktuacji zapotrzebowania. Może doprowadzić do tego, że jakość tej samej usługi świadczonej w okresie wzmożonego popytu będzie oceniana niżej w porównaniu z okresami standardowego lub obniżonego popytu³¹⁷.

Z kolei niematerialność usług stwarza trudności dla świadczeniodawcy ich dokładnego opisu. Powoduje to, że konsumentowi trudno jest ocenić jakość usługi przed jej świadczeniem, ze względu na niemożność jej zobaczenia, dotknięcia czy pocucia. Jedyna możliwość zatem dokonania takiej oceny jest możliwa w trakcie lub po świadczeniu usługi³¹⁸. Oceny te, biorąc pod uwagę niematerialność, są jednak w dużym stopniu subiektywne. Pewna doza obiektywizmu w ocenie jakości usługi jest możliwa, w przypadku materialnych elementów usługi takich jak.: ubiór personelu, czy wystrój pomieszczenia, w którym dana usługa jest świadczona³¹⁹. Bardzo często te materialne elementy stanowią swego rodzaju opis świadczonej usługi³²⁰.

Różnorodność jako kolejna cecha usług, wpływa z zaangażowania w proces jej świadczenia zasobów ludzkich pozostających do dyspozycji organizacji usługowej³²¹. Konsekwencją tego jest trudność, tak głębokiego jak w przypadku produktów materialnych, zestandaryzowania jakości świadczonej usługi oraz jej kontrolę, nawet w wypadku usług, w których istotną rolę odgrywają elementy materialne³²². Wynika to z braku możliwości pełnego kontrolowania zachowań pracowników, co powoduje, że ta sama usługa świadczona przez tego samego pracownika w dwóch różnych momentach może być całkowicie odmiennie oceniona³²³. Heterogeniczność usługi nabiera dodatkowego znaczenia w przypadku wielosklepowych podmiotów rynkowych, do których zalicza się sieci handlowe. W takim wypadku unifikacja zachowań pracowników we wszystkich oddziałach jest szczególnie utrudniona³²⁴ oraz stosunkowo

³¹⁷ A. Michalak, R. Karaszewski, Jakość wyrobu a jakość usługi, W: Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, pod. red. T. Sikory, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, ss. 71-72

³¹⁸ J.A. Dotchin, J.S. Oakland, Total..., op.cit., s. 14

³¹⁹ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service..., op.cit., ss. 45

³²⁰ K. Rogoziński, Nowy..., op.cit., s. 19

³²¹ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, Communication and control process in the delivery of service quality, Journal of Marketing, vol. 52 April 1988, s. 35

³²² D.L. Davis, J.P. Guitinan, W.H. Jones, Service characteristics, consumer search and the classification of retail services, Journal of Retailing, vol. 55 no. 3 Fall 1979, s. 4

³²³ A. Michalak, R. Karaszewski, Jakość..., op.cit., s. 72

³²⁴ Ch.H. Lovelock, Classifying..., op.cit., s. 18

mało skuteczna³²⁵. Na heterogeniczność usług wpływa również fakt, że zgodnie z przyjętą koncepcją usługi jako procesu, na jej ostateczny kształt wpływa również zachowanie usługobiorcy.

Reasumując można zatem stwierdzić, że specyfika podejścia do jakości usług, wynikająca z ich charakteru, przejawia się w trzech obszarach. Pierwszym, wynikającym z równoczesności świadczenia i konsumpcji usługi, jest szeroki obszar, w którym nabywcy mogą dokonać oceny jakości. Z drugiej strony jednak te oceny są w znacznym stopniu subiektywne, co z kolei wynika z niematerialności usługi. Heterogeniczność usług utrudnia wyznaczenie określonych bezwzględnie obowiązujących standardów, tak aby jakość usługi móc w sposób obiektywny ocenić wysoko, średnio lub nisko.

Cechy te powodują, że główny ciężar oceny jakości usługi powinien być pozostawiony ich nabywcom. Można zatem stwierdzić, że podejście do definiowania jakości usługi jest osadzone we, wspomnianym wcześniej, podejściu od strony użyteczności, nie mieści się natomiast w nurcie definiowania jakości przez pryzmat cech produktu, jak również przez pryzmat stopnia spełnienia wymagań. Stąd też jakość usługi jest określana jako: ogół cech i właściwości usługi decydujących o zdolności usługi do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb klientów³²⁶, lub jako zdolność organizacji do zaspokajania oczekiwań klienta lub wykraczania poza te oczekiwania, same natomiast oczekiwania definiowane są jako coś co powinien zaoferować usługobiorca³²⁷.

Traktowanie potrzeb usługobiorcy jako podstawy rozumienia i wyznaczania jakości, spowodowała konieczność wskazania na co zwracają oni uwagę przy ocenie usługi.

Jedna z podstawowych, w tym zakresie, koncepcji wskazuje, że ocena jakości usługi opiera się na trzech elementach: jakości technicznej, jakości funkcjonalnej oraz image korporacji³²⁸. Jakość techniczna odnosi się do oceny usługi, którą klient otrzymał. Jest to zatem jakość efektu pracy usługodawcy. Jakość techniczna może być oceniona dopiero po zakończeniu procesu świadczenia usługi³²⁹. Biorąc pod uwagę, że efekt świadczenia usługi ma bardzo często charakter materialny, powoduje to, że ocenę

³²⁵ J. Kall, *Tożsamość...*, op.cit., s. 140

³²⁶ P. Stodulny, *Analiza satysfakcji...*, op.cit., s. 32

³²⁷ A. Gilomre, *Usługi...*, op.cit., s. 29

³²⁸ Ch.Gronroos, A Service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, vol. 18 no. 4 1984, ss. 38-39

³²⁹ Ch. Gronroos, K. Ojasalo, Service productivity. Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services, *Journal of Business Research*, 57, 2004, s. 418

jakości technicznej nabywcy dokonują na podstawie w miarę obiektywnych kryteriów³³⁰. Natomiast jakość funkcjonalna obejmuje wszelkie działania mające doprowadzić do wspomnianego wyżej efektu. Odnosi się ona zatem do oceny procesu świadczenia usługi. W takim rozumieniu jest to m.in. jakość interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Ten typ jakości jest oceniany przez nabywców bardzo subiektywnie, poza tym z powodu obejmowania między innymi relacji między ludzkich trudny do pełnego zestandaryzowania³³¹. Jednak przy ocenie jakości funkcjonalnej usługi ma duże znaczenie również otoczenie, w którym określona usługa jest świadczona. Są to zatem elementy wystroju pomieszczenia, wygląd wykorzystywanych urządzeń czy materiałów³³². Analizując pojęcia jakości technicznej oraz funkcjonalnej można stwierdzić, że odpowiadają one wyróżnieniu w ramach struktury usługi procesu jej świadczenia oraz efektu.

Trzeci element jakości usługi - image korporacji - jest odbiciem percepcji usługodawcy przez usługobiorców, budowanej w oparciu o powtarzające się kontakty z konkretnym usługodawcą³³³. W przypadku kontaktów z konkretną firmą usługową na image składają się zatem jakość techniczna oraz funkcjonalna³³⁴. Image korporacji jest traktowany jako swego rodzaju filtr w ocenie jakości usługi. Niedociągnięcia bowiem w jakości usługi zarówno technicznej jak i funkcjonalnej nie będą wpływały istotnie na całościową ocenę firmy usługowej, która jest dobrze oceniana przez nabywców. Z drugiej strony te same mankamenty jakościowe w firmie o złej reputacji mogą być wyolbrzymiane. Jednak nawet usługodawca o bardzo pozytywnym image może go zniszczyć dopuszczając się istotnych uchybień jakościowych. Można zatem stwierdzić, że image jest elementem, wynikającym z poziomu jakości technicznej oraz funkcjonalnej, z drugiej strony wzmacniającym lub osłabiającym ich wpływ na całościową jakość usługi. Elementy jakości usługi przedstawia rysunek 3.3.

³³⁰ Ch. Gronroos, *Service management...*, op.cit., s. 63

³³¹ M. Urbaniak, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 28

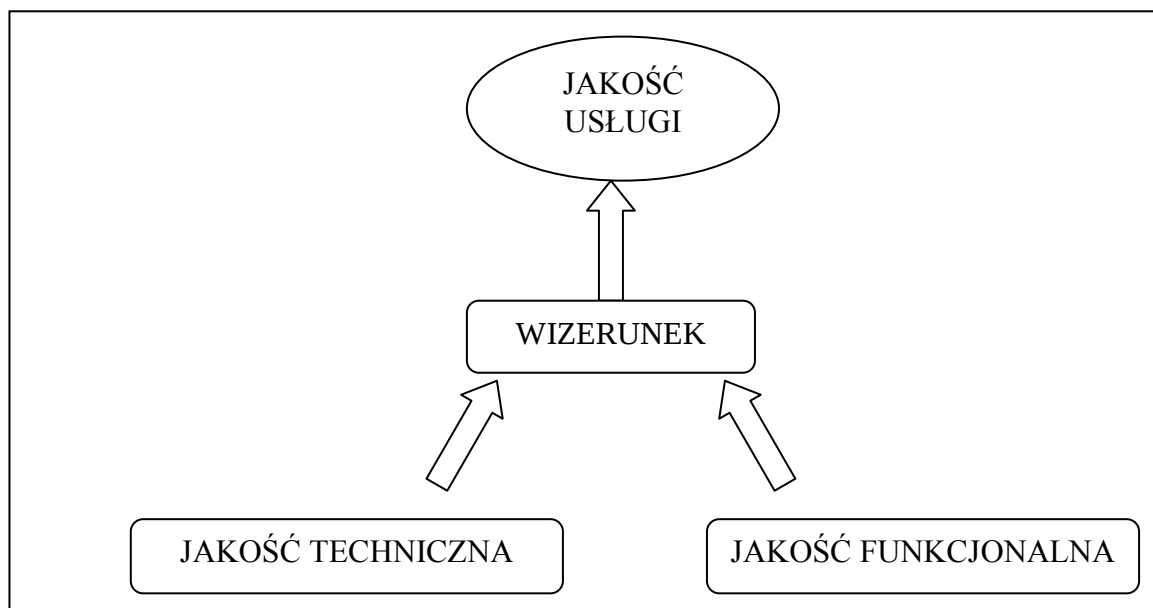
³³² A. Reimer, R. Kuehn, The impact of servicescape on quality perception, *European Journal of Marketing*, vol. 39 no. 7/8, 2005, s. 786

³³³ Ch. Gronroos, The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality*, vol. 11 no. 3, 2001, s. 151

³³⁴ N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, Service quality models: a review, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22 no. 9, 2005, s. 916

RYSUNEK 3.3.

Elementy jakości usługi.



Źródło: Ch. Gronroos, Service management and marketing. A customer relationship management approach, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, 2005, s. 63

Odnosząc koncepcję jakości procesu świadczenia usługi oraz jakości efektu tego procesu do problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa należy zauważyć, że bardziej skutecznym i trwalszym oraz bardziej przez nabywców zauważalnym obszarem różnicowania przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów, a tym samym budowania przewagi konkurencyjnej, jest obszar procesu świadczenia usługi. Wynika to z faktu, że nabyta przez usługodawcę umiejętność świadczenia usługi zgodnie z wymogami nabywców przez odpowiednio wyszkolony personel oraz unikatową kombinację elementów materialnych jest bardzo trudna do szybkiego skopiowania przez konkurentów. Z drugiej strony efekt tego działania czyli otrzymana usługa może być stosunkowo łatwo i szybko naśladowana przez rywalizujące firmy³³⁵. Podkreśla się również, że nawet najwyższa jakość otrzymanej usługi może być przez nabywców niezauważalna jeżeli proces jej świadczenia będzie odbierany jako niemożliwy do przyjęcia³³⁶.

Koncepcja oceniania usługi w oparciu o zaprezentowane trzy obszary, pozwala na wyciągnięcie zbliżonych wniosków dotyczących wyznaczania jej jakości, które

³³⁵ Np.: punktualność w przypadku usług transportowych, świeżość produktów spożywczych w usługach handlowej

³³⁶ G.D. Kang, The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality, *Managing Service Quality*, vol. 16 no. 1, 2006, s. 48

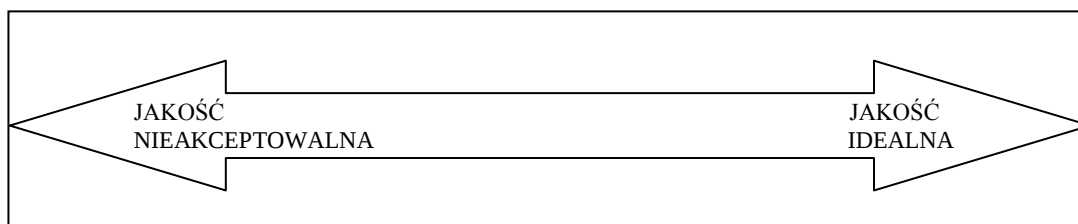
płyną z przedstawionej już analizy charakterystycznych cech usługi. Koncepcja ta potwierdza bowiem, że szereg elementów jakości usługi, głównie jakości funkcjonalnej, jest oceniana subiektywnie przez nabywców a ponadto jest trudna do oparcia o określone obiektywne normy. Potwierdza to konieczność definiowania jakości usługi przez pryzmat ocen dokonywanych przez nabywców³³⁷.

Uwzględniając te dwa aspekty a więc punkt widzenia klienta oraz trudność w zbudowaniu obiektywnych norm oceny jakości usługi, powstała koncepcja postrzeganej³³⁸ jakości usługi³³⁹. Definiowana jest ona jako odczucia klienta związane z jakością określonej usługi³⁴⁰, lub jako osąd lub nastawienie (klienta) w stosunku do usługi³⁴¹. Jakość postrzegana jest zatem subiektywnym konstruktem, gdyż bazuje na ocenach nabywców i w związku z tym jest przeciwieństwem jakości obiektywnej rozumianej jako wyznaczona na podstawie mierzalnych oraz weryfikowalnych cech zgodność danego obiektu z idealnym standardem³⁴².

Podstawą do określania postrzeganej jakości usługi jest swego rodzaju kontinuum, na którego jednym końcu znajduje się jakość nie do zaakceptowania, na drugim natomiast jakość idealna. Konsumenci w tych granicach dokonują subiektywnej oceny jakości określanej mianem jakości akceptowalnej³⁴³. Koncepcję tą przedstawia rysunek 3.4.

RYSUNEK. 3.4.

Kontinuum postrzeganej jakości usługi.



Źródło: J. Mazur, Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2002, s. 79

³³⁷ R.E. Kordupleski, R.T. Rust, A.J. Zahorik, Why improving quality doesn't improve quality, California Management Review, Spring 1993, s. 93

³³⁸ Postrzeganej czyli widzianej oczyma nabywcy i przez niego ocenianej.

³³⁹ D.A. Garvin, Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review, November – December 1987, s. 107

³⁴⁰ N.K. Abu, Service Quality Dimensions: A Study on Various Sizes of Grocery Retailers – A conceptual Paper, dostęp: <http://vlib.unitarklj1.edu.my/staff-publications/Khalidah/Service%20Quality.pdf>, s. 634

³⁴¹ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, vol. 64 no. 1, 1988, s. 15

³⁴² V.A. Zeithaml, Consumer perceptions of price, quality and value: a means – end model and synthesis of evidence, Journal of Marketing, vol. 52 July 1988, s. 4

³⁴³ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service..., op.cit., s. 49

Zdefiniowanie obszaru wyznaczania poziomu jakości postrzeganej nie daje jednak odpowiedzi w jaki sposób nabywcy ową jakość szacują. Wydaje się, że w tym obszarze można wyróżnić dwie podstawowe koncepcje: luki oraz oceny³⁴⁴.

Koncepcja luki wskazuje, że jakość postrzegana jest dokonywana przez nabywców w oparciu o porównanie swoich oczekiwań w stosunku do usługi przed jej świadczeniem, z jej oceną dokonaną w trakcie oraz po dostarczeniu usługi³⁴⁵. Różnice pomiędzy tymi dwoma kategoriami tworzą tzw. lukę. Koncepcja ta opiera się na przede wszystkim na niematerialności jako jednej z cech usługi. Konsument nie mogąc ocenić usługi przed jej świadczeniem buduje pewne wyobrażenia na temat tego jak owa usługa powinna wyglądać³⁴⁶. Zatem koncepcja ta zakłada, że nabywca usługi ma zawsze określone wyobrażenie na jej temat³⁴⁷. Następnie nabywając określoną usługę konfrontuje owe wyobrażenia z rzeczywistym procesem świadczenia usługi oraz uzyskanymi efektami. Stąd też omawiane podejście określane jest również mianem modelu niezgodności³⁴⁸, gdyż opiera się ono na wyznaczeniu na ile świadczona usługa odbiega, in plus lub in minus, od oczekiwań klientów³⁴⁹. Wskazuje ono zatem na wielkość oraz kierunek różnicy występującej pomiędzy oczekiwaniami a jej oceną. Klienci porównując swoje oczekiwania odnośnie jakości usługi z jakością dostarczonej usługi mogą dokonać trzech ocen³⁵⁰:

1. oczekiwania < poziom usługi – oczekiwania klienta zostały przekroczone, co pozwala mu na dokonanie pozytywnej oceny usługi
2. oczekiwania = poziom usługi – klient ocenia usługę jako akceptowalną
3. oczekiwania > poziom usługi – oczekiwania klienta nie zostały spełnione, co skutkuje negatywną oceną usługi

Według koncepcji luki usługa posiada odpowiednią jakość, jeśli została świadczona co najmniej zgodnie z oczekiwaniami klienta³⁵¹. Bardziej szczegółowo kształtowanie

³⁴⁴ Por. N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service...*, op.cit.

³⁴⁵ J.C. Groth, R.T. Dye, *Service: quality guidelines for marketers*, *Managing Service Quality*, vol. 9 no 5, 1999, s. 351

³⁴⁶ Czynniki wpływające na oczekiwania konsumenta będą omówione w podrozdziale 3.3.

³⁴⁷ A. Dedek, *Service quality: a fulfillment – oriented and interactions – centered approach*, *Managing Service Quality*, vol. 13 no. 4, 2003, s. 278

³⁴⁸ Model niezgodności został adaptowany do wyznaczenia postrzeganej jakości usługi. Pierwotnie bowiem model ten został on stworzony do oceny postrzeganej satysfakcji, por. R.L. Oliver, *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, *Journal of Marketing Research*, vol. 17 November 1980

³⁴⁹ F.A. Carrillat, F. Jaramillo, J.P. Mulki, *The validity of the SERVQUAL and SERVPREF scale*, *International Journal of Service Industry Management*, vol.18 no.5, 2007, s. 473

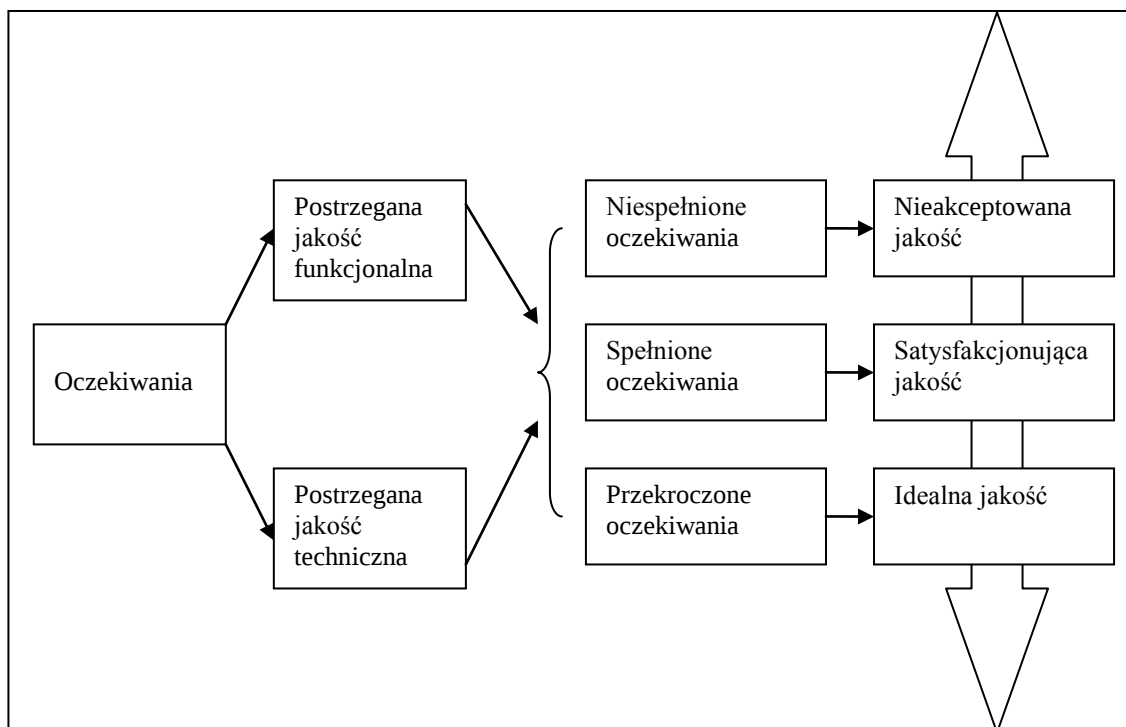
³⁵⁰ J. Kudła, K. Opolski, *Jakość...*, op.cit., s. 33

³⁵¹ K. Rogoziński, *Nowy...*, op.cit., s. 205

owych trzech poziomów ocen w kontekście elementów jakości usługi przedstawia rysunek 3.5.

RYSUNEK 3.5.

Sposób oceny jakości usługi przez usługobiorców.



Źródło: L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Quality counts in services too, Business Horizon, May – June 1985, s. 47

Podejście do oceny jakości usługi przez pryzmat luki jest negowane przez koncepcję ocen. Wskazuje ona bowiem, że nabywcy nie oceniają jakości usługi poprzez porównywanie swojej oceny z oczekiwaniami³⁵². Według zwolenników koncepcji ocen, takie porównanie zostało w sposób nieuzasadniony zaczerpnięte z metodologii wyznaczania satysfakcji nabywcy, która nie jest zjawiskiem tożsamym z jakością usługi i dlatego proste przeniesienie tej metody jest nieprawidłowe. Koncepcja ocen wskazuje natomiast, że nabywca przed procesem świadczenia usługi nie musi mieć jakichkolwiek oczekiwań do jej jakości. Stąd też argumentuje się, że metoda luki w pewien sposób narzuca sposób wyznaczania jakości usługi, gdyż naturalnie klienci szacują ją poprzez określenie jedynie oceny usługi, bez porównywania jej ze swoimi oczekiwaniami³⁵³.

³⁵² R. Ladhari, Alternative measurements of service quality: a review, Managing Service Quality, vol.18 no.1, 2008, s. 67

³⁵³ J.J. Cronin, S.A. Taylor, Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of Marketing, vol. 56 July 1992, ss. 55-56

Ponadto uzależnienie poziomu jakości usługi tylko od dokonanej oceny, likwiduje konieczność analizowania trudnego do jednoznacznej interpretacji pojęcia oczekiwań³⁵⁴. Sama natomiast ocena usługi oparta jest o zadowolenie z jej świadczenia, które jest konsekwencją jej jakości³⁵⁵.

Trudność jednoznacznego opowiedzenia się po stronie którejś z przytoczonych koncepcji wynika z tego, że w zasadzie dotyczą one procesów ewaluacji zachodzących w umysłach konsumentów. W literaturze trudno jest natomiast znaleźć przekonujące dowody na prawdziwość któregośkolwiek podejścia do ocen³⁵⁶. Na potrzeby dalszych rozważań w pracy przyjęto jednak model luki, głównie ze względu na aspekty praktyczne. Jest to bowiem koncepcja zdecydowanie szerzej opisywana w literaturze, a ponadto zbudowane w oparciu o nią instrumenty pomiarowe dają większą możliwość diagnozowania jakości usługi handlowej³⁵⁷.

Na definiowanie jakości usługi duży wpływ mają jej specyficzne cechy. Powoduje to, że jakość usługi trudno jest zestandaryzować oraz wyznaczać indykatory wskazujące na jej poziom. Dlatego też przyjęto założenie o zdecydowanie większej, niż w przypadku dóbr materialnych, roli nabywców w definiowaniu jakości usługi. Konsekwencją tego było również przyjęcie założenia o istotnej roli nabywców w ocenie jakości. Ponieważ oceny te w dużym stopniu dokonywane są w sposób subiektywny powstała koncepcja tzw. jakości postrzeganej. Chcąc odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób nabywcy postrzegają jakość usługi przyjęto model luki, wskazujący, że jakość usługi wyznaczana jest przez nabywców poprzez porównanie oczekiwań związanych z usługą z oceną usługi otrzymanej. Przyjęcie modelu luki ma istotne konsekwencje dla procesu zarządzania jakością przez przedsiębiorstwo usługowe.

3.3. Możliwości kształtowania przez przedsiębiorstwo postrzeganej jakości usługi.

Bazując na założeniu, że nabywcy oceniają jakość usługi przez pryzmat luki, która powstaje w wyniku różnicy pomiędzy oczekiwaną przez nich jakością a jakością otrzymaną, można stwierdzić, że istota zarządzania, przez przedsiębiorstwo, jakością

³⁵⁴ Szerzej będzie o tym mowa w rozdziale IV

³⁵⁵ A. Gilmore, *Usługi...*, op.cit., s. 48

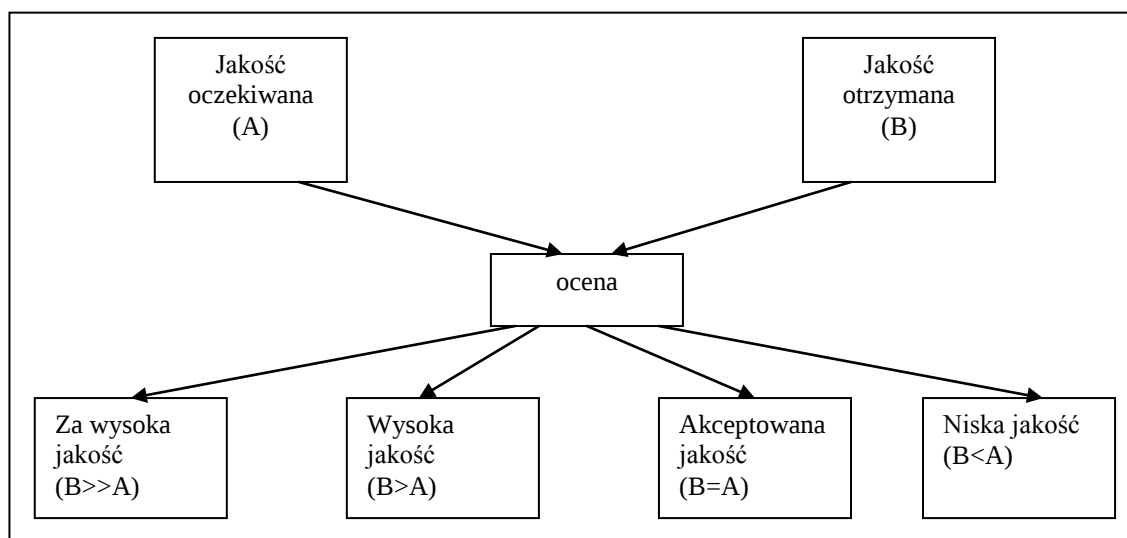
³⁵⁶ Próbę odtworzenia procesów zachodzących w mózgach klientów oceniających jakość usługi podjęto w pracy: R.S. Behara, W.W. Fisher, J. Lemmink, Modeling and evaluating service quality measurement using neural networks, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22 no. 10 2002

³⁵⁷ Instrumenty te zostaną omówione w rozdziale IV.

usług polega na takim kształtowaniu oczekiwań nabywców oraz ich ocen aby ową lukę minimalizować. Ujmując sprawę inaczej przedsiębiorstwo usługowe, jako element budowania swojej konkurencyjności, powinno przyjąć odpowiednią relację pomiędzy tymi dwoma kategoriami. W tym obszarze można wyróżnić szereg możliwości (por. rysunek 3.6.).

RYSUNEK. 3.6.

Poziomy postrzeganej jakości usługi.



Źródło: Ch. Gronroos, Service management and marketing. A customer relationship management approach, John Wiley&Sons Ltd, s. 99

Bazując na przedstawionych poziomach jakości usługi, można przyjąć, że przy wysokim poziomie konkurencyjności pomiędzy jednostkami handlowymi, kształtowanie jakości na poziomie ocenianym przez nabywców negatywnie, może doprowadzić do eliminacji przedsiębiorstwa z rynku³⁵⁸. Zatem warunkiem koniecznym do utrzymywania konkurencyjności jest co najmniej zlikwidowanie negatywnej luki pomiędzy oczekiwaniami a oceną. Konieczne zatem jest takie działanie, które doprowadzi do dostarczania usługi na wyższym poziomie niż oczekiwany. Jednak w tym przypadku usługodawca nie powinien kierować się zasadą maksymalizacji. Bowiem ciągle podnoszenie jakości usługi może doprowadzić do tak wysokich kosztów, że opłacalność świadczenia takiej usługi będzie wątpliwa. Ponadto zbyt wysoka jakość może być traktowana przez nabywców jako zbyt dobra, co może również skutkować odbiorem ceny takiej usługi jako nieuzasadnionej wysokiej. Można zatem

³⁵⁸ A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, Service..., op.cit., s. 50

stwierdzić, że główna zasada kształtowania jakości usługi powinna być oparta o zasadę optymalizacji relacji pomiędzy oczekiwaniami a oceną. Bazując na takim założeniu, minimalny poziom jakości wyznacza sytuacja równości oceny z oczekiwaniami. Jednak taki poziom jakości, mimo iż dopuszczalny, nie może być uznany za oręż walki konkurencyjnej, gdyż nie stanowi on podstawy do kształtowania dobrej opinii o przedsiębiorstwie, tym bardziej nie jest wystarczający do budowania długotrwałych, opartych o lojalność, relacji pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą. Kształtowanie zatem jakości usługi powinno polegać na ciągłym, niewielkim przewyższaniu oczekiwań nabywcy. Takie działanie powoduje, że nabywca znajduje się w pozytywnie przez niego ocenianym stanie emocjonalnym, wynikającym właśnie z niespodziewanego przewyższenia oczekiwań³⁵⁹. To z kolei daje podstawy do pozytywnej oceny jakości usługi. Równocześnie jednak naraża przedsiębiorstwo usługowe na pewne zagrożenia. Jedno związane jest z zachowaniami nabywców, drugie z zachowaniami konkurentów. W obszarze zachowań nabywców można zauważyć dwie sytuacje. Pierwsza powstaje wtedy, kiedy elementy usługi powodujące przewyższanie oczekiwań nie są przez nabywców zapamiętywane i nie stanowią dla nich kryterium ponownego wyboru określonego usługodawcy. Powoduje to, że wysiłki, również finansowe ponoszone, na tego typu działania nie odnoszą pożądanego skutku³⁶⁰. Druga sytuacja związana jest z elementami zapamiętywanymi przez nabywców. Jej negatywny wpływ przejawia się tym, że ocena jakości usługi dokonywana jest w dużej mierze w oparciu o doświadczenie. Powoduje to, że te elementy usługi, które pierwotnie przewyższają oczekiwania, powodują równoczesny wzrost oczekiwań a tym samym tracą możliwość wpływania na pozytywną ocenę dokonywaną przez nabywców. Przedsiębiorstwo chcąc tą pozytywną ocenę utrzymać, zmuszone jest do ciągłego wprowadzania do świadczonej usługi nowych elementów, które jednak po pewnym czasie również traktowane są przez konsumentów jako normalny element usługi. Zjawisko to określane jest mianem wznoszącej spirali, w wyniku której ostatecznie przedsiębiorstwo nie jest w stanie zyskownie zaspakajać oczekiwań nabywców. Sugerowanym sposobem ograniczenia tego zjawiska jest takie kształtowanie pierwotnych oczekiwań nabywców, aby były one zdecydowanie niższe od realnych możliwości przedsiębiorstwa w obszarze budowania jakości usługi. Dawkowanie przy

³⁵⁹ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw – Hill International Edition, 2006, s. 77

³⁶⁰ R.T. Rust, R.L. Oliver, Should we delight customer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 no. 1, 2000, s. 88

tym elementów podnoszących jakość usługi powinno się odbywać w optymalnych proporcjach oraz przedziałach czasu. Należy jednak podkreślić, że oczekiwania te nie mogą być na tyle niskie, aby jedyną konsekwencją była niechęć nabywców do korzystania z oferty określonego usługodawcy³⁶¹.

Drugim zagrożeniem dla skutecznego budowania jakości usługi, mogą być działania konkurentów polegające na szybkim wprowadzaniu podobnych elementów podnoszących jakość usługi. Prowadzi to z kolei do tego, że elementy te tracą swój wyróżniający charakter. Wydaje się zatem, że powinny być one wprowadzane w tych obszarach, które nie mogą być szybko i łatwo skopiowane przez rywali rynkowych³⁶².

Wspomniane ogóle założenia kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej mają jednak istotne ograniczenia z punktu widzenia możliwości oraz zakresu wpływania przez przedsiębiorstwo zarówno na oczekiwania jak i ocenę usługi. Wynika to bowiem z faktu, że możliwość wpływania przez usługodawcę na czynniki warunkujące oczekiwania jest w dużej mierze ograniczona. Stąd też jedyną realną możliwość kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej oparta jest o zarządzanie (pozostającymi pod pełną kontrolą przedsiębiorstwa) elementami usługi, na podstawie których dokonywana jest jej ocena. Elementy wpływające na postrzeganą jakość usługi przedstawia rysunek 3.7.

Wskazując na elementy wpływające na poziom oczekiwań nabywców, należy zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze istnieje szereg typologii oczekiwań przy równoczesnym stosunkowo ograniczonym materiale dotyczącym czynników je warunkujących³⁶³. Na tym tle najbardziej kompleksową koncepcją jest podział oczekiwań na tzw. pożądane i adekwatne oraz wskazanie ich determinant³⁶⁴. Pierwszy typ oczekiwań odnosi się do takiego poziomu usługi, który konsument życzyłby sobie otrzymać, jest to zatem poziom zbliżony do pewnego ideału. Są to również oczekiwania, które, według konsumenta, powinny być spełnione biorąc pod uwagę poniesione przez niego koszty związane z zakupem usługi. Drugi typ odnosi się natomiast do poziomu usługi, który konsument jest w stanie zaakceptować w określonych warunkach. Oczekiwania adekwatne rodzą się z przekonania, że spełnienie przez usługodawcę oczekiwań pożądanych może być często nierealne, stąd też

³⁶¹ Ch. Gronroos, *Service...*, op.cit., s.99

³⁶² V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services...*, op.cit., s. 78

³⁶³ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, The nature and determinant of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21 no. 1, 1993, s. 2

³⁶⁴ A. Parasuraman, Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two – decade – long research journey, *Performance Measurement and Metrics*, vol. 5 no. 2, 2004, s. 47

wyznaczają drugi, niższy ich poziom³⁶⁵. Można zatem stwierdzić, że oczekiwania pożądane są przejawem ich najwyższego poziomu, natomiast oczekiwania adekwatne wyznaczają minimalny, akceptowany przez nabywcę poziom. Wyodrębnione poziomy oczekiwań są swego rodzaju ekstremami, pomiędzy którymi znajduje się tzw. strefa tolerancji, która wyznacza przedział oczekiwań nabywcy. Owa strefa jest konsekwencją heterogeniczności usługi³⁶⁶. Strefa tolerancji wyznacza możliwy zakres fluktuacji w jakości świadczenia usługi, tak aby oczekiwania nabywców zostały spełnione. Można zatem stwierdzić, że zaspokajanie oczekiwań na poziomie wyznaczonym przez strefę tolerancji odpowiada sytuacji, w której ocena równa jest tym oczekiwaniom. Przekroczenie poziomu oczekiwań pożądanych daje podstawy do oceny jakości usługi jako wysokiej, natomiast nie spełnienie oczekiwań adekwatnych zmusza do oceny jakości usługi jako niskiej. Uważa się ponadto, że sfera tolerancji jest inna dla cech usługi ocenianych jako istotne oraz dla tych, które mają mniejsze znaczenie. Dla cech istotnych zarówno oczekiwania pożądane oraz adekwatne kształtują się na wyższym poziomie a znajdująca się między nimi strefa tolerancji jest węższa. Natomiast w przypadku cech traktowanych jako drugorzędne, nie tylko oczekiwania pożądane jak i adekwatne przyjmują niższe poziomy, ale również strefa tolerancji jest zdecydowanie szersza³⁶⁷.

Omawiane oczekiwania poza miejscem ograniczania strefy tolerancji, różnią się między sobą również czynnikami, które je warunkują. Na oczekiwania pożądane wpływają w głównej mierze dwa elementy: potrzeby nabywcy oraz jego wartości i przekonania. Czynniki te traktowane są jako nie podlegające istotnym fluktuacjom. Charakter oczekiwań pożądanych może być przedstawiony w analogiczny sposób. Oczekiwania te charakteryzują się stabilnym i stopniowym, w wyniku gromadzonego doświadczenia, wzrostem³⁶⁸. Zatem za zmienność strefy tolerancji w dużej mierze odpowiadają zmiany poziomu oczekiwań adekwatnych, które mogą przybierać znaczące rozmiary ze względu na charakter kształtujących je czynników. Należą do nich ocena alternatyw, rola konsumenta w świadczeniu usługi, obiektywne czynniki sytuacyjne oraz subiektywne czynniki sytuacyjne³⁶⁹. Pierwszy czynnik związany jest z działaniami konkurencji a dokładniej z oceną nabywców na ile lepszą ofertę mogą oni

³⁶⁵ W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml, A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions, *Journal of Marketing Research*, vol. XXX February 1993, s. 9

³⁶⁶ Jak wspomniano w podrozdziale 3.2., bardzo trudno jest świadczyć usługę na stałym poziomie.

³⁶⁷ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The nature...*, op.cit., s. 6

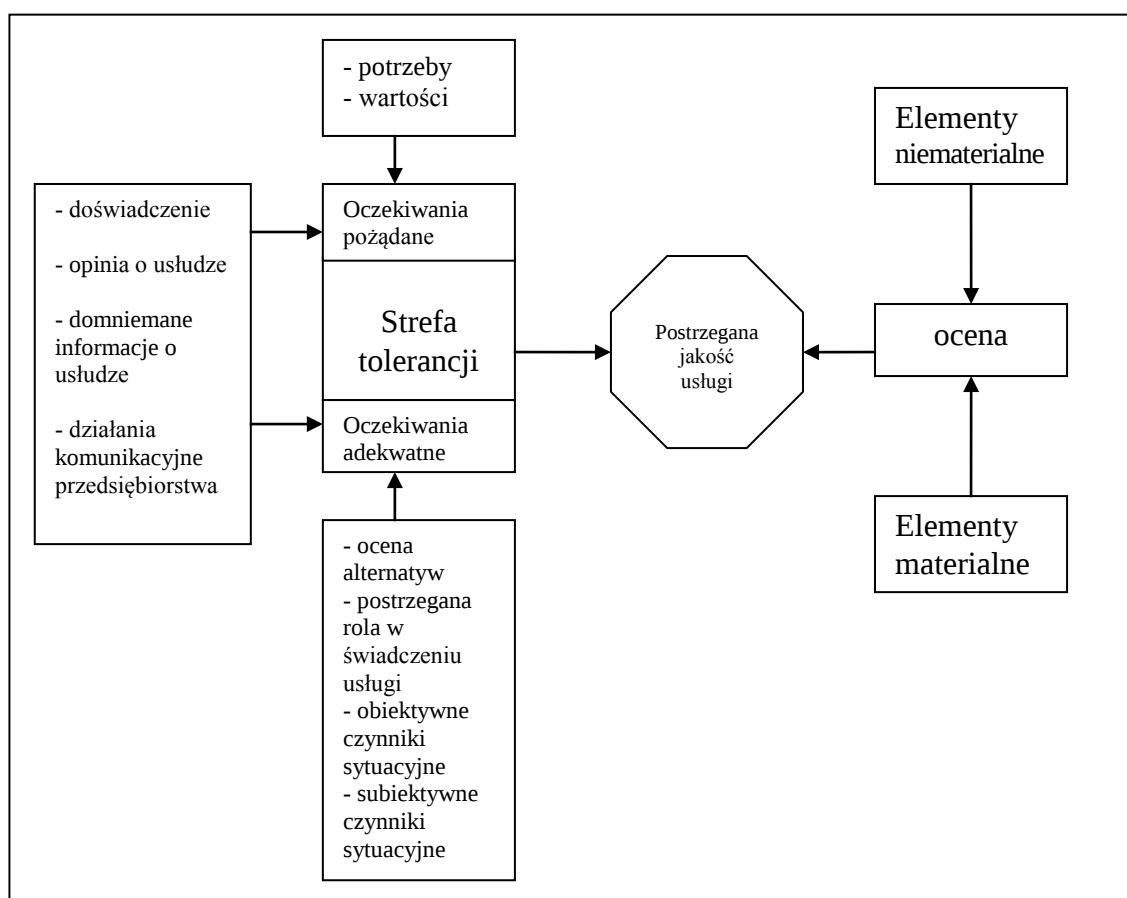
³⁶⁸ W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml, *A dynamic...*, op.cit., s. 9

³⁶⁹ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services...*, op.cit., s. 68

otrzymać od innego usługodawcy. Pozytywne zmiany w ich ofercie powodują, że tego samego nabywcy zaczynają oczekiwać we wszystkich przedsiębiorstwach w branży. Uważa się zatem, że im większa liczba przedsiębiorstw usługowych, pomiędzy którymi nabywcy mogą wybierać, tym wyższy poziom oczekiwań adekwatnych.

RYSUNEK. 3.7.

Elementy wpływające na postrzeganą jakość usługi.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw – Hill International Edition, 2006

W kontekście wpływu na poziom oczekiwań adekwatnych rola konsumenta jest definiowana jako postrzegana przez nabywców możliwość wpływania na poziomi usługi, który otrzymują³⁷⁰. Tak definiowana rola nabywcy może mieć istotne znaczenie w dwóch obszarach. Pierwszy związany jest z artykułowaniem przez usługobiorcę tego, jak jego zdaniem usługa powinna być świadczona. Zatem im bardziej konsument

³⁷⁰ V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, The nature..., op.cit., s. 2

akcentuje to czego się spodziewa po danej usłudze tym poziom jego oczekiwań adekwatnych rośnie. Drugi obszar związany jest z wnoszeniem skarg co do jakości usługi. Konsument, który dokładnie precyzuje elementy usługi nie wykonane zgodnie z jego oczekiwaniami, będzie mniej tolerancyjny dla pojawiających się w tych obszarach ciągłych ułomności. Można zatem stwierdzić, że im wyższy poziom zaangażowania nabywcę w świadczenie usługi tym wyższy poziom oczekiwań adekwatnych.

Obiektywne czynniki sytuacyjne odnoszą się do trudnych do przewidzenia zdarzeń, które wpływają na jakość świadczonej usługi, ale w opinii nabywców są poza jakąkolwiek kontrolą przedsiębiorstwa. Wystąpienie tych czynników powoduje, że poziom oczekiwań adekwatnych obniża się, powiększając tym samym sferę tolerancji.

Ostatni czynnik odnosi się do zdarzeń, które różnicują zarówno potrzebę otrzymania usługi jak i oczekiwania wobec niej. Są to elementy związane z konsumentem takie jak czas, który przeznaczył na zakupy, rodzaj kupowanych produktów itp. Jest swego rodzaju problem „wyjątkowości” dokonywanych zakupów, rozumianej jako odchylanie od warunków, w których zwyczajowo świadczona jest usługa³⁷¹. Zatem niecodziennie krótki dostępny czas lub bardzo rzadko kupowane produkty powodują wzrost oczekiwań adekwatnych.

Istnieje również grupa czynników, które wpływają zarówno na oczekiwania pożądane jak i adekwatne. Czynniki te można sklasyfikować jako źródła informacji o usłudze. Zalicza się zatem do nich: doświadczenie, opinię o usłudze, tzw. domniemane informacje o usłudze oraz jednoznaczne informacje o usłudze, które można utożsamiać z działaniami komunikacyjnymi przedsiębiorstwa³⁷².

Doświadczenie powstaje w wyniku uczestniczenia w świadczeniu usług w przeszłości. Zarówno określonego przedsiębiorstwa jak i innych przedsiębiorstw z danej branży lub jakiegokolwiek innego przedsiębiorstwa usługowego.

Znaczny wpływ na oczekiwania ma opinia o usłudze, rozumiana jako ocena tej usługi dokonywana przez osoby trzecie. Jej znaczenie jest na tyle istotne, że postrzegana jest ona jako źródło wiarygodne oraz tym samym redukujące ryzyko nabycia usługi nie spełniającej stawianych jej wymagań³⁷³.

Oczekiwania na podstawie domniemanych informacji o usłudze budowane są na takich elementach, które zwyczajowo kojarzone są z jakością. Do tych elementów

³⁷¹ A. Ostrom, D. Iacobucci, Consumer trade – offs and the evaluation of services, *Journal of Marketing*, vol. 59 January 1995, s. 20

³⁷² V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services...*, op.cit., s. 72

³⁷³ W.R. George, L.L. Berry, *Guidelines...*, op.cit., s. 54

zaliczyć można na przykład ceny. Wyższy ich poziom kojarzony z wyższą jakością, może wywoływać wzrost oczekiwań. Jednak mimo iż kształtowanie cen jest domeną przedsiębiorstwa, to trudno uznać je za istotne narzędzie budowania oczekiwań. Na ceny mogą bowiem wpływać ponoszone przez przedsiębiorstwo koszty czy działania konkurentów. Zatem ostateczny ich poziom wcale nie musi być odzwierciedleniem jakości oferowanej usługi.

Uważa się, że działania komunikacyjne są jedynym czynnikiem wpływającym na oczekiwania, nad którym usługodawca ma kontrolę. Zatem z punktu widzenia kształtowania oczekiwań, odpowiednie budowanie przekazu informacyjnego ma dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie. Wynika to bowiem z faktu, że generalnie działania komunikacyjne, a w szczególności reklama, uważane są za kształtujące oczekiwania³⁷⁴. Dodatkowo w przypadku oferty, którą trudno jest konsumentowi jednoznacznie sklasyfikować pod kątem poziomu jakości (a do takiej należy usługa), reklama ma istotny wpływ na pożądaną jej poziom³⁷⁵. Generalną zatem zasadą budowania przekazu reklamowego powinno być racjonalizowanie oczekiwań, przejawiające się w niedopuszczaniu do nadmiernego ich wzrostu.

Ze względu na niematerialność usługi kształtowanie przekazu reklamowego jest zdecydowanie trudniejsze niż w przypadku dóbr materialnych. Wynika to przede wszystkim z faktu, że niematerialność powoduje poczucie abstrakcyjności usługi wśród nabywców. Dodając do tego, że wiele usług jest bardzo złożonych oraz wieloaspektowych, utrudnia to ich intelektualne ogarnięcie. Budowane na takiej bazie oczekiwania są albo niesprecyzowane, albo nieracjonalnie wysokie³⁷⁶. W obu przypadkach dostarczenie usługi pozwalającej je zaspokoić lub przewyższyć jest prawie niemożliwe. W związku z tym przekaz reklamowy powinien się opierać na takich elementach, które są łatwe do percepcji i zrozumienia przez odbiorców. Najczęściej stosowane w tym zakresie metody opierają się na uproszczaniu świadczonej usługi poprzez akcentowanie jej najistotniejszych cech lub nawet pojedynczej cechy oraz na tzw. materializacji usługi³⁷⁷. Materializacja polega na akcentowaniu materialnych elementów związanych ze świadczeniem usługi takich jak: półki sklepowe, dostępny asortyment, wygląd pracowników sklepu itp. Takie działania uzmysławiają nabywcom

³⁷⁴ J. Deighton, The interaction of advertising and evidence, *Journal of Consumer Research*, vol. 11 December 1984, s. 763

³⁷⁵ S.J. Noch, Y. Ha, Consumer learning: advertising and the ambiguity of product experience, *Journal of consumer research*, vol. 13 September 1986, s. 231

³⁷⁶ Ch. Gronroos, *Service...*, op.cit., ss. 90-91

³⁷⁷ W.R. George, L.L. Berry, *Guidelines...*, op.cit., ss. 54-55

jak owa usługa powinna wyglądać co pozwala równocześnie na dokonanie jej oceny³⁷⁸. Przydatną techniką racjonalizowania oczekiwań nabywców jest również wskazywanie na swego rodzaju substytucyjność elementów usługi, polegającą na obietnicy otrzymania określonych korzyści kosztem niedogodności w innych obszarach³⁷⁹.

Ważnym elementem jest również edukowanie nabywców na temat tego w jaki sposób powinni się oni zachowywać w procesie świadczenia usługi. Na przykład wskazywanie na konieczność samodzielnego dokonywania zakupów może spowodować, że nabywcy nie będą oceniali ograniczonej dostępności personelu jako mankamentu usługi handlowej³⁸⁰.

Elementem wpływającym na postrzeganą jakość usługi jest, wspomniana już, ocena usługi dokonywana przez nabywców. Jest to obszar, na który przedsiębiorstwo ma istotny wpływ za względu na możliwość dowolnego kształtowania oraz kontrolowania czynników, na podstawie których nabywcy dokonują oceny usługi. Aby owej oceny dokonać, nabywcy muszą uczestniczyć w procesie świadczenia usługi, co jest związane z cechą usług przejawiającą się równoczesnością jej konsumpcji i świadczenia³⁸¹. Uczestniczenie w świadczeniu usługi handlowej sprowadza się do obecności klienta w sklepie, a więc w środowisku w pełni ukształtowanym przez określoną jednostkę handlową. W środowisku tym, biorąc pod uwagę niematerialny charakter usługi, nabywcy poszukują pewnych punktów odniesienia, w oparciu o które mogliby dokonać jej oceny. Uważa się, że są nimi zarówno otoczenie materialne oraz pracownicy jednostki handlowej³⁸². Wydaje się zatem, że odpowiednie kształtowanie tych dwóch elementów usługi jest podstawą do wpływania na to, aby ocena usługi dokonana przez nabywców była jak najwyższa³⁸³.

Można stwierdzić, że kształtowanie przez przedsiębiorstwo czynników oceny usługi dokonywane jest w dwóch etapach. Pierwszy związany jest z określeniem koncepcji usługi, sprecyzowania w jaki sposób ma być ona świadczona. Drugim jest właśnie takie jej świadczenie jak to zostało zaplanowane.

³⁷⁸ L.L. Berry, N. Bendapudi, Clueing in customers, *Harvard Business Review*, February 2003, s. 101

³⁷⁹ Na przykład: niskie ceny kosztem ograniczonej do minimum obsługi ze strony personelu sklepowego, lub szeroki asortyment kosztem zwiększonego wysiłku na odnalezienie konkretnego produktu, czy też całodobowa dostępność kosztem wyższych cen.

³⁸⁰ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Services...*, op.cit., s. 503

³⁸¹ W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml, *A dynamic...*, op.cit., s. 10

³⁸² M.J. Bitner, Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, vol. 54 April 1990, s. 70

³⁸³ M.J. Bitner, B.H. Booms, M.S. Tetreault, The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, vol. 54 January 1990, s. 72

Etap pierwszy jest w istocie zaprojektowaniem usługi w sposób, który jest zaczerpnięty z projektowania dóbr materialnych. Jest to zatem graficzne przedstawienie całego procesu świadczenia usługi, w ramach którego następuje kontakt pomiędzy personelem a nabywcą oraz materialnymi elementami usługi. W ramach projektu definiuje się działania, wybory, interakcje podejmowane przez nabywcę w trakcie świadczenia usługi. Ponadto określa się w jaki sposób powinni się zachowywać pracownicy, z którymi nabywca ma kontakt, oraz w którym momencie świadczenia usługi do tych kontaktów dochodzi. Projekt usługi wskazuje również jakie działania nie widoczne dla konsumenta powinny być podejmowane przez pracowników obsługi, jak również opisuje procesy wspomagające poprawne świadczenie usługi. Owe cztery elementy są graficznie rozdzielone poziomymi liniami (por. rysunek 3.8.). Pierwsza, nazywana linią interakcji, wskazuje na jakim etapie świadczenia usługi dochodzi do kontaktów pomiędzy klientami a pracownikami i jaki jest ich zakres. Druga, nazywana linią postrzegania, oddziela te elementy świadczenia usługi, które są dla klienta widoczne od tych, do których nie ma dostępu, wreszcie trzecia linia oddziela działania pracowników obsługujących klientów od tych, które są wykonywane przez personel wspomagający. Można zatem stwierdzić, że projekt usługi w sposób precyzyjny definiuje proces świadczenia usługi, dzięki czemu możliwe jest wskazanie na przykład tych obszarów, które mogą stanowić źródło konfliktów³⁸⁴.

Zaprojektowanie zatem usługi zgodnie z wymaganiami potencjalnych nabywców jest pierwszym krokiem do jej świadczenia. Kolejnym elementem jest takie oddziaływanie na nabywcę, w procesie świadczenia, aby jego ocena usługi była wysoka. Zatem, z punktu widzenia usługodawcy, istotna jest umiejętność kształtowania zarówno elementów materialnych oraz niematerialnych usługi. Podstawą ich kształtowania jest teoria zakładająca, że odpowiednia stymulacja nabywców może wywołać pożądaną reakcję. Określana jest ona mianem bodziec – organizm – reakcja. W modelu tym zakłada się, że bodźce są pod pełną kontrolą usługodawcy, natomiast reakcja, mimo, że w dużej mierze przewidywalna, zależy od cech nabywcy³⁸⁵. Źródłem bodźców, w usługach handlowych są wszystkie elementy materialne znajdujące się na terenie sklepu oraz zachowania pracowników. Pojęcie organizmu może być

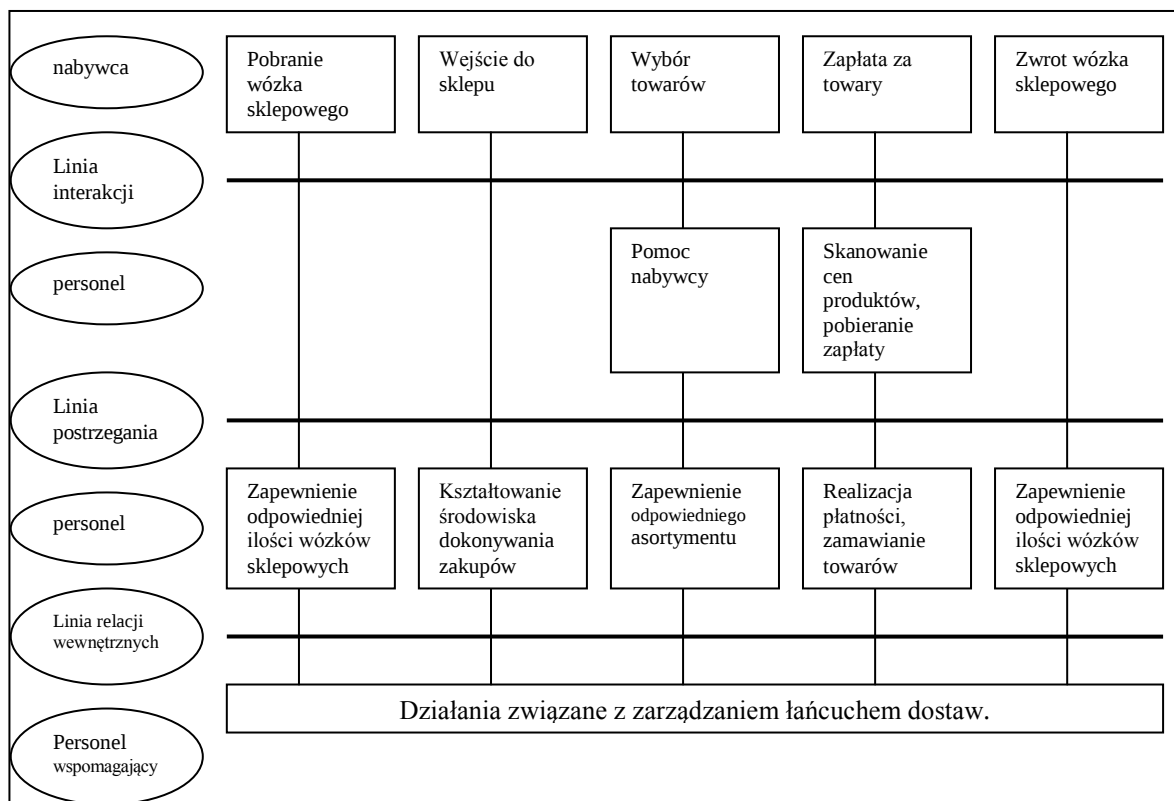
³⁸⁴ G.L. Shostack, *Designing...*, op.cit., s. 135

³⁸⁵ P.G. Buckley, S – O – R model of the purchase of an item in a store, *Advances in Consumer Research* vol. 18, 1991, s. 491

utożsamiane z nabywcą dokonującym zakupów w jednostce handlowej. Reakcja utożsamiana jest z zachowaniem nabywcy.

RYSUNEK 3.8.

Projekt usługi handlowej.



Źródło: A.J. Newman, P. Cullen, Retailing: environment and operations, Thomson Learning, 2002, s.290

Komplementarnie do zaprezentowanej teorii wykorzystuje się koncepcję wskazującą, że zachowanie nabywcy pod wpływem płynących ze sklepu bodźców, w szczególności decyzje dotyczące zakupu określonych produktów, może być zarówno racjonalne jak i nieracjonalne. Pierwsze charakteryzują się możliwością oraz chęcią analizowania przez nabywcę wszystkich elementów oferty, drugie występują wtedy gdy nabywca podejmuje decyzje bez analizy argumentów³⁸⁶.

Stymulujące zachowanie usługobiorców otoczenie materialne jest rozumiane jako środowisko, w którym usługa jest świadczona i w którym zachodzą interakcje pomiędzy nabywcą a usługodawcą. Środowisko to składa się z elementów, które ułatwiają świadczenie usługi³⁸⁷.

³⁸⁶ M. Sullivan, D. Adcock, Retail..., op.cit., ss. 139 - 140

³⁸⁷ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, Services..., op.cit., s. 317

Jak zaznaczono na otoczenie materialne składają się trzy elementy: cechy wnętrza, obecność pracowników oraz czynniki kształtujące atmosferę. Spójne oddziaływanie grup tych czynników może doprowadzić do pożądanych reakcji nabywców. Należy jednak podkreślić, że wywierając wpływ na nabywcę za pomocą wspomnianych elementów przedsiębiorstwo usługowe powinno się kierować zasadą optymalizacji w dozowaniu czynników wpływających na zachowanie nabywcy. Jest to o tyle istotne, że zarówno z jednej strony zbyt duża ilość czynników oddziałujących jak również, z drugiej strony, niewielka ich ilość może doprowadzić do oceny usługi handlowej niezgodnej z zamierzeniami jednostki handlowej.

Oddziaływanie czynników materialnych usługi może doprowadzić do reakcji nabywców zawierających się w trzech obszarach: percepcji, emocji oraz fizjologii.

Reakcja w obszarze percepcji przejawia się tym, że nabywcy w oparciu o elementy materialne wnioskuje o poziomie pozostałych elementów usługi, lub budują obraz całej usługi. Jest to szczególnie widoczne właśnie w ramach usługi handlowej, gdyż ocena sklepu dokonywana jest w oparciu o takie elementy jak wielkość sklepu, rozmieszczenie asortymentu, łatwości dokonywania zakupów czy panująca w sklepie atmosfera³⁸⁸. W tym przypadku elementy materialne, w szczególności te dotyczące wystroju, spełniają rolę swego rodzaju opakowania, na podstawie którego nabywca ocenia całą usługę bardzo często przed rozpoczęciem jej świadczenia, czyli przed wejściem do sklepu. Można zatem przypuszczać, że np.: odpowiedni kształt oraz kolor regałów sklepowych, użycie wysokich jakościowo materiałów wykończeniowych, kojarzących się z wysoką jakością, przełoży się między innymi na lepsze postrzeganie jakości oferowanego asortymentu³⁸⁹. Podobnie eleganckie i schludne uniformy pracowników mogą pozytywnie przekładać się na ocenę ich kompetencji oraz uprzejmości. Również elementy kształtujące atmosferę mogą wpływać na percepcję usługi. Słyszana w sklepie muzyka pozytywnie wpływa na ocenę asortymentu i powoduje, że odczucie straty czasu spędzonego w sklepie, a niekiedy nawet na oczekiwaniu w kolejce, jest mniejsze niż w rzeczywistości. Ponadto powolna oraz cicha muzyka, poprzez wydłużanie czasu spędzonego w sklepie, może prowadzić do

³⁸⁸ J. Kall, *Tożsamość...*, op.cit., s. 140

³⁸⁹ W dalszej części pracy zostanie podjęta próba empirycznej weryfikacji tych zależności.

większych zakupów³⁹⁰. Podobnie przyjemne zapachy, np.: świeżego pieczywa, podnoszą ocenę usługi świadczonej przez sklep³⁹¹.

Wśród czynników wpływających na ocenę sklepu, znajduje się również jeden, na który przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu. Jest to poziom zatłoczenia. Zwykle owe zatłoczenie prowadzi do negatywnych ocen usługi handlowej bez względu na realny poziom jej poszczególnych elementów. Ma to swoje konsekwencje w spędzaniu przez nabywców krótszego czasu w sklepie, w ograniczaniu zakupów do jedynie najpotrzebniejszych artykułów i zaniechaniu poszukiwania nowych produktów³⁹².

Otoczenie materialne może wpływać również na emocje nabywców. Odpowiednia kombinacja jego elementów, w szczególności tych kształtujących atmosferę, może, w dużej mierze podświadomie, wywoływać poczucie zadowolenia, czy nawet szczęścia jak również irytacji, przygnębienia³⁹³. Bazując na tym obszarze oddziaływania na nabywców, wyróżnia się cztery typy otoczenia materialnego. Podział ten dokonywany jest w oparciu o dwa kryteria: poziom zadowolenia oraz poziom stymulacji. Otoczenie materialne, które zarówno wywołuje poczucie zadowolenia oraz stosunkowo mocno stymuluje nabywców określane jest mianem ekscytującego, otoczenie wywołujące zadowolenie ale o niewielkiej stymulacji określane jest jako relaksujące, wreszcie wywoływanie niezadowolenia przy wysokim stopniu stymulacji jest właściwe dla otoczenia niepokojącego, natomiast poczucie niezadowolenia przy niskim poziomie oddziaływania może być wywołane w otoczeniu ponurym³⁹⁴. Charakter otoczenia przedstawia rysunek 3.9.

Wydaje się, że najbardziej odpowiednim środowiskiem świadczenia usługi handlowej jest otoczenie ekscytujące, gdyż wywołane w sklepie poczucie zadowolenia sprzyja chęci dokonywania zakupów, natomiast wysoki poziom stymulacji wydłuża czas spędzony w sklepie przez nabywcę.

³⁹⁰ Por. J.D. Herrington, L.M. Capella, Effects of music in service environments, *Journal of Service Marketing*, vol. 10 no. 2, 1996

³⁹¹ Por. A.E. Crowley, P.W. Henderson, Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?, *Journal of Marketing* 60 April 1996

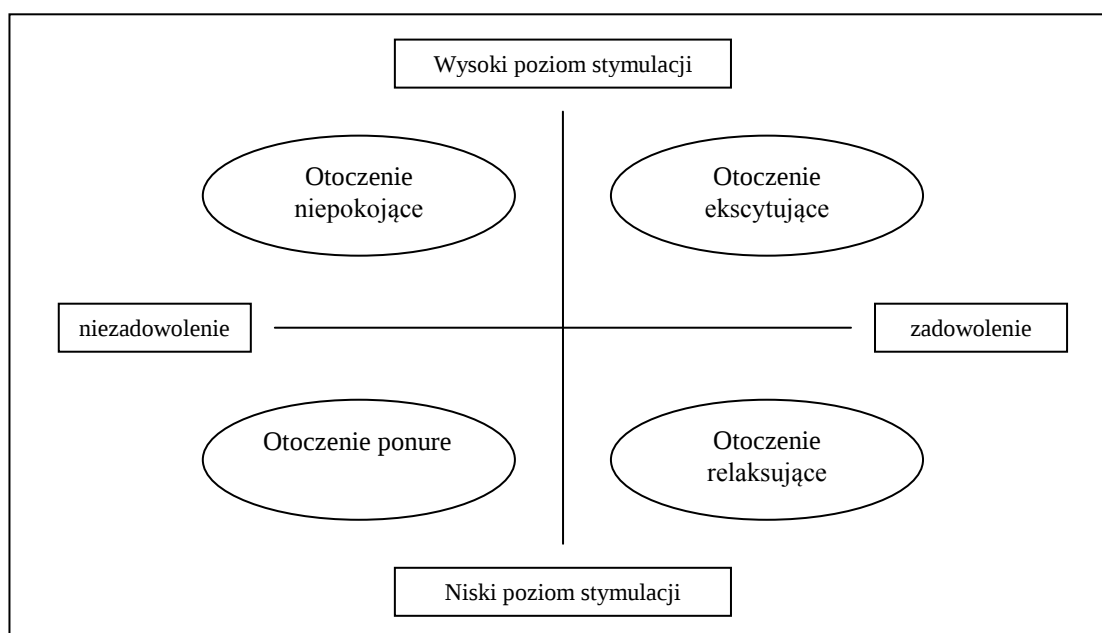
³⁹² M. Sullivan, D. Adcock, *Retail...*, op.cit., ss. 304-305

³⁹³ Na przykład szybka muzyka oraz przyjemne zapachy wywołują poczucie szczęścia, kolor czerwony wywołuje zarówno ekscytację jak i irytację, kolory stonowane mogą wywoływać znużenie, jasne pomieszczenia podnoszą pewność siebie, słabo oświetlone wywołują obawy, itp – por. M. Sullivan, D. Adcock, *Retail...*, op.cit., ss. 151-158

³⁹⁴ R.J. Donovan, J.R. Rossiter, Store atmosphere: an environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, vol. 58 no 1, 1982, ss. 38-39

RYSUNEK 3.9.

Typy otoczenia materialnego.



Źródło: R.J. Donovan, J.R. Rossiter, Store atmosphere: an environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, vol. 58 no 1, 1982, s. 39

Wreszcie reakcje znajdujące się w obszarze fizjologii klientów, najczęściej są wywoływane w określonych ekstremalnych sytuacjach. Zbyt wysoka lub niska temperatura może wywoływać dyskomfort termiczny, słabe oświetlenie trudności w postrzeganiu, zbyt mocne ból oczu itp. Brak lub złe oznakowanie miejsc, w których dostępne są określone grupy asortymentowe, powodujące długi czas ich poszukiwania, mogą powodować ogólne zmęczenie.

Druga grupa czynników w oparciu, o które nabywcy dokonują oceny jakości usługi czyli elementy niematerialne usługi handlowej, bazują na interakcjach pomiędzy pracownikami sklepu a nabywcami, a dokładniej są to usługi przez nich świadczone na rzecz nabywców. W literaturze podkreśla się istotne znaczenie pracowników dla oceny usługi³⁹⁵. Podstawą takiego twierdzenia jest założenie, że świadczenie usługi jest procesem, w którym zaangażowane są dwie osoby: nabywca oraz pracownik usługodawcy. Zatem odpowiednie działanie personelu pozwala na zapewnienie satysfakcji nabywcom oraz zwiększenie prawdopodobieństwa na powtórne zakupy³⁹⁶. Równocześnie twierdzi się, że to właśnie element ludzki jest w stanie doprowadzić do

³⁹⁵ L.A. Mohr, M.J. Bitner, Mutual understanding between customers and employees in service encounter, *Advances in Consumer Research*, vol. 18, 1991, s. 611

³⁹⁶ M.R. Solomon, C. Surprenant, J.A. Czepiel, E.G. Gutman, A role..., op.cit., s.100

sytuacji, w której ocena usługi przewyższy oczekiwania. Dlatego też pracowników usługodawcy traktuje się jako główny element kreujący zwiększoną wartość dla nabywcy³⁹⁷. Jednak jak wspomniano istotna rola personelu jest właściwa dla tzw. czystych usług, które tworzone są tylko na podstawie kontaktów międzyludzkich. W usługach, których poprawne świadczenie wymaga zaangażowania środków materialnych personel odgrywa mniejszą rolę. Jednak również w tego typu usługach zwraca się uwagę na fakt, że nawet najlepsze otoczenie materialne nie będzie mogło zagwarantować pozytywnej oceny usługi, jeśli relacje z personelem nie będą satysfakcjonujące³⁹⁸. Takie podejście jest również właściwe dla opisywanej w pracy usługi handlowej. Mimo, że naturalną konsekwencją przyjęcia koncepcji samoobsługi w większości typów usług handlowych jest maksymalne ograniczenie kontaktów pomiędzy pracownikami sklepu a klientami, to ich znaczenie jest istotne. Nie zmienia tego fakt specyficznej organizacji przestrzeni sklepowej, w postaci równoległe do siebie ustawionych regałów tworzących alejki, która również utrudnia interpersonalne kontakty³⁹⁹. Jednak nawet te ograniczone kontakty mają istotne znaczenie w ocenie usługi. Generalnie dochodzi do nich w dwóch sytuacjach.

Pierwsza związana jest z normalnym procesem świadczenia usługi. Kontakty te mogą występować na przykład w trakcie kupowania produktów świeżych lub zapłaty za zakupy w kasie. Gdy dochodzi o tego typu kontaktów wpływ pracowników na ocenę procesu świadczenia usługi może się przejawiać w obszarach ich zachowań: związanych z osobą pracownika oraz związanych z interakcją z klientami. Do pierwszej grupy zachowań zalicza się kulturę osobistą czy też kompetencje pracownika przejawiające się na przykład dogłębną znajomością oferty, co prowadzi do oceny personelu jako wiarygodnego. W drugiej grupie znajdują się: umiejętność zrozumienia i zwracanie uwagi na potrzeby nabywców⁴⁰⁰. Cechą charakterystyczną tych elementów jest to, że odnoszą się one do zachowań, które można potraktować jako zgodne z przyjętymi normami współżycia społecznego, nie są zatem zbyt wygórowane.

Szczególna rola pracowników handlu w kształtowaniu oceny usługi jest widoczna najczęściej w drugiej grupie kontaktów, do których dochodzi w sytuacji wystąpienia problemów ze świadczeniem usługi. Wówczas usługa samoobsługowa staje

³⁹⁷ E. Antonacopoulou, J. Kandampully, *Alchemy...*, op.cit., s. 16

³⁹⁸ M.R. Solomon, C. Surprenant, J.A. Czepiel, E.G. Gutman, *A role...*, op.cit., s. 100

³⁹⁹ M. Sullivan, D. Adcock, *Retail...*, op.cit., ss. 142-143

⁴⁰⁰ W. Dolen, K. Ruyter, J. Lemmink, *An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on the encounter and relationship satisfaction*, *Journal of Business Research*, 57, 2004, s. 439

się usługą o wysokim udziale czynnika ludzkiego, gdyż to właśnie personel jest w stanie owe niespodziewane sytuacje mniej lub bardziej satysfakcjonująco dla nabywców rozwiązać⁴⁰¹. Podkreśla się w literaturze, że zgodne z oczekiwaniami rozwiązanie problemów bardzo często prowadzi do bardzo pozytywnej oceny usługi, co może skutkować swego rodzaju paradoksem polegającym na wyższej ocenie usługi, podczas świadczenia której wystąpił satysfakcjonująco rozwiązany problem, niż usługi której świadczenie pozbawione było jakichkolwiek mankamentów⁴⁰².

Jednak w sytuacji nieprawidłowego rozwiązywania problemów bardzo negatywnie na ocenę może wpłynąć zarówno niechętnie usuwanie złych elementów, jak również ich ignorowanie oraz niesłuszne obwinianie nabywcy za problemy w świadczeniu usługi⁴⁰³. W innym ujęciu wskazuje się, że na ocenę pracowników w takich sytuacjach mają wpływ następujące elementy ich podejścia do nabywców: reakcja na problemy związane ze świadczeniem usługi, reakcja na wyrażane przez nabywców potrzeby i życzenia oraz nieprzewidywalne zachowania pracowników⁴⁰⁴.

W literaturze podkreśla się powszechnie fakt⁴⁰⁵, że mimo iż personel odgrywa znaczącą rolę w handlu, nie jest on odpowiednio zarządzany. Przejawia się to m.in. w niskich wynagrodzeniach i braku odpowiednich szkoleń. Skutkuje to z kolei niską motywacją do pracy i wysoką zmiennością zatrudnienia. Bardzo często prowadzi to do powstania sytuacji, w której podczas kontaktu pomiędzy nabywcą o pracownikiem ten ostatni jest osobą gorzej wyedukowaną oraz reprezentującą niższe umiejętności komunikacyjne od nabywcy⁴⁰⁶. Sytuacja ta jest przez usługodawców tolerowana mimo, iż podkreśla się pozytywną korelację pomiędzy zadowoleniem pracowników a wysoką oceną usługi dokonaną przez nabywców⁴⁰⁷.

Materialne oraz niematerialne obszary oddziaływania przez handel na nabywców mogą wywołać z ich strony generalnie dwie przeciwstawne reakcje: akceptacji oraz odrzucenia. Reakcja akceptacji, przejawiająca się w zadowoleniu z dokonywania zakupów, chęci ponownego dokonania zakupów w określonym sklepie,

⁴⁰¹ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Quality counts in services, too, *Business Horizons*, May – June 1985, s. 46

⁴⁰² S.W. Kelley, K.D. Hoffman, M.A. Davis, A typology of retail failures and recoveries, *Journal of Retailing*, vol.69 no. 4 Winter 1993, ss. 429

⁴⁰³ S.M. Keaveney, Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of Marketing*, vol.54 April 1995, ss. 77

⁴⁰⁴ S.W. Kelley, K.D. Hoffman, M.A. Davis, A typology..., op.cit., ss. 433-438

⁴⁰⁵ J. Kall, Tożsamość..., op.cit., s. 140

⁴⁰⁶ L.L. Berry, V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, Quality..., op.cit., s. 46

⁴⁰⁷ E. Antonacopoulou, J. Kandampully, Alchemy..., op.cit., s. 18

ilości wydanych pieniędzy oraz czasu spędzonego w sklepie, powoduje, że usługa handlowa określonej jednostki handlowej oceniana jest wysoko. Natomiast reakcja odrzucenia, poprzez negację szeroko rozumianej oferty sklepu, wpływa na negatywną ocenę usługi⁴⁰⁸. Pożądanym stanem jest oczywiście wywoływanie akceptacji. Jest to możliwe do osiągnięcia poprzez dopasowanie wspomnianych elementów usługi do wymagań określonego segmentu nabywców. Jednak w przypadku detalistów oferujących usługę handlową o charakterze masowym działanie takie może być problematyczne. W tej sytuacji sugerowane jest takie kształtowanie elementów usługi aby wywoływały one negatywną ocenę usługi wśród jak najmniejszej liczby nabywców⁴⁰⁹.

Zgodnie z przytoczoną już definicją na usługę handlową składa się zarówno proces jej świadczenia, w skład którego wchodzi elementy materialne oraz niematerialne i efekt tego procesu czyli zakupione dobra. Na tym tle, w kontekście budowania jakości usługi, rodzi się pytanie czy jakość zakupionych produktów może stanowić element składowy oceny jakości usługi handlowej. W tym obszarze zidentyfikować można dwie przeciwstawne teorie. Jedna wskazuje na fakt całkowitej rozdzielnosci pomiędzy oceną jakości procesu świadczenia usługi handlowej a oceną jakości zakupionych produktów. Zatem ocena sklepu jest dokonywana tylko na podstawie elementów doświadczonych podczas dokonywania zakupów. Według drugiej koncepcji ocena sklepu nie może istnieć w separacji od oceny nabytych w nim produktów⁴¹⁰. Wskazuje się nawet, że mankamenty w jednym obszarze mogą być niwelowane wysokim poziomem w drugim⁴¹¹. Wspólną ułomnością tych koncepcji jest ich ograniczona weryfikacja empiryczna. Na podstawie wyników badań, stwierdzenia się jedynie, że nabywcy biorą pod uwagę jakość świadczenia usługi handlowej oraz jakość zakupionych produktów do ostatecznej oceny sklepu⁴¹².

Biorąc za punkt odniesienia budowanie jakości usługi handlowej, wydaje się, że w tym aspekcie całkowite pominięcie jakości sprzedawanych produktów nie jest uzasadnione. Z drugiej strony jednak możliwości wpływania na poziom jakości sprzedawanych przez jednostkę handlową produktów są stosunkowo ograniczone i

⁴⁰⁸ R.J. Donovan, J.R. Rossiter, *Store...*, op.cit., s. 37

⁴⁰⁹ M. Sullivan, D. Adcock, *Retail...*, op.cit., s. 158

⁴¹⁰ R.L. Oliver, Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings, *Journal of Retailing*, vol. 57 no. 3, Fall 1981, s. 33

⁴¹¹ R.A. Westbrook, Sources of consumer satisfaction with retail outlets, *Journal of Retailing*, vol. 57 no. 3, Fall 1981, s. 70

⁴¹² *Ibidem*, s. 82

sprowadzają się do odpowiednich wytycznych w obszarze polityki zakupowej. Ta jednak nie jest tematem pracy dlatego jakość produktów będzie traktowana jako pewna stała, w niewielkim stopniu zróżnicowana pomiędzy różnymi jednostkami handlowymi.

Specyfika usług, w tym usługi handlowej, utrudnia obiektywną ocenę ich jakości. Dlatego też przyjmuje się założenie o nadrzędnej roli nabywcy w tym procesie. Na tej podstawie powstało pojęcie jakości postrzeganej. Jedną z teorii funkcjonujących w ramach tej koncepcji zakłada, że nabywcy oceniają jakość usługi w oparciu o porównanie swoich oczekiwań w stosunku do usługi z procesem jej świadczenia, w którym brali udział. Takie założenie ma istotne przełożenie na sposób kształtowania jakości przez przedsiębiorstwo. Generalnie sprowadza się on do tego aby ocena usługi przewyższała oczekiwania, tylko wtedy bowiem jakość może być uznana za wysoką. Osiągnięcie takiego stanu napotyka jednak szereg trudności. Wynika to głównie z faktu, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa możliwe jest kształtowanie jedynie czynników, w oparciu o które nabywcy dokonują ocen usługi. Są to bowiem grupy czynników pozostających pod pełną kontrolą przedsiębiorstwa, do których zalicza się: elementy materialne oraz pracowników. Kształtowanie oczekiwań jest o tyle utrudnione, że na ich poziom mają wpływ elementy związane z psychiką nabywców, ich doświadczeniem czy też sytuacją życiową, są to zatem elementy, na które przedsiębiorstwo nie może w bezpośredni sposób oddziaływać. Pewne możliwości istnieją tylko w obszarze kształtowania przekazu reklamowego, na podstawie którego również budowane są oczekiwania. Brak możliwości równoczesnego wpływania na dwa elementy wyznaczające jakość usługi może nieść ze sobą ryzyko niskiej skuteczności działań przedsiębiorstwa. Dlatego bardzo istotny staje się pomiar efektów tych działań rozumianych jako pomiar jakości usługi.

4. Sposoby mierzenia poziomu postrzeganej jakości usługi handlowej.

4.1. Metody wyznaczania postrzeganej jakości usługi.

W wyznaczaniu postrzeganej jakości usługi możliwe jest zastosowanie szeregu metod. Wśród nich można wyróżnić takie, które mają charakter uniwersalny pozwalający na diagnozę szeregu zjawisk, w tym jakości usługi. W grupie tej znajdują się metody zarówno o charakterze jakościowym – na przykład dyskusje w grupach tematycznych czy wywiady pogłębione z klientami⁴¹³, jak i o charakterze ilościowym⁴¹⁴. Drugą grupę metod stanowią te, których specyfika pozwala na pomiar przede wszystkim jakości usługi. Zalicza się do nich metody atrybutowe oraz metody scenariuszów zdarzeń. Na tych metodach skupiają się dalsze rozważania.

Do najczęściej wykorzystywanych metod wyznaczania jakości postrzeganej usługi zalicza się metody atrybutowe. Charakteryzują się one przyjęciem założenia, że jakość każdej usługi można wyznaczyć bazując na ocenie poszczególnych jej atrybutów (cech).

Jedną z najpopularniejszych metod pomiaru tak rozumianej jakości jest metoda SERVQUAL. Metoda ta bazuje na wspomnianej już koncepcji oceny jakości usługi na podstawie luki pomiędzy oczekiwaniami oraz otrzymaną usługą⁴¹⁵. Jej unikatowość polega na tym, że jest to instrument pomiarowy, w którym w sposób kompleksowy wskazano istotne, dla oceny jakości, atrybuty usługi.

Metoda ta powstała w oparciu o szereg wywiadów przeprowadzonych z menadżerami wyższego szczebla (pełniących funkcje kierownicze) w takich obszarach przedsiębiorstw jak: marketing, relacje z konsumentami czy też zarządzanie całą organizacją. Wywiady te przeprowadzono w przedsiębiorstwach usługowych działających w branżach związanych z bankowością detaliczną, obsługą kart kredytowych, biurami maklerskimi, usługami serwisowymi oraz naprawczymi⁴¹⁶. W ramach badań, równolegle, prowadzone były grupowe badania fokusowe wśród nabywców usług świadczonych przez przedsiębiorstwa w wymienionych branżach. Diagnozowano w nich czynniki satysfakcji i niezadowolenia z usług, rozumienie

⁴¹³ A. Gilmore, *Usługi...*, op.cit., ss. 51-55

⁴¹⁴ Por. Ch. Leung, Ch.K. To, Measuring perceived service quality of fashion stores: A test – retest reliability investigation, *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 5, 2001

⁴¹⁵ Szerzej problem ten był omawiany w podrozdziale 3.2.

⁴¹⁶ A. Dedek, *Service...*, op.cit., s. 276

pojęcia jakości usług, opis idealnej usługi w danego rodzaju branży, czy wyodrębnienie czynników branż pod uwagę przy ocenie jakości⁴¹⁷.

W oparciu o przeprowadzone badania wyłoniono dziesięć kryteriów, na podstawie których dokonuje się oceny jakości usługi. Należą do nich⁴¹⁸: świadczenie usługi zgodnie z obietnicą, szybkie reagowanie na skargi zgłaszane przez klientów, dopasowywanie usługi do specyficznych potrzeb nabywców, wzbudzanie zaufania wśród klientów, kompetencja pracowników, możliwie nieograniczony dostęp do usługi, odpowiednie traktowanie klientów przez pracowników, umiejętność informowania klientów o tym w jaki sposób usługa będzie świadczona, wysoka jakość materialnych dóbr wykorzystywanych w procesie świadczenia usługi oraz umiejętność rozpoznawania i reagowania na zgłaszane przez klientów potrzeby. Badania nabywców prowadzone w oparciu o wspomniane dziesięć kryteriów, wykazały, że część z nich jest ze sobą wysoko skorelowana, co zmusiło do ich zredukowania. W wyniku tego działania powstało pięć kryteriów oceny jakości usługi, określanych mianem wymiarów, do których zalicza się⁴¹⁹:

1. namacalność – rozumianą jako wygląd materialnych elementów niezbędnych przy świadczeniu usługi, takich jak: wygląd personelu oraz jakość materiałów reklamowych
2. rzetelność - przejawiającą się w umiejętności wykonania przez usługodawcę usługi starannie i dokładnie
3. szybkość reakcji – definiowaną jako chęć pomocy usługobiorcom oraz zapewnienie im szybkiej obsługi
4. pewność – na którą składa się wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania
5. empatia – polegająca na troskliwej i zindywidualizowanej obsłudze, jaką usługodawca powinien zapewnić swoim klientom

Do każdego z wymienionych kryteriów zostały przyporządkowane atrybuty jakości, których w sumie jest 22⁴²⁰. Atrybuty jakości traktowane są jako przejaw najbardziej szczegółowego poziomu oceniania jakości usługi. Można zatem stwierdzić,

⁴¹⁷ K. Rogoziński, Nowy..., op.cit., s. 204

⁴¹⁸ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall 1985

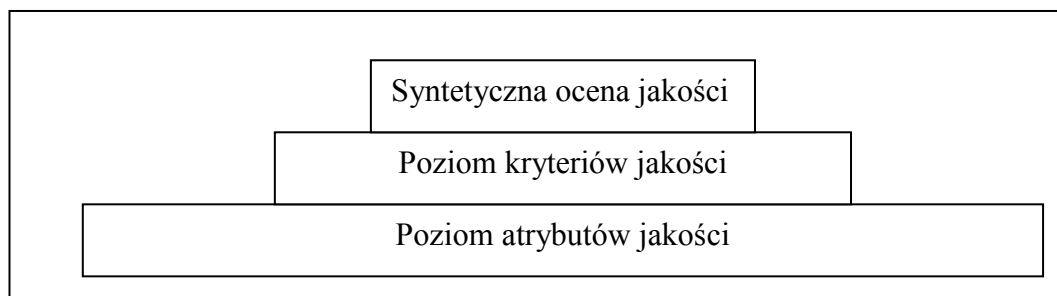
⁴¹⁹ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL...*, op.cit., s. 23

⁴²⁰ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 331

że koncepcja SERVQUAL zakłada występowanie kilku poziomów pomiaru. Przedstawia to rysunek 4.1.

RYSUNEK 4.1.

Wielowymiarowość pomiaru jakości usługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, vol. 64 Spring 1988

Zgodnie z założeniami metody SERVQUAL atrybuty te przyjmują postać zdań twierdzących. Ich pełną listę wraz z przypisaniem do poszczególnych kryteriów przedstawia tabela 4.1.

Analiza przytoczonych wymiarów oraz atrybutów jakości usługi wskazuje, że metoda SERVQUAL jest instrumentem mierzącym tylko jakość funkcjonalną usługi, natomiast żadne z kryteriów ani atrybutów nie odnosi się do jakości efektów działań usługodawcy – czyli do jakości technicznej. Skupiając się na ocenie jakości procesu świadczenia usługi, zdecydowany nacisk został położony na element relacji pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa usługowego i jego klientami. Przejawem tego podejścia jest diagnoza kontaktów personalnych w czterech z pięciu kryteriów usługi.

Bezpośrednią konsekwencją traktowania usługi jako procesu jest występowanie równoczesności konsumpcji ze świadczeniem usługi. Powoduje to, według metody SERVQUAL, że kontakty pomiędzy pracownikami a nabywcami są wysoko oceniane, w przypadku, gdy pracownicy między innymi: posiadają odpowiednią wiedzę (atrybut: 17), indywidualnie potrafią traktować klientów (atrybut: 18), są zawsze wobec nich uprzejmym (atrybut: 16), czy też poświęcają im specjalną uwagę (atrybut: 20). Owa równoczesność konsumpcji oraz procesu świadczenia usługi powoduje, że wszelkie mankamenty jakościowe są trudne do ukrycia przed nabywcą a on sam ma praktycznie nieograniczoną możliwość oceny tego procesu. Powoduje to, że aby jakość została oceniona wysoko, usługa musi być wykonana dobrze za pierwszym razem (atrybut:

7)⁴²¹. Istotne także dla oceny usługi, w kontekście świadczenia usługi w obecności nabywcy, jest określenie ram czasowych tego procesu (atribut: 10) oraz terminowe wykonanie powierzonego zadania (atributy: 5 i 8).

TABELA 4.1.

Wymiary i atrybuty jakości usługi w metodzie SERVQUAL.

wymiar		NAMACALNOŚĆ
atributy	1	Przedsiębiorstwo XYZ posiada nowocześnie wyglądający sprzęt.
	2	Obiekty przedsiębiorstwa XYZ są atrakcyjne wizualnie.
	3	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ schludnie się prezentują.
	4	Materiały (np.: ulotki) dotyczące usług świadczonych przez przedsiębiorstwo XYZ są atrakcyjne wizualnie.
wymiar		RZETELNOŚĆ
atributy	5	Kiedy przedsiębiorstwo XYZ obiecuje coś zrobić w określonym terminie to dotrzymuje tego terminu.
	6	Kiedy klienci mają jakiś problem przedsiębiorstwo XYZ okazuje szczerze zainteresowanie jego rozwiązaniem.
	7	Przedsiębiorstwo XYZ już za pierwszym razem wykonuje usługę właściwie.
	8	Przedsiębiorstwo XYZ zapewnia usługi w przyrzeczonej terminie.
	9	Przedsiębiorstwo XYZ dokłada wszelkich starań aby mieć dokumentację wolną od błędów.
wymiar		SZYBKOŚĆ REAKCJI
atributy	10	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ informują klientów kiedy określone usługi zostaną wykonane.
	11	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ świadczą usługi terminowo.
	12	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ zawsze są chętni do pomocy klientom.
	13	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ nigdy nie są tak zajęci aby nie zareagować na prośby klientów.
wymiar		PEWNOŚĆ
atributy	14	Zachowanie pracowników przedsiębiorstwa XYZ wzbudza zaufanie.
	15	Dokonując transakcji z przedsiębiorstwem XYZ ma się poczucie bezpieczeństwa.
	16	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ są zawsze uprzejmi w stosunku do klientów.
	17	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ posiadają odpowiednią wiedzę aby udzielić odpowiedzi na pytania.
wymiar		EMPATIA
atributy	18	Przedsiębiorstwo XYZ traktuje swoich klientów indywidualnie.
	19	Przedsiębiorstwo XYZ jest otwarte w godzinach dogodnych dla klientów.
	20	Przedsiębiorstwo XYZ ma pracowników, którzy zapewniają klientom specjalną uwagę.
	21	Przedsiębiorstwu XYZ interes klientów leży na sercu.
	22	Pracownicy przedsiębiorstwa XYZ rozumieją szczególne potrzeby swoich klientów.

Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, SERVQUAL: a multiple – item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, vol. 64 Spring 1988

⁴²¹ P. Stodulny, Analiza..., op.cit., s. 20

Niematerialność usługi powoduje, że przy ocenie jej jakości dużą rolę odgrywają materialne elementy stanowiące swego rodzaju otoczenie usługi. Zaliczyć można do nich między innymi wygląd pracowników (atrybut: 3), czy też wygląd sprzętu (atrybut: 1). Materialnym indykátorem jakości usługi jest też prowadzenie dokumentacji wolnej od wad (atrybut: 9). Niematerialność wpływa również na fakt, że jakość usługi jest niemożliwa do oceny przed jej świadczeniem, stąd bardzo ważne jest przekonanie nabywców, że jakość ta będzie wysoka. W tym procesie istotną rolę odgrywa umiejętność wzbudzania zaufania wśród klientów (atrybut: 14) oraz wzbudzanie poczucia bezpieczeństwa (atrybut: 15).

Trudność w ujednolicaniu zachowań pracowników, co jest jednym z przejawów heterogeniczności usługi, również może negatywnie rzutować na jej jakość. Dlatego istotne wydaje się zapewnianie określonych stałych elementów ich zachowania w procesie świadczenia usług. Ocena ich jakości może być diagnozowana w oparciu o to czy pracownicy są zawsze chętni do pomocy (atrybut: 12), zawsze uprzejmi (atrybut: 16), oraz nigdy na tyle zajęci aby nie móc zareagować na prośby klientów (atrybut: 13).

Bazując na takiej strukturze metody SREVQUAL w procesie diagnozowania jakości usług, zgodnie z koncepcją luki, respondenci odnosząc się do owych 22 atrybutów wyrażają swoje oczekiwania dotyczące danej usługi, a następnie, w oparciu o te same 22 zdania, usługę tą oceniają. Dokonują tego za pomocą siedmiostopniowej skali Likerta, wyrażając swoją zgodę z określonym stwierdzeniem (ocena 7) lub całkowity brak zgody (ocena 1).

Ostateczna formuła zawartych metodzie SERVQUAL atrybutów, powstała, na podstawie szeregu wniosków płynących z przeprowadzonych badań. Do najistotniejszych można zaliczyć przede wszystkim usunięcie zdań negatywnych i zastąpienie ich zdaniami pozytywnymi. Pierwotnie różnicowanie w ten sposób zdań miało wyeliminować pojawiającą się często, wśród respondentów, tendencję do „automatycznego” udzielania odpowiedzi bez przeczytania pytań. Jednak stwierdzono, że odpowiedzi respondentów zdecydowanie różnią się pomiędzy zdaniami pozytywnymi i negatywnymi. Chcąc uniemożliwić wpływ budowy zdania na wyniki badań dokonano wspomnianego zabiegu zastąpienia wszystkich zdań negatywnych na pozytywne⁴²². Ponadto w części metody oceniającej oczekiwania w każdym kryterium zmieniono treść zdania z: przedsiębiorstwo usługowe X powinno (wykonywać

⁴²² S. Robinson, Measuring service quality: current thinking and future requirements, Marketing Intelligence and Planning, 17/1, 1999, s. 29

określone czynności w określony sposób), na przedsiębiorstwo usługowe X będzie (wykonywać określone czynności w określony sposób). Zabieg ten pozwolił zrationalizować oczekiwania respondentów⁴²³.

Przeprowadzony w oparciu o tą metodę proces badań, daje, zgodnie z zaprezentowaną na rysunku 4.1. koncepcją, trzy komplementarne możliwości analizy jakości usługi. Pierwszy obszar to analiza różnic w ocenie i postrzeganiu usługi w oparciu o każdy atrybut z osobna. Drugi to analiza rozbieżności w przekroju wymiarów jakości usługi (porównanie średnich arytmetycznych obliczonych z ocen i oczekiwań dla każdego z wymiarów) i wreszcie trzeci, najbardziej syntetyczny, porównujący rozbieżność między całościową oceną usługi i oczekiwaniem w stosunku do niej (różnica między dwoma średnimi obliczonymi w oparciu o wszystkie 22 atrybuty)⁴²⁴.

Mimo szerokiego zastosowania metody SERVQUAL w badaniu postrzeganej jakości usług⁴²⁵, jest ona równie szeroko krytykowana⁴²⁶. Zastrzeżenia te można podzielić na te, które odnoszą się do koncepcji pomiaru jakości usługi tą metodą, oraz na te, które dotyczą procesu zbierania danych empirycznych.

W pierwszej grupie fundamentalne zastrzeżenie, odnoszące się do metody SERVQUAL, opiera się na stwierdzeniu, że nie istnieją przekonujące dowody empiryczne, iż nabywcy oceniają jakość usługi poprzez porównywanie swoich oczekiwań z dostarczoną usługą⁴²⁷. A skoro tak, to SERVQUAL jako metoda bazująca na tej koncepcji pozbawiona jest racji bytu⁴²⁸. Z drugiej strony jednak zarzut ten jest odrzucany przez stwierdzenie, że do tej pory nie została empirycznie zanegowana koncepcja luki w ewaluacji jakości usługi, a ponadto nie rozstrzygnięto również czy nabywcy oceniają jakość usługi w inny sposób.

Nie odrzucając zatem koncepcji luki wskazuje się jednak na występowanie szeregu problemów w wyznaczaniu wartości owej luki. Na poziomie badawczym dokonuje się tego przez odjęcie oczekiwań od oceny i na tej podstawie wyznacza się

⁴²³ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, Refinement and reassessment of SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, vol. 67 Winter

⁴²⁴ F. Buttle, SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, vol.30 no1, 1996, s. 10

⁴²⁵ Metoda ta była stosowana do pomiaru jakości m.in. następujących typów usług: usługi dentystyczne, hotelowe, turystyczne, serwisowe, edukacyjne (szkół biznesu jak szkół średnich), księgowe, architektoniczne, cateringowe, bankowe czy handlowe.

⁴²⁶ S.C. Mehta, A.K. Lalwani, S.L. Han, Service Quality in Retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product – service environments, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.2 no.2, 2000, s. 63

⁴²⁷ Była o tym mowa w podrozdziale 3.2.

⁴²⁸ R. Ladhari, *Alternative...*, op.cit., s. 67

trzecią wartość. Jeżeli owa wartość będzie liczbą ujemną oznacza to, że wartość przypisana oczekiwaniom w stosunku do określonego atrybutu jakości usługi, przewyższa ocenę tego atrybutu, co oznacza, że jakość tego atrybutu jest oceniana negatywnie. Analogicznie wynik dodatni oznacza pozytywne ocenienie jakości danego trybutu. Jednak właśnie w tym procesie odejmowania istnieje szereg mankamentów.

Przede wszystkim uważa się, że w powstawaniu luki, jako różnicy pomiędzy dwoma wartościami, największy wpływ ma przypisywanie określonej wartości oczekiwaniom. Klienci bowiem, w wyniku na przykład czynników społecznych, w sposób naturalny zawyżają swoje oczekiwania i są bardzo surowi stawiając oceny. Powoduje to, że jakość bardzo dobrej usługi może być negatywnie oceniona tylko w wyniku posiadania przez klientów bardzo wysokich oczekiwań⁴²⁹. Równocześnie, bazując na tej opinii można wyobrazić sobie sytuację, w której wystawiona jest wysoka ocena postrzeganej jakości usługi tylko dlatego, że oczekiwania nabywców są na niskim poziomie. W obu wypadkach sama ocena usługi nie ma większego znaczenia, co może prowadzić do wniosku, że aby zapewnić wysoką ocenę jakości usługi, przedsiębiorstwa powinny skupić się jedynie na zaniżaniu oczekiwań bez dbania o podnoszenie jakości świadczenia usługi. Aby takiego podejścia uniknąć, przy analizowaniu wyników powinna być analizowana nie tylko otrzymana w wyniku odejmowania liczba, lecz również wartości, z których została obliczona.

Konsekwencją wspomnianego zawyżania oczekiwań przez nabywców jest występowanie tzw. zjawiska ograniczonej zmienności. Jest ono skutkiem tego, że jeden z elementów różnicy ma w większości wypadków wyższą wartość (oczekiwania) od drugiego (oceny). W konsekwencji przedział możliwych negatywnych ocen jakości jest zdecydowanie większy, niż przedział ocen pozytywnych⁴³⁰.

Problemem wyznaczania jakości usługi poprzez odejmowanie od siebie dwóch cyfr jest również niebezpieczeństwo otrzymania tego samego wyniku z różnych wartości przypisanych ocenom i oczekiwaniom. Zgodnie z zasadą metody SERVQUAL zmusza to do wyciągnięcia wniosku, że w każdym przypadku jakość usługi jest taka

⁴²⁹ N.Y.M. Siu, J. Tak-Hing Cheung, A measure of retail service quality, *Marketing Intelligence & Planning*, 19/2, 2001, s. 89

⁴³⁰ Na przykład jeżeli klient oceni jakość jako złą i przyzna jej jeden punkt w 7 stopniowej skali Likerta, to różnica pomiędzy oceną a oczekiwaniami może mieścić się w przedziale (-6:0). Natomiast jeżeli klient oceni jakość jako dobrą i przyzna jej sześć punktów na tej samej skali to różnica będzie się mieściła w przedziale pomiędzy (-1:0). por. J. Kudła, K. Opolski, *Jakość...*, op.cit., s. 34

sama, co wydaje się nie być zgodne z rzeczywistością⁴³¹. Przewycięzanie tego problemu sprowadza się do brania pod uwagę przede wszystkim wartości, z których różnica jest obliczana.

Wskazuje się również, że obliczanie jakości usługi jako luki, ma sens tylko w pewnym określonym przypadku. Można tego dokonywać, wtedy kiedy atrybuty usługi mają charakter wektorowy, to znaczy, że ich wyższy poziom jest zawsze oceniany jako lepszy. Dzieje się tak wówczas, kiedy poziom idealny jakości usługi jest nieskończenie wysoki. Pojawia się jednak problem, gdy atrybut posiada tzw. klasyczny punkt idealny, czyli taki, którego maksymalny poziom możliwy jest do wyznaczenia, natomiast jego przekroczenie powoduje rozczarowanie klienta. W takim wypadku przewyższanie oczekiwań nabywcy nie oznacza podnoszenia jakości usługi. Stwierdzono jednak, że w większości przypadków atrybuty usług mają charakter wektorowy, a zatem nie podważa to zasadności stosowania metody SERVQUAL⁴³².

Dążąc do ograniczenia mankamentów związanych z wyznaczaniem luki jako różnicy dwóch wartości zaproponowano szereg rozwiązań. Zaproponowano między innymi koncepcję wskazującą, że pomiar jakości usługi nie powinien opierać się o pewne abstrakcyjne oczekiwania nabywców, lecz o oczekiwania bazujące na wspólnych uzgodnieniach, pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, na temat tego jak określona usługa ma wyglądać. Zatem spełnienie przez usługodawcę umówionych warunków świadczenia usługi powoduje, że jakość usługi zostaje oceniona jako satysfakcjonująca. Przewyższenie tych warunków wywoła bardzo pozytywną ocenę jakości i tylko w przypadku nie spełnienia uzgodnionych warunków jakość usługi będzie oceniona jako zła⁴³³. Takie podejście uniemożliwiając zawyżanie oczekiwań daje podstawy rzeczywistego wskazania, które usługi charakteryzują się wysoką jakością, a które niską. Metoda ta nie jest szeroko wykorzystywana zarówno w ocenie jakości usługi dokonywanej przez przedsiębiorstwo usługowe jak i przez badaczy. Wynika to zapewne

⁴³¹ Istnieje np.: sześć możliwości wyznaczenia postrzeganej jakości usługi na poziomie (-1). (ocena=1 – oczekiwania=2; ocena=2 – oczekiwania=3; ocena=3 – oczekiwania=4; ocena=4 – oczekiwania=5; ocena=5 – oczekiwania=6; ocena=6 – oczekiwania=7. Mimo, że, w analizowanym przypadku, ocena usługi jest coraz wyższa, jej postrzegana jakość pozostaje na niezmiennym poziomie ze względu na równoczesny wzrost oczekiwań. Podobna sytuacja może mieć miejsce, kiedy klienci coraz gorzej oceniają usługę, ale ponieważ ich oczekiwania również maleją, to postrzegana jakość usługi nie zmienia się.), por. R.K. Teas, Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, vol.57, 1993

⁴³² A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry, Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 58, January 1994, ss. 117-118

⁴³³ A. Dedek, *Service...*, op.cit., ss. 278 - 279

z faktu, że np.: w przypadku usług masowych nie jest możliwe ustalenie oczekiwań z każdym klientem osobno.

Dążąc z kolei do zniwelowania problemów związanych z wyznaczaniem różnicy w obliczaniu luki zaproponowano aby klienci sami udzielili odpowiedzi na ile jakość świadczonej usługi odbiega od oczekiwań. Wyznaczenie luki następuje wówczas niejako w umyśle nabywcy, a nie poprzez działanie matematyczne. Powadzone badania jakości usługi w oparciu o tą koncepcję, określaną mianem tzw. mierzonej różnicy, parokrotnie wykazały jej wyższość nad pomiarem jakości zgodnie z metodą SERVQUAL. Jednak przeciwnicy metody mierzonej różnicy wskazywali, że jest ona znacznie uboższa i daje mniejsze możliwości diagnostyczne niż metoda SERVQUAL⁴³⁴.

Kolejnym podnoszonym mankamentem metody SERVQUAL jest brak uniwersalności⁴³⁵. Oznacza to, że wbrew jej autorom nie może ona być wykorzystana, w niezmienionej formie, w pomiarze jakości każdego rodzaju usług. Na podstawie badań empirycznych udowodniono bowiem, że w zależności od zakresu działalności usługowej, liczba kryteriów jakości usługi może się wahać od jednego do nawet dziesięciu, natomiast liczba atrybutów od piętnastu do siedemdziesięciu pięciu⁴³⁶. Wykazano również, że sztywne przypisywanie od czterech do pięciu atrybutów do każdego z wymiarów usługi jest błędne z dwóch powodów. Po pierwsze taka liczba atrybutów bardzo często okazuje się za mała aby dokładnie zdiagnozować dany wymiar usługi. Po drugie określone atrybuty okazywały się w pewien sposób „ruchome” i były przypisywane różnym wymiarom jakości, w zależności od tego jaki typ usług był badany⁴³⁷.

Próbując wskazać bardziej ogólne przyczyny braku uniwersalności metody SERVQUAL posłużono się podziałem usług w oparciu o dominujący charakter interakcji zachodzący podczas procesu świadczenia usługi. Wyróżniono zatem usługi, w których zachodzi relacja głównie pomiędzy nabywcą a elementami materialnymi (np.: usługa handlowa, telefoniczna), pomiędzy nabywcą a pracownikiem firmy usługowej (np.: usługa fryzjerska) oraz relacja zachodząca pomiędzy nabywcą a produktem (np.:

⁴³⁴ A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry, More on improving service quality measurement, *Journal of Retailing*, vol. 69 no. 1 1993, s. 141

⁴³⁵ K. Rogoziński, Nowy..., op.cit., ss. 207-208

⁴³⁶ R. Ladhari, Alternative..., op. cit., ss. 75-76

⁴³⁷ Ibidem, s. 76

restauracja, wypożyczalnia samochodów)⁴³⁸. Wykazano, że metoda SERVQUAL najpełniej bada jakość usług charakteryzujących się dominacją kontaktów pomiędzy nabywcą a personelem. Wynika to z faktu, że w metodzie tej znajduje się szereg kryteriów oceniających personel świadczący usługę⁴³⁹.

Metodzie SERVQUAL zarzucono również, że, nawet w przypadku usług charakteryzujących się dominacją kontaktów interpersonalnych, bada ona jedynie jakość procesu świadczenia usługi nie badając jakości usługi otrzymanej. Wydaje się jednak, że trudno jest to uznać za istotny mankament tej metody. Wynika to z faktu, że właśnie zapewnienie wysokiej jakości funkcjonalnej jest zdecydowanie bardziej istotne z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, niż jakość techniczna. Zatem skupienie się na diagnozowaniu jakości procesu świadczenia usługi wydaje się wystarczające, tym bardziej, że w przypadku niektórych usług (np.: handlowej), jakość efektu świadczenia usługi pozostaje poza bezpośrednim wpływem usługodawcy. Argumentuje się przy tym, że efekt świadczenia usługi jest w jakimś sensie ostatnim etapem procesu jej świadczenia⁴⁴⁰.

Druga grupa zastrzeżeń do metody SERVQUAL dotyczy procesu zbierania informacji. Na czoło wysuwa się tu problem braku jednoznacznego zdefiniowania oczekiwań i przez to różnej interpretacji tego pojęcia przez respondentów. Zatem oczekiwanie może być rozumiane jako ważność określonego atrybutu jakości usługi dla respondenta albo jako odnoszący się do przyszłości poziom usługi. Ponadto w rozumieniu oczekiwań może się znaleźć całe spektrum stopni jakości usługi: od poziomu minimalnego czyli takiego, który musi być zapewniony, poprzez pożądany poziom usługi, czyli taki, który powinien być zrealizowany, do poziomu idealnego usługi, czyli takiego, który mógłby być zapewniony. Istnieje również zasłużony poziom oczekiwań, odzwierciedlający oczekiwania nabywców powstałe w oparciu o cenę nabycia danej usługi⁴⁴¹. Stąd też wskazuje się, że różnice w postrzeganiu jakości usługi pomiędzy respondentami mogą być wynikiem ich odmiennego rozumienia pojęcia oczekiwań⁴⁴².

⁴³⁸ Por. A. Dedek, *Service...*, op.cit.

⁴³⁹ Por. K. De Ruyter, M. Wetzels, M. Van Birgelen, How do customers react to critical service encounters? A cross – sectional perspective., *Total Quality Management*, vol. 10 no. 8, 1999; J. Bloemer, K. De Ruyter, M. Wetzels, Linking perceived service quality and service loyalty: a multi – dimensional perspective, *European Journal of Marketing*, vol. 33 no 11-12, 1999; J. Cronin, S. Taylor, *Measuring...*, op.cit.

⁴⁴⁰ Ch. Gronroos, *Service...*, op.cit., ss. 51-57

⁴⁴¹ A. Gilmore, *Usługi...*, op.cit., s. 29

⁴⁴² F. Buttle, *SERVQUAL...*, op.cit., s. 19

Problemem związanym z organizacją badań jest również jego dwuczłonowość. W pierwszym etapie diagnozowane są bowiem oczekiwania nabywców, w drugim ich ocena. Ponieważ oba te etapy składają się z tych samych zdań różniących się jedynie użytym czasem (odpowiednio czas przyszły i teraźniejszy), może to powodować wśród respondentów zagubienie skutkujące brakiem chęci do udziału w badaniach. Ponadto oddzielny pomiar oczekiwań co do jakości usługi oraz jej oceny, zwiększa ryzyko tego, że respondent w pierwszym etapie określając swoje oczekiwania w stosunku do usługi nie będzie o nich pamiętał przy ich ocenie. Wystąpienie takiej sytuacji podważa w pewnym sensie istotę metody SERVQUAL, gdyż ocena usługi musi być dokonana w stosunku do zadeklarowanych oczekiwań. Mankament ten jest niwelowany poprzez diagnozowanie oczekiwań jak i oceny w tym samym, jednorazowym badaniu⁴⁴³.

Z całkowitej negacji wyznaczania jakości usługi jako luki pomiędzy oczekiwaniami a oceną, wyrasta kolejna metoda atrybutowa określana mianem SERVPREF, bazująca na, analizowanym już założeniu, że jakość usługi powinna być wyznaczana tylko w oparciu o ocenę usługi. Stąd też metoda ta jest pozbawiona modułu, w którym wyznaczane są oczekiwania nabywców. Od strony technicznej SERVPREF jest zatem pomniejszoną o połowę metodą SERVQUAL. Szereg badań porównawczych pomiędzy SERVQUAL a SERVPREF nie dało jednoznacznego wyniku, która z metod jest bardziej przydatna do diagnozowania jakości usługi. Z jednej strony, w oparciu o statystyczną analizę badań empirycznych, argumentuje się, że SERVPREF jest metodą lepiej ukazującą specyfikę postrzegania jakości usługi przez nabywców. Z drugiej natomiast wskazuje się jednak, że SERVPREF nie badając oczekiwań, uniemożliwia ich porównywanie z oceną przez co dostarcza badaczom mniejsze ilości materiału empirycznego, ograniczając tym samym zakres możliwej do przeprowadzenia analizy. Wydaje się jednak, że dominujący w literaturze tematu spór pomiędzy zwolennikami obu metod jest drugorzędny. Wynika to z faktu, że wspomniane metody bazują na określonym podejściu do problemu postrzegania jakości usługi. Tak długo jak nie zostanie jednoznacznie stwierdzone w jaki sposób nabywcy rzeczywiście oceniają jakość usługi, czy w oparciu o lukę czy o ocenę, spór o wyższości któregoś z narzędzi pomiarowych nie zostanie rozwiązany. Nie mogąc jednoznacznie rozstrzygnąć tej fundamentalnej kwestii, badacze skupiają się na wykazywaniu większego stopnia przydatności którejś z metod w oparciu o wyniki badań

⁴⁴³ J. Kudła, K. Opolski, *Jakość...*, op.cit., s. 34

empirycznych, których zakres jest zawsze ograniczony do konkretnego rodzaju usług świadczonych na konkretnym rynku. Tym samym wyniki tych badań są zależne od kontekstu i nie mogą stanowić podstawy do twierdzeń o charakterze ogólnym.

Poszukując alternatywnych do atrybutowych metod pomiaru jakości usługi stworzono metodę określaną scenariuszem zdarzeń⁴⁴⁴. Polega ona na wyznaczaniu jakości usługi na podstawie opisanych przez usługobiorców sekwencji zdarzeń, z których zbudowany jest proces świadczenia usługi. Metoda ta w stosunku do metod atrybutowych posiada szereg zalet. Przede wszystkim przez swoją otwartą formę nie ogranicza klienta w ocenianiu różnych aspektów usługi oraz nie narzuca mu sztucznego języka. W ramach tej metody istnieją dwa sposoby oceny jakości usługi. Pierwszy określany metodą krytycznego wydarzenia polega na opisywaniu przez nabywców tych zdarzeń podczas świadczenia usługi, które były dla niego szczególnie satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące. Jednak jego wadą jest to, że uwzględnia tylko elementy wyjątkowe a tym samym stosunkowo rzadko spotykane, pomijając zupełnie znaczący obszar niczym nie wyróżniających się działań, mających jednak duży wpływ na jakość usługi. Mankamentu tego pozbawiona jest druga metoda nazywana metodą sekwencyjnych zdarzeń. Zakłada ona opisywanie wszystkich zdarzeń, które składają się cały proces świadczenia usługi. Słabością tych metod jest ich opisowy charakter, w opracowywaniu wyników badań empirycznych. Problem ten jest szczególnie widoczny w badaniach opartych na diagnozowaniu opinii znacznej ilości respondentów. Dlatego też uważa się, że powinny one stanowić swego rodzaju uzupełnienie metod atrybutowych⁴⁴⁵.

Najszerze możliwości pomiaru i diagnozy jakości postrzeganej usługi, dają, zdaniem autora, metody atrybutowe. Przyjęcie w rozważaniach założenia, że jakość usługi klienci oceniają przez pryzmat luki powstałej pomiędzy ich oczekiwaniami a świadczoną usługą, powoduje, że w dalszej analizie wykorzystywana będzie metoda SERVQUAL. Mimo szeregu ułomności jest ona najczęściej stosowaną metodą pomiarową. Świadomość jej słabych stron, zmusza do takiej jej modyfikacji aby, przewyższając na przykład zarzut o braku uniwersalności, uchwycić specyfikę określonych usług. Działania takie są konieczne również w przypadku usługi handlowej.

⁴⁴⁴ Ch. Gronroos, *Service...*, op.cit., s. 79

⁴⁴⁵ J. Kudła, K. Opolski, *Jakość...*, op.cit., s. 44

4.2. Wykorzystanie zmodyfikowanej metody SERVQUAL do wyznaczania postrzeganej jakości usługi handlowej.

Mimo wielu słabych stron metody SERVQUAL jest ona, jak już wykazywano, często stosowana w badaniach jakości usług. Została także zastosowana w badaniach jakości usługi przedsiębiorstw handlu detalicznego⁴⁴⁶. Badaniu poddano klientów kilku dużych sieci handlowych funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych, oferujących m.in. artykuły spożywcze oraz codziennego użytku⁴⁴⁷. Po zebraniu danych, na podstawie szeregu testów statystycznych⁴⁴⁸, uznano jednak, że metoda SERVQUAL nie jest odpowiednia do pomiaru jakości usługi handlowej. Za główną przyczynę uznano fakt, że usługa handlowa jest na tyle specyficzna, że ocena jej jakości nie może być dokonywana w oparciu o wymiary oraz kryteria jakości usługi zawarte w metodzie SREVQUAL. Tym samym konkluzje te potwierdziły, wspomnianą już w rozprawie, tezę, że metoda ta, wbrew opinii jej autorów, nie jest instrumentem na tyle uniwersalnym, aby można ją było stosować do każdego rodzaju usług⁴⁴⁹. W omawianych badaniach odrzucono natomiast tezę, że sposób zbierania danych (wywiad telefoniczny) jak i struktura próby (tylko kobiety) mogą być przyczyną nieadekwatności metody.⁴⁵⁰

Wskazany brak przydatności metody SERVQUAL w badaniu jakości usługi handlowej był podstawą do podjęcia działań mających na celu taką jej modyfikację, która uchwyciłaby specyfikę działalności handlu detalicznego. Dokonano tego wychodząc z założenia, że metoda SERVQUAL została skonstruowana do pomiaru jakości tzw. „czystych” usług, w których elementy materialne odgrywają marginalną rolę. Natomiast na postrzeganie jakości usługi handlowej, szczególnie w jednostkach samoobsługowych, bardzo duży wpływ ma również jakość elementów materialnych⁴⁵¹. Zatem dopasowana do specyfiki handlu metoda pomiaru powinna uwzględniać równorzędną rolę elementów materialnych jak i niematerialnych w ramach usługi⁴⁵².

⁴⁴⁶ Por. D.W. Finn, Ch.W. Lamb Jr, An Evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting, *Advances In Consumer Research*, vol.18, 1991

⁴⁴⁷ Sieciami tymi były m.in.: Wal-Mart, K-Mart, J.C. Penny, Sears. Dane były zbierane drogą wywiadu telefonicznego, na próbie 258 kobiet dokonujących zakupów w badanych sieciach.

⁴⁴⁸ Por. D.W. Finn, Ch.W. Lamb Jr, An Evaluation..., op.cit., s. 488

⁴⁴⁹ Ograniczoną przydatność metody SERVQUAL zaobserwowano również badając jakość usług medycznych.

⁴⁵⁰ D.W. Finn, Ch.W. Lamb Jr, An Evaluation..., op.cit., ss. 487-489

⁴⁵¹ S.C. Mehta, A.K. Lalwani, S.L. Han, *Service...*, op.cit., s. 63

⁴⁵² N.K. Abu, *Service Quality Dimensions: A Study...*, op.cit., s. 3

Nie podważając słuszności tego twierdzenia, należy podkreślić, że stanowi ono jedynie podstawę do dalszych prac, których efektem powinno być wyznaczenie zbioru precyzyjnie zdefiniowanych kryteriów oceny jakości usługi handlowej.

Dokonano tego realizując trzyetapowy proces badawczy⁴⁵³. W pierwszej fazie przeprowadzono wywiady z nabywcami, aby uzyskać od nich informacje w jaki sposób postrzegają oni dokonywanie zakupów, innymi słowy na jakie elementy zwracają uwagę podczas wizyty w sklepie. Chcąc zweryfikować wiarygodność zdobytych informacji, w fazie drugiej, przeprowadzono wywiady pogłębione. Potwierdziły one wnioski płynące z pierwszej fazy, a ponadto wskazały na dodatkowe aspekty działalności sklepu brane pod uwagę przez nabywców. Wreszcie w trzeciej fazie posłużono się oryginalną metodą badawczą, opierającą się na monitorowaniu zachowań nabywców wewnątrz jednostki sklepowej. Uczestnicy badania dokonywali bieżących ocen oraz komentarzy dotyczących funkcjonowania sklepu. Dzięki wyposażeniu w odpowiednie urządzenia audio, ich spostrzeżenia były w sposób ciągły rejestrowane⁴⁵⁴.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano metodę pomiaru jakości usługi handlu detalicznego nazwaną Retail Service Quality Scale (RSQS). W jej ramach pomiar jakości usługi handlowej dokonywany jest w oparciu o 28 atrybutów, z których 17 zaczerpnięto z metody SERVQUAL, natomiast pozostałe 11 oddaje specyfikę usługi handlowej i zostało ustalonych na podstawie powołanych badań oraz studiów literaturowych⁴⁵⁵. W sumie 28 atrybutów konstryuuje 5 wymiarów usługi handlowej, z których w trzech zostały wydzielone dwa podwymiary. Pełną listę wymiarów oraz atrybutów jakości usługi handlowej zawiera tabela 4.2.

Do pięciu wymiarów jakości usługi handlowej zalicza się: aspekty materialne, rzetelność, relacje z personelem, rozwiązywanie problemów oraz koncepcję działania. Aspekty materialne są odpowiednikiem wymiaru namacalności w metodzie SERVQUAL, jednak ich znaczenie ma szerszy zakres. Nie ogranicza się ono bowiem tylko do wyglądu sklepu oraz jego wyposażenia. W skład tego wymiaru zalicza się również sposób zorganizowania przestrzeni sklepowej, który ma ułatwić dokonywanie

⁴⁵³ Badania były prowadzone przez zespół badaczy, w skład którego wchodził: P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe oraz J.O. Rentz

⁴⁵⁴ P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe, J.O. Rentz, A measure of service quality for retail stores: scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24 no. 1, 1996, s. 5

⁴⁵⁵ S.C. Mehta, A.K. Lalwani, S.L. Han, *Service...*, op.cit., ss. 63-64

zakupów. Dlatego też w wymiarze tym wyróżnia się dwie składowe: wygląd oraz ułatwienia⁴⁵⁶.

TABELA 4.2.

Wymiary i atrybuty jakości usługi w metodzie RSQS (Retail Service Quality Scale)

Wymiar	I	ASPEKTY MATERIALNE
atomybuty	Ia	Wygląd
	1	Sklep XYZ posiada nowocześnie wyglądający sprzęt.
	2	Obiekty sklepu XYZ są atrakcyjne wizualnie.
	3	Materiały (np.: ulotki) dotyczące usług świadczonych przez sklep XYZ są atrakcyjne wizualnie.
	4	Sklep posiada czyste oraz dogodnie zlokalizowane toalety oraz przebieralnie.
	Ib	Ułatwienia
	5	W sklepie XYZ łatwo jest znaleźć poszukiwane produkty.
	6	Po sklepie XYZ można się łatwo poruszać.
Wymiar	II	RZETELNOŚĆ
atomybuty	IIa	Spełnianie obietnic
	7	Kiedy sklep XYZ obiecuje coś zrobić w określonym terminie to dotrzymuje tego terminu.
	8	Sklep XYZ zapewnia usługi w przyrzeczonej terminie.
	IIb	Właściwe wykonywanie czynności
	9	Sklep XYZ już za pierwszym razem wykonuje usługę właściwie.
	10	W sklepie XYZ zawsze można znaleźć asortyment, którego się potrzebuje.
	11	Sklep XYZ dokłada wszelkich starań aby mieć dokumentację wolną od błędów.
Wymiar	III	RELACJE Z PERSONELEM
atomybuty	IIIa	Wzbudzanie zaufania
	12	Pracownicy sklepu XYZ posiadają odpowiednią wiedzę aby udzielić odpowiedzi na pytania klientów.
	13	Zachowanie pracowników sklepu XYZ wzbudza zaufanie.
	14	Dokonując transakcji w sklepie XYZ ma się poczucie bezpieczeństwa.
	IIIb	Chęć niesienia pomocy
	15	Pracownicy sklepu XYZ wykonują swoje zadania szybko.
	16	Pracownicy sklepu XYZ informują klientów kiedy określona usługa zostanie wykonana.
	17	Pracownicy sklepu XYZ nigdy nie są tak zajęci aby nie zareagować na prośby klientów
	18	Pracownicy sklepu XYZ traktują swoich klientów indywidualnie.
	19	Pracownicy sklepu XYZ są uprzejmi w stosunku do klientów.
	20	Pracownicy sklepu XYZ są uprzejmi i kulturalni prowadząc rozmowy telefoniczne ze swoimi klientami.
wymiar	IV	ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW
atomybuty	21	Sklep XYZ ochoczo zajmuje się reklamacjami oraz zwrotami towarów.
	22	Kiedy klienci mają jakiś problem pracownicy sklepu XYZ okazują szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem.
	23	Pracownicy sklepu XYZ są w stanie zająć się skargami klientów bezpośrednio i natychmiast.
wymiar	V	KONCEPCJA DZIAŁANIA
atomybuty	24	Sklep XYZ oferuje wysokiej jakości asortyment.
	25	Sklep XYZ posiada wystarczającą ilość miejsc parkingowych.
	26	Sklep XYZ jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów.
	27	Sklep XYZ akceptuje większość kart płatniczych.
	28	Sklep XYZ oferuje swoje karty kredytowe

Źródło: P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe, J.O. Rentz, A measure of service quality for retail stores: scale development and validation, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 24 no. 1 1996

⁴⁵⁶ N.Y.M. Siu, J. Tak-Hing Cheung, A measure..., op.cit., s. 89

Na dwie grupy podzielony jest również wymiar odnoszący się do rzetelności. Ten element jakości usługi jest bowiem postrzegany przez nabywców zarówno jako terminowe wykonanie przyrzeczonych zadań oraz swego rodzaju profesjonalizm w działaniu. Stąd też wymiar ten został podzielony na dwa podwymiary diagnozujące zarówno: dotrzymywanie obietnic jak i właściwe wykonywanie zadań⁴⁵⁷.

Nowym, powstałym z połączenia trzech wymiarów w metodzie SERVQUAL, obszarem badań jakości, odnoszącym się do szybkości reakcji, pewności oraz empatii pracowników, jest wymiar interakcji z personelem. Obszar ten odnosi się do normalnego, zgodnego z przyjętym założeniem procesu świadczenia usługi. W takiej sytuacji personel oceniany jest na podstawie, ogólnie rzecz biorąc, umiejętności zachowania się zgodnego z ogólnie obowiązującymi normami współżycia społecznego. W tym zakresie szczególne istotne jest wzbudzanie zaufania wśród nabywców oraz chęć niesienia pomocy⁴⁵⁸.

Metoda RSQS diagnozuje również zachowania personelu w sytuacjach nadzwyczajnych, które nie mieszczą się w standardowym procesie świadczenia usługi. Ten typ zachowań oceniany jest w wymiarze nazwanym rozwiązywanie problemów, obejmującym m.in. reagowanie na skargi klientów.

Całkowicie nowym, nie wywodzącym się z metody SERVQUAL, wymiarem jakości usługi handlowej jest koncepcja działania. Wymiar ten obejmuje działania sklepu wynikające z przyjętych założeń dotyczących na przykład godzin otwarcia⁴⁵⁹.

Oprócz zmian dotyczących wymiarów jakości usługi, proces tworzenia metody RSQS obejmował również weryfikację atrybutów jakości usługi. Konsekwencją tego było odrzucenie pięciu atrybutów pochodzących z metody SERVQUAL i wprowadzenie nowych jedenastu. Większość odrzuconych atrybutów usunięto ze względu na przewidywane trudności w zrozumieniu ich sensu przez respondentów⁴⁶⁰. Natomiast na wspomnianych nowych jedenastu atrybutach opiera się cały proces

⁴⁵⁷ N.K. Abu, Service..., op.cit., s. 4

⁴⁵⁸ N.Y.M. Siu, J. Tak-Hing Cheung, A measure..., op.cit., s. 90

⁴⁵⁹ N.K. Abu, Service..., op.cit. s. 4

⁴⁶⁰ Dotyczyło to takich atrybutów jak: „przedsiębiorstwu usługowemu interes nabywców leży na sercu”, „pracownicy usługodawcy rozumieją specyficzne potrzeby nabywców”, czy też „pracownicy schludnie się prezentują”. Jeden atrybut („pracownicy są zawsze chętni do pomocy nabywcom”) został odrzucony ze względu na równoczesne diagnozowanie dwóch wymiarów jakości: interakcji z personelem („pracownicy chętni do pomocy”) oraz rzetelności („zawsze chętni”). Ostatni piąty atrybut („pracownicy okazują szczególną uwagę nabywcom”) został usunięty ze względu na jego zbieżność z innym dotyczącym okazywania indywidualnej uwagi nabywcom, por. P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe, J.O. Rentz, A measure of service quality for retail stores: scale development and validation, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 24 no. 1, 1996, s. 8

dostosowywania metody do specyfiki usługi handlowej. Wymiar jakości usługi obejmujący aspekty materialne został wzbogacony o atrybuty odnoszące się do wyglądu przebieralni i toalet (atrybut numer 4), łatwości lokalizowania poszukiwanych artykułów czy też łatwości poruszania się po sklepie (odpowiednio atrybuty 5 i 6). W wymiarze rzetelności uwzględniono dostępność asortymentu (atrybut numer 10), w wymiarze reakcji z personelem uprzejmość podczas prowadzenia rozmów telefonicznych z klientami (atrybut numer 20). Dwa nowe atrybuty obejmujące rozpatrywanie reklamacji (atrybut numer 21) oraz zajmowanie się skargami klientów (atrybut numer 23) zostały dodane do wymiaru rozwiązywania problemów. W wymiarze koncepcji działania wprowadzono atrybuty uwzględniające: jakość asortymentu (atrybut numer 24), ilość miejsc parkingowych (atrybut numer 25) oraz akceptację i posiadanie własnych kart płatniczych (odpowiednio atrybuty 27 i 28)⁴⁶¹.

Pozostałe, pochodzące z metody SERVQUAL, siedemnaście atrybutów jakości, pozwala stwierdzić, że usługa handlowa mimo swej specyfiki może być oceniana w oparciu o kryteria wspólne dla wszystkich usług. W jej świadczeniu istotne jest bowiem zachowanie personelu, między innymi jego uprzejmość, szybkie wykonywanie swoich zadań, odpowiednia wiedza czy też umiejętność wzbudzania zaufania. W ramach aspektów niematerialnych ważne jest również wywiązywanie się z obietnic oraz umiejętność rozwiązywania problemów. Wreszcie w usłudze handlowej bardzo istotne są elementy materialne reprezentowane przez atrybuty obejmujące wygląd sklepu oraz materiałów promocyjnych.

Należy jednak zaznaczyć, że zakres analizy elementów materialnych usługi handlowej, mimo, że poszerzony, nie wyczerpuje wszystkich aspektów tej składowej usługi. Nie są bowiem diagnozowane takie aspekty materialnego otoczenia jak zapachy, czy natężenie hałasu, jak również obecność pracowników (ludzki element otoczenia materialnego). Jak wspomniano rola pracowników w kształtowaniu postrzeganej jakości jest raczej rozumiana przez pryzmat ich relacji z klientami, jest to zatem diagnozowanie aspektu niematerialnego usługi handlowej.

Metoda RSQS okazała się bardzo użytecznym narzędziem do pomiaru jakości usługi handlowej. Co ciekawe jest ona ciągle dopasowywana do specyfiki handlu w

⁴⁶¹ P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe, J.O. Rentz, A measure..., op.cit., s. 8

określonych typach przedsiębiorstw czy nawet krajach⁴⁶². Zwraca się bowiem uwagę, że specyfika funkcjonowania handlu w określonych państwach jak i różnorodność uwarunkowania kulturowe wymagają ich uwzględnienia przy adaptacji tej metody⁴⁶³. Charakterystykę prowadzonych badań z pomocą metody RSQS przedstawia tabela 4.3.

TABELA 4.3.

Badania jakości usługi handlowej prowadzone na świecie za pomocą metody RSQS

DATA (rok)	AUTORZY	TYP SKLEPÓW	OSOBY PODDANE BADANIOM	CEL BADANIA	ZMIANY W RSQS
2000	S.C. Metha A.K. Lalwani S.L. Han	Supermarkety oraz sklepy oferujące artykuły RTV w Singapurze	161 losowo wybranych klientów	Diagnoza przydatności metody RSQS w różnych typach handlu detalicznego	Odrzucono kryteria odnoszące się do akceptacji kart kredytowych oraz oferowania własnych kart kredytowych, ponieważ w Singapurze żaden sklep ich nie oferuje. Kryteria te zostały zastąpione odpowiednio przez: akceptację czeków oraz oferowanie różnorodnego asortymentu.
2001	N.Y.M. Siu J.T.-H. Cheung	Sklepy między narodowej brytyjskiej sieci funkcjonujące w Hong-Kongu	200 losowo wybranych klientów	Ocena jakości usługi handlowej	Odrzucono kryteria odnoszące się do: telefonicznych kontaktów klientów ze sklepem (bardzo rzadko spotykane w Hong-Kongu), oferowania parkingów dla klientów (ze względu na ograniczoną ilość miejsca usługa nie oferowana w Hong-Kongu), oraz oferowania własnych kart płatniczych.
2002	S. Kim, B. Jin	Sklepy dyskontowe w USA oraz Korei Południowej	214 amerykańskich studentów oraz 217 koreańskich studentów	Diagnoza możliwości zastosowania metody RSQS do oceny sklepów dyskontowych w różnych państwach.	Pozostawiono 14 kryteriów, pozostałe na podstawie testów statystycznych zostały uznane za niewyjaśniające badanego problemu
2003	N.Y.M. Siu D.K.H. Chow	Sklepy japońskiej sieci supermarketów funkcjonujące w Hong-Kongu	207 losowo wybranych klientów	Analiza wpływu postrzeganej jakości usługi handlowej na satysfakcję oraz przyszłe zachowania zakupowe	Dodano dwa kryteria: dostarczanie zakupów do domu ułatwia proces zakupu oraz karty internetowe (e-cards) ułatwiają zakupy, odrzucono kryterium odnoszące się do łatwości poruszania się po sklepie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Kim, B. Jin, Validating..., op.cit., N.Y.M. Siu, D.K.H. Chow, Service Quality..., op.cit., S.C. Metha, A.K. Lalwani, S.L. Han, Service quality..., op.cit., N.Y.M. Siu, J.T.H. Cheung, A measure of..., op.cit.

⁴⁶² Por. N.K. Abu Service..., op.cit., oraz S. Kim, B. Jin, Validating the retail service quality scale for US and Korean customers of discount stores: an exploratory study, Journal of Services Marketing, vol. 16 no. 3, 2002

⁴⁶³ N.K. Abu, Service..., op.cit., s. 3

Metoda RSQS, będąca modyfikacją metody SERVQUAL, okazała się bardzo użyteczna do pomiaru jakości usługi handlowej. Poprzez swoją specyfikę podkreśla unikalny charakter działalności handlowej, odróżniający go od innych działalności usługowych. Również z uwagi na swoją dużą elastyczność umożliwia takie modyfikacje, które oddają charakter odmiennych typów działalności handlowej. Wydaje się, że analizowana w pracy samoobsługowa usługa handlowa, wymaga dodatkowych adaptacji metody RSQS. Przeprowadzone w tym duchu zmiany tej metody oraz projekt wykonanych, w oparciu o nią, badań empirycznych przedstawiono w dalszej części rozprawy.

4.3. Charakter oraz zakres przeprowadzonych badań empirycznych.

Celem podjętych w pracy badań było zdiagnozowanie postrzeganej jakości usługi handlowej w sieciach handlowych w Polsce. Aby badania w wyższym stopniu oddawały charakter usługi handlowej oferowanej przez określoną formułę sklepu detalicznego, zdecydowano się na pewne zmiany w przedstawionej w poprzednim podrozdziale metodzie RSQS⁴⁶⁴. Zmiany te dokonano, w głównej mierze, w oparciu o literaturę dotyczącą charakterystyki usług oraz o wnioski płynące z prowadzonych badań nad jakością usług, w tym w szczególności usług handlowych.

Punktem odniesienia do przeprowadzonych zmian był, sygnalizowany już problem niepełnego uwzględnienia, w metodzie RSQS, aspektów materialnych w ramach usługi handlowej. W przypadku prowadzonych badań problem wydaje się o tyle istotny, że hipermarkety są sklepami samoobsługowymi, w których rola czynnika materialnego jest znacząca. Zdecydowano się zatem na poszerzenie części metody diagnozującej ocenę aspektów materialnych. Dokonując tego oparto się, na prezentowanym już⁴⁶⁵, trójdzielnym podejściu do elementów materialnych w ramach usługi. Zalicza się do nich: wygląd oraz stan elementów materialnych wewnątrz sklepu a także sam sklep, obecność i wygląd pracowników oraz elementy kształtujące atmosferę w sklepie.

⁴⁶⁴ Jak wspomniano w podrozdziale 4.1. dopuszczalne a nawet konieczne są modyfikacje metody SERVQUAL do specyfiki określonej działalności usługowej. Na konieczność modyfikacji, uwzględniającej różne formy działalności handlowej, wskazywał również twórca metody RSQS. – por. P.A. Dabholkar, D.I. Thorpe, J.O. Rentz, A measure..., op.cit., s. 14

⁴⁶⁵ W podrozdziale 3.1.

Jak wspomniano w metodzie RSQS aspekty materialne reprezentowane są tylko przez grupę odnoszącą się do wyglądu oraz stanu elementów materialnych. Dlatego uzupełniono ją jedynie o atrybut odnoszący się do sprawności technicznej wózków sklepowych⁴⁶⁶, wychodząc z założenia, że jest to istotny materialny element kształtujący postrzeganie jakości. Wózek sklepowy towarzyszy bowiem klientowi przez cały czas jego pobytu w sklepie⁴⁶⁷. W omawianej grupie aspektów materialnych zmieniono również atrybut diagnozujący czystość oraz lokalizację toalet i przebieralni⁴⁶⁸. Dokonano tego wychodząc z założenia, że toalety nie są zlokalizowane na terenie hipermarketu, tylko najczęściej na terenie centrów handlowych, w których funkcjonują te typy sklepów, Dlatego też nie odpowiadają one za ich stan. Ponadto lokalizacja oraz czystość przebieralni może istotnie wpływać na postrzeganie jakości usługi w sklepach odzieżowych. W hipermarketach ten problem wydaje się być drugorzędny, ze względu na to, że zdecydowana większość zakupów w nich dokonywanych dotyczy produktów spożywczych oraz kosmetyków i środków czystości⁴⁶⁹. W konsekwencji atrybut ten odniesiono do ogólnej czystości oraz zadbania jednostki handlowej.

Druga grupa aspektów materialnych w ramach usługi (wygląd i obecność pracowników) jest reprezentowana przez dwa atrybuty⁴⁷⁰ odnoszące się do łatwości odnalezienia pracownika sklepu, kiedy zajdzie taka potrzeba oraz wyglądu pracowników. Pierwszy atrybut diagnozuje w istocie postrzeganą ilość pracowników przeznaczonych do obsługi nabywców, drugi odnosi się do, dokonywanej przez usługobiorców bez wchodzenia w relacje, wizualnej oceny personelu.

Wreszcie trzecia grupa aspektów materialnych reprezentowana jest przez atrybuty odnoszące się do takich elementów jak: panujący w sklepie zapach, natężenie oświetlenia, rodzaj muzyki oraz poziom temperatury⁴⁷¹.

Ponadto dodano jeszcze trzy atrybuty, które ze względu na swój charakter mieszczą się w grupie aspektów materialnych odnoszących się do wyglądu sklepu, jednak zgodnie z rygorem metody RSQS zostały one umieszczone w tej jej części, która dotyczy wymiaru ułatwień. Są to zatem atrybuty, odnoszące się do jednoznaczności w

⁴⁶⁶ Atrybut numer 5, por. tab. 4.4.

⁴⁶⁷ Znaczenie wózków sklepowych dla oceny sklepu było również poruszane w innych badaniach, por. P. Stasiak, P. Wrabec, *Ranking...*, op.cit.

⁴⁶⁸ Atrybut numer 4, por. tab. 4.4.

⁴⁶⁹ Por. Wpływ sklepów wielkopowierzchniowych na otoczenie ekonomiczne i społeczne w Polsce, PMR Consulting, 2004

⁴⁷⁰ Atrybuty numer 6 i 7, por. tab. 4.4.

⁴⁷¹ Atrybuty numer 8-11, por. tab. 4

oznaczaniu produktów cenami, odpowiedniej, ułatwiającej łatwe poruszanie się z wózkiem sklepowym, szerokości alejek⁴⁷², oraz dostępności bezpłatnych toreb przy kasach⁴⁷³. Rozszerzenie tego członu metody RSQS wydaje się o tyle istotne, że właśnie elementy wpływające na wygodę dokonywania zakupów mają istotny wpływ na zadowolenie nabywcy⁴⁷⁴.

Oprócz poszerzenia części metody dotyczącej aspektów materialnych, zwiększono również liczbę atrybutów w ramach koncepcji działania. Pierwszy z wprowadzonych atrybutów dotyczy możliwości nabycia produktów różnych marek, diagnozuje on zatem możliwość wyboru jaką otrzymuje konsument w danym sklepie a tym samym rzeczywistą szerokość oferowanego asortymentu. Drugi atrybut odnosi się do często podnoszonego problemu czasu oczekiwania w kolejce do kas. Jest to czynnik, który bardzo często in minus weryfikuje pozytywną ocenę sklepu dokonaną w trakcie poruszania się klientów po powierzchni sprzedażowej⁴⁷⁵. Ponadto wydaje się, że atrybut ten stanowi istotne uzupełnienie takich elementów odnoszących się do koncepcji działania jak ilość miejsc parkingowych czy godziny otwarcia. Ich wspólnym mianownikiem jest bowiem poszanowanie czasu klientów.

Dokonano również zmian w części metody dotyczącej wymiaru rzetelności jakości usługi. Wydaje się, że diagnozowanie starań sklepu aby mieć dokumentację wolną od błędów, ze względu na enigmatyczność, a tym samym wieloznaczność tego sformułowania, jest wysoce utrudnione⁴⁷⁶. Dlatego aby doprecyzować problem oraz wskazać na istotny czynnik oceny działalności sklepu zostało ono zmienione w taki sposób, aby określić poziom zgodności cen na rachunku z cenami na półkach sklepowych⁴⁷⁷.

Oprócz wprowadzania nowych atrybutów oraz korekty istniejących, proces adaptacji metody przejawiał się również w usunięciu poszczególnych atrybutów. Przede wszystkim usunięto te z nich, które odnosiły się do obietnicy wykonania określonych usług w przyszłości oraz do informowania klientów kiedy określone usługi zostaną

⁴⁷² Znaczenie tych elementów w ocenie sklepu było również poruszane we wspomnianych wcześniej badaniach przeprowadzonych przez tygodnik POLITYKA, por. P. Stasiak, P. Wrabec, Ranking..., op.cit.

⁴⁷³ Por. M. Dhurup, The development of an empirically based instrument to measure supermarket service quality in developing country, Vaal University of Technology South Africa

⁴⁷⁴ J.C. Darian, L.A. Tucci, A.R. Wiman, Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions, International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 29 no. 5, 2001, s. 206

⁴⁷⁵ M. Dhurup, The development..., op.cit., s. 10

⁴⁷⁶ Atrybut numer 21, por. tab. 4

⁴⁷⁷ S.W. Kelley, K.D. Hoffman, M.A. Davis, A typology..., op.cit., s. 435

wykonane⁴⁷⁸. Atrybuty te odnoszą się do usług świadczonych przez sklep, które nie mogą być zaoferowane klientowi w czasie, w którym przebywa on na terenie sklepu, stąd też ich realizacja wymaga wyznaczenia i dotrzymania odpowiedniej daty w przyszłości. Dotyczyć to może takich działań jak transport zakupionego towaru, montaż itp. Ten typ usług nie jest świadczony przez hipermarkety.

Usunięto również atrybut oceniający rozmowy telefoniczne pomiędzy pracownikami sklepów a klientami⁴⁷⁹, wychodząc z założenia, że nie są one często prowadzone i nie mają istotnego wpływu na ocenę jakości usługi handlowej. Podobnie postąpiono z atrybutem diagnozującym posiadanie przez sieci hipermarketów swoich kart płatniczych⁴⁸⁰. Dokonano tego z uwagi na fakt, że hipermarkety w Polsce takich kart nie mają. Oferują one co prawda ten typ kart, ale nie są ich właścicielami. Karty te należą bowiem do określonych banków lub operatorów kart płatniczych (odpowiedzialnych za rozliczanie transakcji) i jedynie są znakowane logo danej sieci handlowej. Modyfikację metody RSQS obrazuje tabela 4.4.

Autorsko zaadaptowana metoda RSQS stanowiła główną część kwestionariusza, w oparciu o który przeprowadzono badania⁴⁸¹. W kwestionariuszu wprowadzono ponadto pytanie dotyczące ogólnej oceny sklepu. Celem tego zabiegu było wyznaczenie, które z 35 kryteriów najsilniej wpływają na ostateczną ocenę sklepu. Taki zabieg dokonywany jest w oparciu o obliczenie wartości korelacji pomiędzy tym pytaniem a każdym z owych kryteriów. Im wyższa wartość korelacji tym większy wpływ określonego kryterium na końcową ocenę⁴⁸².

Ponadto w kwestionariuszu umieszczono pytania wprowadzające dotyczące miesięcznej częstotliwości odwiedzin danego sklepu oraz przedziału czasu, w którym respondent korzysta z usług określonej jednostki handlowej. Wprowadzono również pytanie, w ramach którego respondenci mieli wskazać sklep, który najczęściej odwiedzają. Założono bowiem, że doświadczenia płynące z kontaktów z innymi placówkami handlowymi, mają przełożenie na ocenę tej, w której prowadzono badania.

⁴⁷⁸ Atrybuty numer 17, 18 i 26, por. tab. 4.4.

⁴⁷⁹ Atrybut numer 30, por. tab. 4.4.

⁴⁸⁰ Atrybut numer 40, por. tab. 4.4.

⁴⁸¹ Kwestionariusz umieszczony jest w załączniku numer 1

⁴⁸² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar...*, op.cit., s. 233

TABELA 4.4.

Zmodyfikowana metoda RSQS adoptowana do badań jakości usługi handlowej w Polsce.

ASPEKTY MATERIALNE
Wygląd
Sklep XYZ posiada nowocześnie wyglądający sprzęt.
Obiekty sklepu XYZ są atrakcyjne wizualnie.
Materiały (np.: ulotki) dotyczące usług świadczonych przez sklep XYZ są atrakcyjne wizualnie.
Sklep posiada czyste oraz dogodnie zlokalizowane toalety oraz przebieralnie.
Sklep jest zadbane oraz czysty.
Wózki sklepowe są sprawne technicznie.
Kiedy zajdzie taka potrzeba zawsze łatwo jest znaleźć pracownika sklepu.
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują.
W sklepie panuje przyjemny zapach.
Sklep jest odpowiednio oświetlony.
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka.
Temperatura wewnątrz sklepu jest odpowiednia.
Ułatwienia
W sklepie XYZ łatwo jest znaleźć poszukiwane produkty.
Po sklepie XYZ można się łatwo poruszać.
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości.
Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się po sklepie z wózkiem sklepowym.
Sklep bezpłatnie oferuje odpowiedniej wielkości oraz wytrzymałości siatki (tzw. reklamówki) przy kasach.
RZETELNOŚĆ
dotrzymanie obietnic
Kiedy sklep XYZ obiecuje coś zrobić w określonym terminie to dotrzymuje tego terminu.
Sklep XYZ zapewnia usługi w przyrzeczonej terminie.
odpowiednie działanie (doing – it – right)
Sklep XYZ już za pierwszym razem wykonuje usługę właściwie.
W sklepie XYZ zawsze można znaleźć asortyment, którego się potrzebuje.
Sklep XYZ dokłada wszelkich starań aby mieć dokumentację wolną od błędów.
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach.
RELACJE Z PERSONELEM
Wzbudzanie zaufania
Pracownicy sklepu XYZ posiadają odpowiednią wiedzę aby udzielić odpowiedzi na pytania klientów.
Zachowanie pracowników sklepu XYZ wzbudza zaufanie.
Dokonując transakcji w sklepie XYZ ma się poczucie bezpieczeństwa.
Uprzejmość
Pracownicy sklepu XYZ wykonują swoje zadania szybko.
Pracownicy sklepu XYZ informują klientów kiedy określona usługa zostanie wykonana.
Pracownicy sklepu XYZ nigdy nie są tak zajęci aby nie zareagować na prośby klientów.
Sklep XYZ traktuje swoich klientów indywidualnie.
Pracownicy sklepu XYZ są uprzejmi w stosunku do klientów.
Pracownicy sklepu XYZ są uprzejmi i kulturalni prowadząc rozmowy telefoniczne ze swoimi klientami.
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW
Sklep XYZ ochoczo zajmuje się reklamacjami oraz zwrotami towarów.
Kiedy klienci mają jakiś problem pracownicy sklepu XYZ okazują szczerze zainteresowanie jego rozwiązaniem.
Pracownicy sklepu XYZ są w stanie zająć się skargami klientów bezpośrednio i natychmiast.
KONCEPCJA DZIAŁANIA
Sklep XYZ oferuje wysokiej jakości asortyment.
Sklep oferuje produkty wielu marek.
Sklep XYZ posiada wystarczającą ilość miejsc parkingowych.
Sklep XYZ jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów.
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest możliwy do zaakceptowania.
Sklep XYZ akceptuje większość kart płatniczych.
Sklep XYZ posiada swoje karty płatnicze.

Źródło: opracowanie własne

Uwagi: atrybuty przekreślone zostały usunięte, atrybuty napisane pogrubioną kursywą zostały dodane

Kwestionariusz uzupełniono również pytaniami metryczkowymi określającymi płeć respondentów, ich wiek, wykształcenie, miesięczne dochody oraz odległość, podaną w kilometrach, zamieszkania od sklepu⁴⁸³.

Z szeregu przyczyn zakres badanych sieci został zawężony do hipermarketów. Wynikało to przede wszystkim z tego, że w porównaniu z innymi typami sieci, hipermarkety są grupą podmiotów o ustabilizowanej pozycji rynkowej. Równocześnie założono, że ustabilizowana struktura podmiotowa, daje hipermarketom pole do poszukiwań, innych w odniesieniu do działań w zakresie cen, dróg podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, poprzez np.: wzrost jakości świadczonych usług. Na tle wspomnianej grupy podmiotów inne typy sieci charakteryzowały się zdecydowanie większą dynamiką zmian, a tym samym niepewnością co do przyszłej struktury podmiotowej, jak również większą trudnością w jednoznacznym zakwalifikowaniu sklepów poszczególnych sieci do określonego typu jednostek handlowych⁴⁸⁴.

Wybór hipermarketów miał również swoje podstawy natury formalnej. Tego typu podmioty handlowe charakteryzują się stosunkowo małą liczbą sklepów funkcjonujących w ramach sieci. Skutkuje to, mniejszą liczbą jednostek handlowych, które należy zbadać zapewniając reprezentatywność próby i tym samym możliwość uogólniania wyników na całą sieć oraz zbiorowość hipermarketów.

Dobierając konkretne sieci hipermarketów do badania odrzucono sieć Kufland i Leclerc. Pierwsza z nich ze względu na powierzchnię prowadzonych sklepów, mogła być uznana za sieć hipermarketów. Prowadzona jednak polityka asortymentowo – cenowa sieci, kazała uznać, że sklepy te są raczej dużymi dyskontami. Sieć E.Leclerc, z kolei, funkcjonuje w oparciu o zasadę franchisingu, której konsekwencją jest duża dowolność, pozostawiona właścicielom poszczególnych sklepów sieci, w kształtowaniu elementów istotnych dla oceny jednostki przez nabywców. Taki stan znacząco utrudniłby wyciąganie wniosków dotyczących całej sieci. W ostateczności do badania wytypowano cztery sieci: Auchan, Carrefour, Real oraz Tesco. Ze względu na brak

⁴⁸³ Przed rozpoczęciem badań zasadniczych przeprowadzono badania pilotażowe. Celem tego badania była ocena stopnia zrozumienia przez respondentów zawartych w kwestionariuszu stwierdzeń czy też ewentualnego znużenia udzielaniem odpowiedzi. Ponieważ pilotaż nie wykazał istotnych problemów, w dniach 1-7.09.2008 ankietery GfK Polonia przeprowadzili badania zasadnicze.

⁴⁸⁴ Za przykład może posłużyć niewyjaśniona, w czasie przeprowadzania badań, przyszłość sieci sklepów dyskontowych Lidl, czy też dopiero rozpoczynający się, również w grupie sklepów dyskontowych, bardzo dynamiczny rozwój sieci Aldi. Podobnie w grupie supermarketów, trudne było do jednoznacznego stwierdzenia jaki jest stan zaawansowania procesu przekształcania, zakupionych przez sieć Carrefour, sklepów dyskontowych Leader Price w supermarkety Carrefour.

zgody ze strony Auchan, badania przeprowadzono tylko w trzech sieciach hipermarketów.

Istotnym problemem na etapie projektowania badań okazał się wybór sposobu doboru do próby oraz jej liczebności. Rozstrzygnięte musiały zostać dwie kwestie. Pierwszą był sposób doboru i liczebność próby respondentów, którymi byli dorośli klienci sieci hipermarketów. Drugą – sposób doboru i liczebność próby sklepów, w ramach badanych sieci handlowych, w których miały być przeprowadzone wywiady. Przeprowadzenie badań na terenie sklepów miało na celu zminimalizowanie ryzyka dokonywania przez respondenta oceny sklepu innej sieci, niż tej, o którą był pytany. Taka sytuacja mogłaby nastąpić w przypadku dokonywania badań w na przykład w miejscu zamieszkania respondenta lub na ulicy.

Aby dokładniej oddać strukturę klientów dokonujących zakupy w sieciach hipermarketów zdecydowano się na dobór kwotowy. Jedną ze zmiennych kontrolnych był dzień dokonywania zakupów, drugą wiek respondentów.

Różnicowanie próby ze względu na dzień dokonywania zakupów był podyktowany faktem, że zdecydowana większość klientów przeprowadza zakupy w piątek oraz w weekend, stąd też ilość wywiadów musiała ten fakt uwzględniać i nie mogła przyjmować równych wartości we wszystkich dniach, w których prowadzone były badania. Ponadto uwzględnienie dni tygodnia miało również na celu odpowiedź na pytanie, na ile, podnoszony często w literaturze problem zatłoczenia sklepu przekłada się na całościową ocenę jakości usługi oraz jej poszczególnych elementów. Procentowy rozkład zakupów w poszczególnych dniach tygodnia został opracowany w oparciu o źródło wtórne⁴⁸⁵. Jego graficzny obraz przedstawia rysunek 4.2.

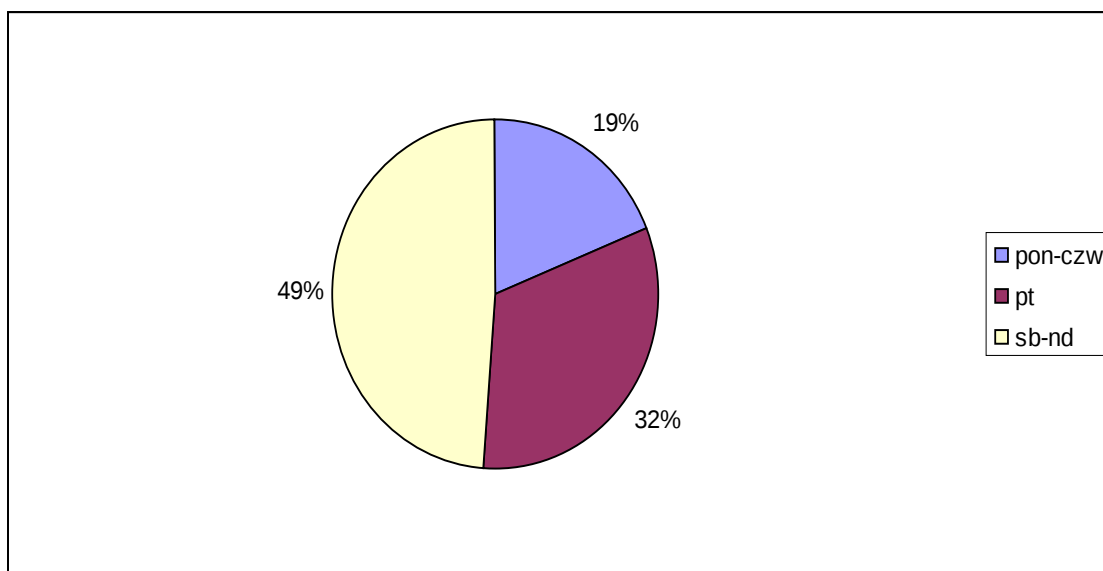
Wyróżnienie trzech przedziałów ma swoje uzasadnienie między innymi w tym, że celem badania nie jest diagnozowanie różnic w ocenie jakości usługi pomiędzy różnymi dniami powszednimi. Wyróżnienie piątku wynika z wysokiego wskaźnika zakupów w tym dniu zakupów, oraz z trudności w uznaniu tego dnia za standardowy dzień powszedni a także weekendowy. Wreszcie łączne traktowanie soboty i niedzieli

⁴⁸⁵ Badania przeprowadzona przez PBS DGA na zlecenie Gazety Prawnej na temat zwyczajów i opinii Polaków związanych z robieniem codziennych zakupów ze szczególnym uwzględnieniem super- oraz hipermarketów. Badania oparte na reprezentatywnej próbie 1095 dorosłych Polaków (powyżej 15 roku życia), wykonano w maju 2007 roku.

podyktowane jest tym, że w niedzielę tylko około 1-3% klientów dokonuje zakupy, zatem osobne traktowanie tego dnia jest pozbawione sensu⁴⁸⁶.

RYSUNEK 4.2.

Struktura nabywców dokonujących zakupów w przekroju dni tygodnia w super- oraz hipermarketach.



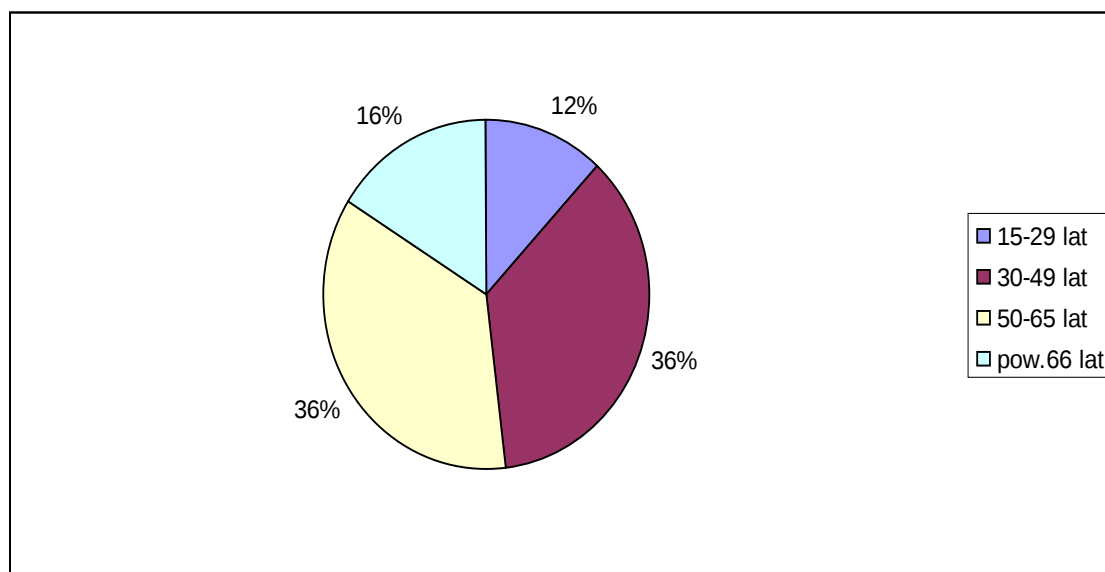
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań PBS DGA na temat zwyczajów i opinii Polaków związanych z robieniem codziennych zakupów ze szczególnym uwzględnieniem super- oraz hipermarketów, www.pbsdga.pl/x.php?x=543/Super-i-hipermarkety.html

Wiek respondentów, jako drugie kryterium determinujące strukturę próby, wprowadzono chcąc uzyskać odpowiedź czy jest to element różnicujący postrzeganie jakości usługi handlowej. Jeżeli tak, to wybór odpowiedniego przedziału wiekowego klientów, może stanowić istotną podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego. Przedziały wiekowe oraz odsetki klientów dokonujących zakupy przedstawia rysunek 4.3.

⁴⁸⁶ Podobna tendencja została zdiagnozowana z innych badań prowadzonych przez RESEARCH PENTOR INTRERNATIONAL na temat zachowań zakupowych Polaków w 2007 roku (raport niepublikowany)

RYSUNEK 4.3.

Struktura wiekowa dokonujących zakupów w hipermarketach.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań „Stoping Monitor GfK 2007/2008” przeprowadzone przez GfK Polonia na próbie 1000 dorosłych (powyżej 15 roku życia) Polaków

Uwzględniając wspomniane dwa kryteria, skonstruowano strukturę procentową próby, którą obrazuje tabela 4.5.

TABELA 4.5.

Struktura procentowa próby.

		Dni tygodnia, w których dokonywane są zakupy		
		pon. – czw.	pt.	sb. – nd.
Wiek	%	19%	32%	49%
15 – 29	12%	2,5%	4,0%	6,0%
30 – 49	36%	6,75%	11,5%	17,5%
50 – 65	36%	6,75%	11,5%	17,5%
pow.66	16%	3%	5%	8%
Suma	100%	19%	32%	49%

Źródło: opracowanie własne

Po ustaleniu struktury próby skupiono się na określeniu jej liczebności. Ponieważ dobór kwotowy należy do grupy doborów nielosowych, uniemożliwia to oparcie się na statystycznych narzędziach wyznaczenia minimalnej liczebności, błędu szacunku itp. tak aby próba spełniała wymóg reprezentatywności. W literaturze istnieją

koncepty twierdzące, że dobór kwotowy z założenia nie jest reprezentatywny⁴⁸⁷, lub, że istnieje „milcząca” założenie o reprezentatywności doboru kwotowego jeżeli jego struktura odpowiada strukturze populacji⁴⁸⁸. Koncepty te jednak nie dają wskazówek dotyczących liczebności próby. Wydaje się, że problem ten można rozwiązać w oparciu o dwie alternatywne możliwości.

Pierwsza to oparcie się na swego rodzaju wzorcach wskazujących jaka zazwyczaj jest liczebność próby w określonych, bardzo szeroko, typach badań. Według tej metody adekwatna, do typu prowadzonych w pracy badań, liczebność próby powinna wynieść 500 respondentów⁴⁸⁹. Jednak podejście to zostało odrzucone ze względu na jego zbyt ogólny charakter nieuwzględniający zarówno specyfiki konkretnych badań jak i struktury próby.

Druga możliwość wyznaczania próby opiera się na określeniu minimalnej liczby wywiadów, które należy przeprowadzić w ramach każdego z wyróżnionych w próbie segmentów. W oparciu o literaturę można stwierdzić, że owa liczba szacowana jest na poziomie trzydziestu wywiadów w segmencie i jej pomnożenie przez liczbę segmentów daje odpowiednią wielkość próby. W omawianych badaniach, wyznaczona w ten sposób minimalna wielkość próby, wynosiłaby 360 respondentów (30 respondentów * 12 segmentów). Jednak takie podejście jest nieuzasadnione, gdyż nie uwzględnia ono struktury procentowej próby. W większości segmentów występują bowiem inne wartości procentowe i z tego powodu nie można w każdym z nich przeprowadzić trzydziestu wywiadów.

Ostatecznie posłużono się koncepcją, która z jednej strony bazowała na wyznaczeniu liczebności próby w oparciu o minimalną liczbę wywiadów w każdym segmencie, z drugiej dawała możliwość różnicowania tej liczby w zależności od przypisanej każdemu segmentowi wartości procentowej. Stwierdzała ona, że segmenty o najmniejszych wartościach procentowych powinny być reprezentowane przez co najmniej 20 wywiadów, te o najwyższych wartościach przez około 100 wywiadów. Wychodząc z takiego założenia przyjęto, że segment próby o najmniejszej wartości procentowej powinien mieć przypisane dokładnie 20 wywiadów, natomiast w pozostałych segmentach liczba ta powinna być większa proporcjonalnie do przypisanej

⁴⁸⁷ S. Mynarski, *Metody badań marketingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, s. 19

⁴⁸⁸ *Podstawy marketingu*, red. nauk. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1994, s. 115

⁴⁸⁹ *Podstawy marketingu*, red. nauk. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1999, s. 79

wartości procentowej. W ten sposób wyznaczona minimalna wielkość próby osiągnęła poziom 800 respondentów (por. tabela 4.6.).

TABELA 4.6.

Liczebność próby klientów sieci hipermarketów.

		Dni tygodnia, w których dokonywane są zakupy		
		pon. – czw.	pt.	sb. – nd.
Wiek	%	19%	32%	49%
15 – 29	12%	20	32	48
30 – 49	36%	54	92	140
50 – 65	36%	54	92	140
pow.66	16%	24	40	64
Suma	100%	152	256	392

Źródło: opracowanie własne

Specyfika badań wymuszała ponadto określenie w ilu jednostkach sklepowych funkcjonujących w ramach sieci o określonej marce, powinny być prowadzone badania tak, aby wyniki mogły być uogólnione na całą sieć. Ze względu na brak teoretycznych podstaw w tym zakresie, oparto się o badania, prowadzone w sektorze bankowym, których celem było zdiagnozowanie postrzeganej jakości usługi bankowej⁴⁹⁰. Sektor bankowy wydaje się o tyle właściwy, że przedsiębiorstwa bankowe działają również w oparciu o swego rodzaju sieć, składającą się z szeregu ujednoliconych pod względem zakresu oferowanych produktów, czy też wystroju wnętrza, placówek, które zarządzane są centralnie. W badaniach tych przyjęto diagnozowanie siedmiu - ośmiu placówek jako wystarczające do wnioskowania na temat określonego banku. Bazując na tym podobnie uczyniono przeprowadzając badania dotyczące jakości usług handlowych. Jednak ustalając liczbę sklepów w każdej sieci, które miały być poddane badaniu, uwzględniono udział całościowej liczby sklepów danej sieci w ilości sklepów należących do wszystkich badanych sieci hipermarketów. Zależności te przedstawia tabela 4.7.

⁴⁹⁰ Por. P. Stodolny, Analiza..., op.cit.; J. Kudła, K. Opolski, Jakość..., op.cit.

TABELA 4.7.

Struktura sklepów w próbie.

Nazwa sieci	Liczba sklepów	Udział w całości (wg liczby sklepów)	Liczba sklepów w próbie wyznaczona w oparciu o udział w całości
Carrefour	71	41%	8
Real	49	28%	6
Tesco	53	31%	6
SUMA	173	100%	<u>20</u>

Źródło: opracowanie własne

Dobór konkretnych sklepów do badania został oparty o losowanie ze zbioru wszystkich jednostek należących do określonej sieci. Łącznie zatem badania klientów były przeprowadzone w 20 sklepach⁴⁹¹. Przy równoczesnym uwzględnieniu liczebności próby klientów hipermarketów (800 osób), ustalono, że w każdym z wylosowanych sklepów przeprowadzonych zostanie 40 wywiadów. Liczebność próby w każdym sklepie przedstawia tabela 4.8.

TABELA 4.8.

Liczebność próby klientów w każdym hipermarkecie.

		Dni tygodnia, w których dokonywane są zakupy		
		pon. – czw.	pt.	sb. – nd.
wiek	%	19%	32%	49%
15 – 29	12%	1	1	2
30 – 49	36%	3	5	7
50 – 65	36%	3	5	7
pow.66	16%	1	2	3
Suma	100%	8	13	19

Źródło: opracowanie własne

Oprócz wyznaczenia sposobu doboru oraz liczebności próby, bardzo istotną kwestią przy prowadzeniu badań w oparciu o tak specyficzną metodę jaką jest RSQS, jest określenie sposobu przeprowadzenia badań. Jak wspomniano badania te można

⁴⁹¹ Adresy sklepów umieszczono w załączniku numer 2.

przeprowadzić dwuetapowo lub jednorazowo. Odrzucono sposób polegający na dwuetapowym badaniu (oczekiwania przed dokonaniem zakupów, ocena po dokonaniu zakupów), ze względu na trudności formalne. Za odrzuceniem tego sposobu również przemawiał fakt, że nie zapewnia on większej dokładności uzyskanych wyników.

Decydując się zatem na przeprowadzenie badań w oparciu o jednorazową ankietyzację respondentów, należało rozstrzygnąć problem czy ową ankietyzację przeprowadzić, przed czy po dokonaniu zakupów. Prowadzenie badań po zakupach odrzucono ze względu na wysokie ryzyko dokonania przez respondenta oceny tylko tej konkretnej wizyty w sklepie, po której prowadzona byłaby ankietyzacja. Wybrano prowadzenie badań przed dokonaniem zakupów. Aby mieć pewność, że w badaniu wezmą udział respondenci, mogący ocenić daną jednostkę w oparciu o szereg wizyt, a tym samym zdiagnozować jakość postrzeganą usługi, ankietowane były tylko te osoby, które odwiedzały określony hipermarket co najmniej dwa razy w miesiącu⁴⁹².

Spośród różnych grup metod pomiaru jakości usługi najbardziej kompleksowe, jak próbowano wykazać, wydają się metody atrybutowe. Do najczęściej stosowanych można zaliczyć metodę SERVQUAL oraz SERVPREF. Zakładają one, że jakość usługi można wyznaczyć na podstawie oceny każdej z jej cech (atrybutów). Sposób przeprowadzania pomiaru w oparciu o te metody jest konsekwencją przyjętych koncepcji wyznaczania postrzeganej jakości usługi. Metoda SERVQUAL jest instrumentem pomiarowym bazującym na koncepcji luki, z kolei metoda SERVPREF bazuje na koncepcji oceny. Przyjęta w pracy koncepcja luki warunkuje wykorzystanie metody SERVQUAL. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań jej najistotniejszym mankamentem jest ograniczona przydatność w diagnozowaniu jakości usługi handlowej. Z drugiej strony jednak duża elastyczność pozwala na jej dopasowanie do specyfiki tego typu usługi. Prowadzone prace doprowadziły do powstania metody pomiaru jakości usługi handlowej określanej mianem RSQS. Uwzględnianie specyfiki działalności handlowej w tej metodzie przejawia się między innymi we wprowadzeniu kryteriów odnoszących się do asortymentu oraz zdecydowanie szerszego zakresu aspektów materialnych. Biorąc pod uwagę szeroki wachlarz typów działalności handlowej rodzi się konieczność uwzględnienia ich specyfiki w RSQS. W pracy dokonano autorską adaptację wspomnianej metody, przyjmując za punkt odniesienia

⁴⁹² Podobne kryterium zostało zastosowane w pomiarze jakości usługi handlowej w supermarketach oraz sklepach ze sprzętem elektronicznym, por. S.C. Mehta, A.K. Lalwani, S.L. Han, *Service Quality...*, op.cit., s. 65

samoobsługową usługę handlową. Zakres adaptacji obejmował przede wszystkim zdecydowane poszerzenie aspektów materialnych, gdyż te wydają się bardzo istotne w koncepcji samoobsługi. Przeprowadzone w oparciu o tą metodę badania pozwalają ocenić jakość usługi w sieciach hipermarketów oraz zależność pomiędzy jej poziomem a konkurencyjnością jednostek handlowych. Diagnoza tych obszarów zostanie podjęta w dalszych rozważaniach.

5. Przewaga konkurencyjna sieciowych przedsiębiorstw handlowych w świetle badań.

5.1. Zróżnicowanie postrzeganej jakości usługi handlowej w sieciach hipermarketów.

Jak wspomniano w atrybutowych metodach pomiarowych dopuszczane są modyfikacje, których celem ma być dopasowanie koncepcji badania do specyfiki określonej działalności handlowej. Takie działanie zostało również podjęte w prowadzonych i przedstawionych w pracy badaniach.⁴⁹³ Konsekwencją podjętego procesu jest konieczność zweryfikowania czy przeprowadzone zmiany nie doprowadziły do swego rodzaju wypaczenia instrumentu pomiarowego. Mówiąc inaczej istnieje konieczność zweryfikowania czy zmodyfikowany instrument pomiarowy nadal diagnozuje postrzeganą jakość usługi handlowej. Aby tego dokonać, w oparciu o wyniki przeprowadzonego badania, przeprowadzono tzw. confirmacyjną analizę czynnikową. Jej istota polega na sprawdzeniu, za pomocą szeregu wskaźników, stopnia dopasowania teoretycznego (hipotetycznego) założenia do uzyskanych danych empirycznych.⁴⁹⁴ Na podstawie przeprowadzonych obliczeń⁴⁹⁵ można stwierdzić, że koncepcja pomiaru jakości usługi w oparciu o zastosowany w badaniu autorski zestaw atrybutów oraz kryteriów jakości, jest akceptowalna. Wszystkie bowiem wskaźniki dopasowania przyjęły wartości znajdujące się w dopuszczalnych granicach.

Odpowiedni poziom dopasowania nie oznacza jednak, że leżące u podstaw badań założenia dotyczące liczby i charakterystyki atrybutów jakości usługi handlowej są prawdziwe. Albowiem można sobie wyobrazić szereg zupełnie innych atrybutów jakości usługi handlowej, zupełnie inaczej pogrupowanych, które będą miały identyczne wartości miar dopasowania. Oznacza to zatem, że zbiór atrybutów jakości wykorzystanych w badaniu, należy do grupy wielu innych alternatywnych zbiorów atrybutów jakości, których wspólną cechą jest określony poziom dopasowania do danych empirycznych. Natomiast można z całą pewnością stwierdzić, że wprowadzone zmiany w ramach atrybutów, nie pozbawiły modelu zdolności diagnozowania postrzeganej jakości usługi handlowej i tym samym nie ma podstaw do odrzucenia całego procesu adaptacji. Dlatego można przyjąć, że zaadaptowany instrument

⁴⁹³ Proces modyfikacji został szczegółowo opisany w podrozdziale 4.3.

⁴⁹⁴ Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych, red. nauk. E. Gatnar, M. Walesiak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 217

⁴⁹⁵ Wartości poszczególnych wskaźników zamieszczone są w załączniku numer 3

pomiarowy może być wykorzystywany w szeregu badaniach diagnozujących postrzeganą jakość samoobsługowej usługi handlowej. Z drugiej strony nie można niestety stwierdzić czy owa adaptacja podniosła lub obniżyła precyzję w diagnozowaniu postrzeganej usługi handlowej w stosunku do modelu bazowego. Wymagało by to porównania otrzymanych wyników z wynikami pochodzącymi z innych badań empirycznych diagnozujących postrzeganą jakość usługi handlowej świadczonej przez hipermarkety. Takich jednak badań nie wykonano, a w każdym razie nie opublikowano, zarówno w Polsce jak i na świecie.

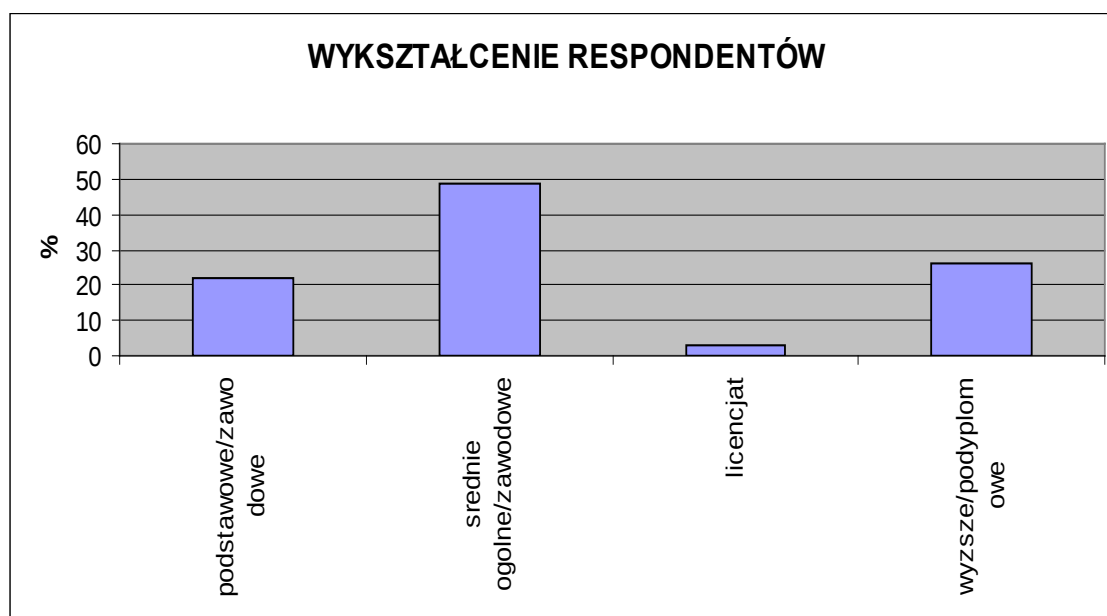
Konfirmacyjna analiza czynnikowa pozwala również na wskazanie, które ze zmiennych zastosowanych w badaniu może być uznanych za atrybuty postrzeganej jakości usługi handlowej. Ten poziom analizy wskazał, że bez wątpienia 34 z pośród 35 zmiennych może być uznana jako atrybuty. Wątpliwości dotyczą jednej zmiennej diagnozującej darmowe oferowanie przez sklep odpowiedniej wielkości oraz wytrzymałości siatek. Wątpliwości te wynikały z tego, że zmienna ta w niewielkim stopniu wyjaśniała jakość usługi. Było to zapewne konsekwencją istniejącego przesunięcia w czasie pomiędzy fazą projektowania badania oraz fazą przeprowadzenia badań. Podczas wspomnianego przesunięcia czasowego większość sieci hipermarketów w Polsce w wyniku działań proekologicznych zaprzestało oferowania klientom darmowych siatek, stąd też ten element stał się bezużyteczny w wyznaczaniu postrzeganej jakości usługi. Dlatego został on usunięty i dalsza analiza wyników jest prowadzona w oparciu o 34 atrybuty.

Jak wspomniano Zmodyfikowana metoda RSQS stanowiła trzon prowadzonych badań empirycznych. Zastosowano w nich dobór kwotowy. W doborze tym uwzględniono dwie charakterystyki respondentów: wiek oraz dzień tygodnia, w którym dokonują oni zakupów. Informacje na temat nabywców zostały dodatkowo poszerzone o pytania metryczkowe, dotyczące ich płci i wykształcenia, wielkości i miesięcznych dochodów netto gospodarstwa domowego. Pozostawiona losowość doboru respondentów, w zakresie cech nie objętych rygiorem doboru kwotowego, mogła doprowadzić do zniekształcenia próby pod względem cech demograficzno – ekonomicznych. Mając to na uwadze powstała konieczność stwierdzenia, czy charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach, odpowiada strukturze klientów hipermarketów. Aby tego dokonać porównano cechy ankietowanych respondentów z informacjami pochodzącymi z dostępnych analiz klientów sieci handlowych. W oparciu o nie można stwierdzić, że kobiety stanowią zdecydowaną

większość klientów hipermarketów⁴⁹⁶. Proporcja ta została również potwierdzona w prowadzonych badaniach, w których 70% respondentów stanowiły właśnie kobiety. Równocześnie klienci hipermarketów posiadają najczęściej wykształcenie co najmniej średnie⁴⁹⁷. Również w oparciu o tę charakterystykę struktura respondentów nie odbiega od rzeczywistości (por. rysunek 5.1.)

RYSUNEK 5.1.

Struktura respondentów według kryterium ich wykształcenia.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Ponadto klienci hipermarketów w zdecydowanej większości są członkami kilkuosobowych gospodarstw domowych, których miesięczny dochód przekracza 2000 zł netto⁴⁹⁸. Charakterystykę tą potwierdziły przeprowadzone badania. Przedstawiona na rysunku 5.2. struktura respondentów według kryterium wielkości gospodarstwa domowego wskazuje, że przedstawiciele co najmniej dwuosobowych gospodarstw domowych stanowią 86% całości. Natomiast udział respondentów pochodzących z gospodarstw domowych, których dochód przekracza 2000 zł, wynosi 50% (por. rysunek. 5.3.).

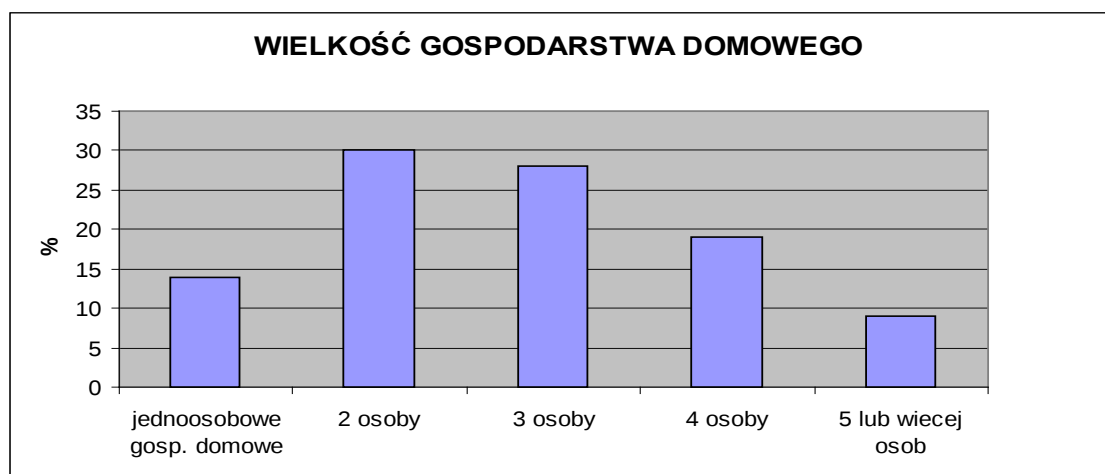
⁴⁹⁶ Wg GfK Polonii około 80% klientów hipermarketów to kobiety, por. Shopping Monitor GfK 2007/2008 (raport niepublikowany)

⁴⁹⁷ Raport GfK Polonia na temat zachowań zakupowych Polaków, dostępny na stronach internetowych: <http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=302>

⁴⁹⁸ Ibidem

RYSUNEK 5.2.

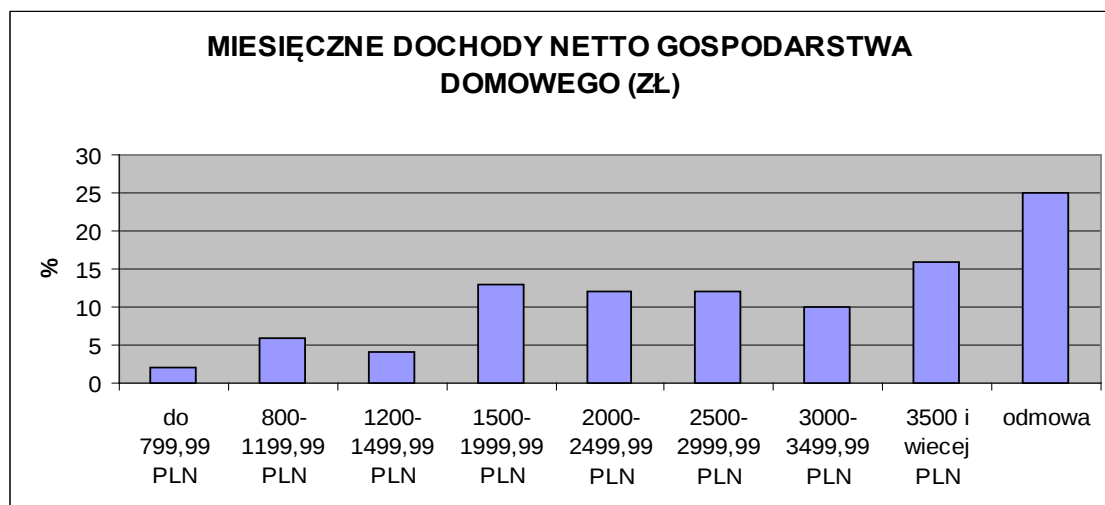
Struktura respondentów według kryterium liczebności gospodarstwa domowego.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

RYSUNEK 5.3.

Struktura respondentów według kryterium miesięcznego dochodu netto całego gospodarstwa.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

Reasumując można stwierdzić, że cechy demograficzno – ekonomiczne respondentów wynikające z pytań metryczkowych, pozwalają na określenie ich mianem standardowych klientów hipermarketów.

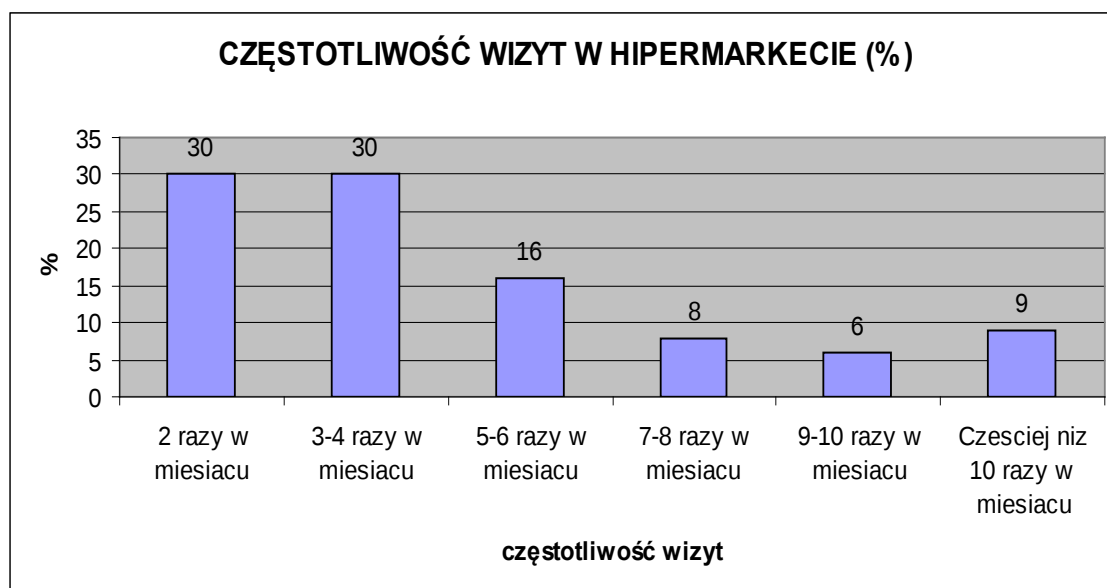
Jednak diagnozowanie postrzeganej jakości usługi wymaga aby respondentami były osoby spełniające dodatkowe wymagania. Są one konsekwencją tego, że ocena jakości usługi może być dokonana jedynie na podstawie szeregu kontaktów z

określonym usługodawcą, co daje przesłanki do założenia, że będzie ona ugruntowanym i przemyślanym sądem. W ankiecie umieszczono zatem pytania wprowadzające obejmujące takie kwestie jak częstotliwość odwiedzin danej jednostki sklepowej w miesiącu, moment od którego nabywcy dokonują zakupów oraz sklep, w którym najczęściej dokonują zakupów.

W badaniach założono, że ankietowani będą tylko ci klienci, których minimalna częstotliwość miesięcznych wizyt w sklepie wynosić będzie dwa. Odsetek tych respondentów razem, z tymi którzy dokonują zakupów od trzech do czterech razy w miesiącu okazał się największy. Oznacza to, że w badaniu brały udział głównie osoby dokonujące zakupów maksymalnie raz na tydzień, a więc nie traktujące hipermarketu jako miejsca dokonywania bieżących zakupów i z takiej perspektywy go oceniające. Strukturę respondentów ze względu na częstotliwość wizyt w sklepie przedstawia rysunek 5.4.

RYSUNEK 5.4.

Częstotliwość wizyt w hipermarkecie.

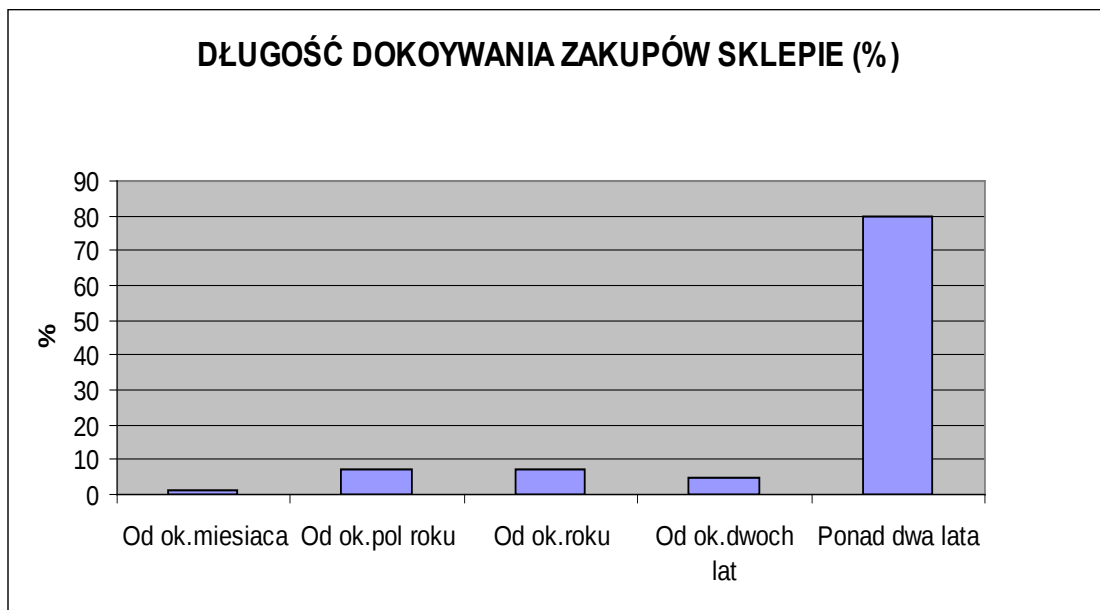


Źródło: jak w rysunku 5.1.

Wartość odpowiedzi w kontekście diagnozowania jakości wzmacnia również fakt, że aż 92% respondentów dokonuje zakupów w sklepie co najmniej rok (por. rysunek 5.5.), ponadto sklep ten jest też przez nich najczęściej odwiedzany (por. rysunek 5.6.).

RYSUNEK 5.5.

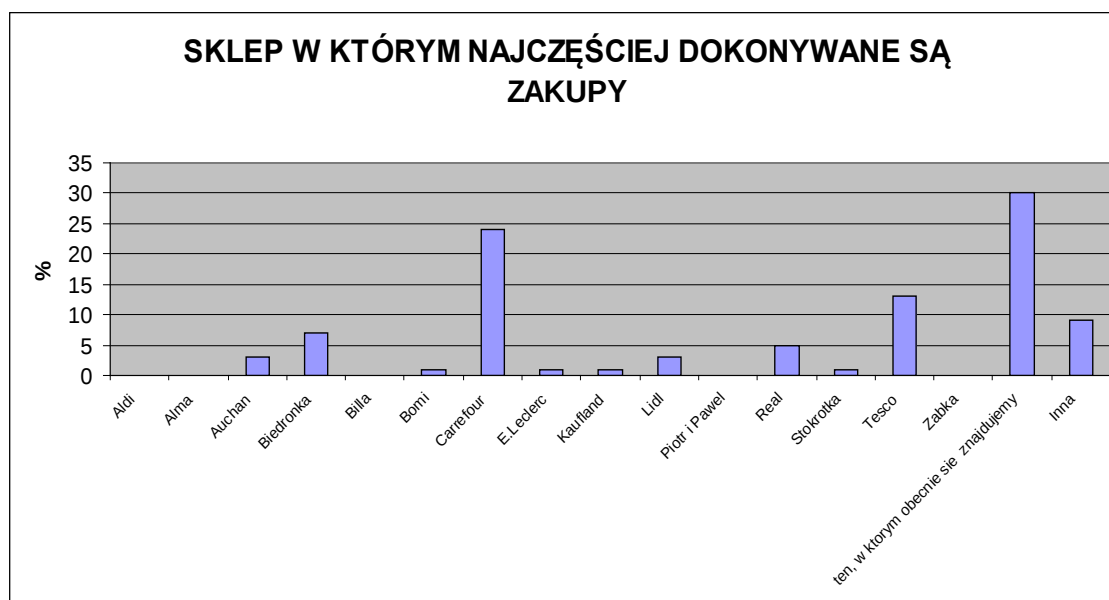
Długość dokonywania zakupów w hipermarkecie, w którym respondenci ankietowani.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

RYSUNEK 5.6.

Najczęściej odwiedzane przez respondentów sklepy.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

Statystyczne udowodnienie adekwatności zastosowanej metody oraz pozytywna weryfikacja wiarygodności udzielanych odpowiedzi przez respondentów, pozwala na

podjęcie analizy otrzymanych wyników. Analiza ta, utrzymana w koncepcji luki, polega na diagnozowaniu ocen, następnie oczekiwań oraz, ostatecznie, na wyznaczeniu relacji pomiędzy nimi⁴⁹⁹.

Aby odpowiedzieć na pytanie na ile zgodni są respondenci w ocenie jakości usługi, dla każdego atrybutu obliczono wskaźnik odchylenia standardowego. Informuje on o tym jak bardzo oceny respondentów odbiegały in plus oraz in minus od średniej dla każdego atrybutu.⁵⁰⁰ Obliczony współczynnik korelacji liniowej pomiędzy średnimi ocenami wszystkich atrybutów a ich odchyleniami standardowymi przyjął wartość $R = -0,89$. Oznacza to, że im wyżej dany atrybut był oceniany, tym odchylenie standardowe przyjmowało mniejszą wartość, natomiast przy niższych ocenach odchylenia były większe. Taka sytuacja wzmacnia zatem wydźwięk ocen pozytywnych ponieważ w ich przypadku respondenci byli w miarę ze sobą zgodni, osłabia natomiast znaczenie ocen negatywnych ze względu na to, że w ich przypadku zdania respondentów okazały się być podzielone. Takie zjawisko określane jest mianem rozproszonego niezadowolenia⁵⁰¹. Jest ono konsekwencją między innymi niskiego poziomu indywidualizacji oferty co jest charakterystyczne dla formatu hipermarketów.

Najwyżej ocenionym wymiarem jakości usługi handlowej jest koncepcja działania - średnia ocena 4,4⁵⁰² (por. rysunek 5.7.). Z kolei najwyżej ocenionymi elementami koncepcji są godziny otwarcia oraz akceptacja kart płatniczych (w obu przypadkach ocena 4,7). Tak wysokie (jedne z najwyższych w całym badaniu) oceny tych dwóch elementów nie są przypadkowe. Długi czas otwarcia sklepów, również w dni wolne od pracy, to jedna z cech charakterystycznych polskiego handlu sieciowego⁵⁰³. Natomiast wysoka ocena akceptacji kart płatniczych, jest zapewne konsekwencją tego, że w początkowej fazie ekspansji sieci handlowych na rynek polski, były one liderem w rozpowszechnianiu tej formy płatności. Po pewnym czasie ten standard zaczął być osiąganym przez polskie jednostki handlowe, co było jednym z przejawów zmian jakościowych w tym sektorze gospodarki. W ramach koncepcji działania równie wysoko została oceniona odpowiednia ilość miejsc parkingowych (4,6) oraz dostępność towarów wielu marek (4,5). Takie wyniki są konsekwencją

⁴⁹⁹ Wartości ocen oraz oczekiwań branych do analizy, będą średnimi arytmetycznymi wartości odpowiedzi zebranych w 802 ankietach.

⁵⁰⁰ Odchylenia standardowe w załączniku numer 4

⁵⁰¹ P. Stodulny, *Analiza...*, op.cit., s. 148

⁵⁰² Wartość wszystkich ocen, oczekiwań oraz luk przedstawiona jest w załączniku numer 5

⁵⁰³ Jedna z badanych sieci hipermarketów – Tesco, ma otwarte swoje sklepy nawet przez całą dobę. Ten fakt znalazł swoje odzwierciedlenie w nieco wyższej ocenie tego aspektu właśnie w ramach tej sieci (4,9).

formuły hipermarketu. Z jednej strony sklepy te bowiem, nastawione głównie na klientów zmotoryzowanych, traktują parkingi jako element swojej oferty, z drugiej natomiast bardzo duża powierzchnia sprzedażowa hipermarketów pozwala na oferowanie bardzo rozległego asortymentu pod wieloma markami. Poniżej średniej dla kryterium koncepcji działania została oceniona jakość oferowanych towarów (4,3) oraz czas oczekiwania w kolejce (3,6). Wydaje się, że ocena jakości towarów, mimo że poniżej średniej, jest jednak stosunkowo wysoka. Może to sugerować zmiany w postrzeganiu oferty hipermarketów, która w badaniach prowadzonych w ubiegłych latach była oceniana raczej niekorzystnie⁵⁰⁴. Natomiast najniżej został oceniony czas oczekiwania do kasy. Co ciekawe negatywne oceny tego atrybutu nie różniły się w przekroju dni tygodnia, w których nabywcy dokonują zakupów. Jest to zapewne konsekwencja powodującego kolejki wykorzystywania przez sieci handlowe w sposób permanentny jedynie części posiadanych przez nie punktów kasowych.

Kolejnym wymiarem jakości usługi, stosunkowo wysoko ocenionym przez respondentów (średnia 4,1) są aspekty materialne (por. rysunek 5.7.). W zastosowanej metodzie aspekty te podzielone są na dwa człony: wygląd oraz ułatwienia. Jednak jak wspomniano wcześniej, w literaturze dominuje podział elementów materialnych usługi na trzy grupy: cechy wnętrza, ludzie oraz atmosfera. Analizę aspektów materialnych usługi przeprowadzono w oparciu o ten podział. W przeprowadzonych badaniach najsilniej reprezentowane były atrybuty odnoszące się do charakterystyki wnętrza. Zostało ono również najwyżej ocenione (średnia 4,2). Wysoka ocena tego elementu wydaje się o tyle istotna, że w jego ramach znajdują się atrybuty będące istotnym przejawem samoobsługowej usługi handlowej. Zatem ich pozytywna ocena może być podstawą sukcesu rynkowego podmiotu, który przyjął taką formę sprzedaży. We wnętrzu hipermarketów najlepiej oceniona została szerokość alejek pozwalająca na płynne poruszanie się po sklepie z wózkiem sklepowym (4,7), odpowiednie oznaczenie wewnątrz sklepu (4,4), które z kolei pozwalają na łatwe odnalezienie poszukiwanych towarów (4,2). Dwa ostatnie z wymienionych atrybutów są szczególnie istotne w hipermarketach ze względu na ich znaczną powierzchnię oraz ilość oferowanych pozycji asortymentowych. Ponadto wysoko został oceniony wygląd sklepu oraz jego wyposażenie, stan techniczny wózków (we wszystkich przypadkach średnia ocen wynosiła 4,2) oraz materiały promocyjne (4,3). Elementy wyglądu sklepu, które zostały

⁵⁰⁴ Por. Codzienne zakupy Polaków, PBS DGA, 2007 dostęp: <http://www.pbsdga.pl/x.php?x=543/Super-i-hipermarkety.html>

ocenione negatywnie dotyczą jego czystości (3,9) oraz jednoznaczności w oznakowaniu towarów cenami (3,8).

Drugi element materialny obejmujący czynnik ludzki został oceniony na poziomie 4. Wartość ta powstała jako średnia z dwóch skrajnie odmiennych ocen. Bardzo wysoko oceniana schludność wyglądu pracowników (4,6), została przeciwstawiona łatwości odnalezienia personelu kiedy wystąpi taka konieczność (3,4). Należy dodać, że drugi atrybut jest najniżej ocenionym wśród grupy elementów materialnych. Jego negatywne oceny nie są zróżnicowane, wbrew oczekiwaniom, w przekroju dni dokonywania zakupów. Zatem założenie, że pracowników sklepu łatwiej jest odszukać podczas dokonywania zakupów w dniach powszednich (wtedy w sklepie jest mniej klientów), w stosunku do dni weekendowych nie zostało potwierdzone w badaniach. Niską ocenę tego atrybutu można zinterpretować dwojako. Z jednej strony potrzeba kontaktu z pracownikami sklepu może być konsekwencją mankamentów w innych elementach usługi, utrudniających dokonywanie zakupów (np.: złe oznaczenia utrudniające odnalezienie poszukiwanego produktu itp.). Z drugiej strony można wysnuć tezę, że jest to przejaw przypisywania, przez klientów, nadmiernej roli pracownikom w ramach samoobsługowej usługi handlowej.

Na średnim poziomie 3,95 została oceniona trzecia grupa atrybutów materialnych odnoszących się do atmosfery w sklepie. Jednak w tym przypadku interpretacje wyników należy przeprowadzić w specyficzny sposób. Jak wspomniano elementy te, z założenia, mają stanowić swego rodzaju tło usługi handlowej i jako takie nie powinny absorbować szczególnej uwagi nabywców. Oceny im przypisywane świadczą, że wśród hipermarketów warunek ten można uznać za spełniony. Oceny muzyki, temperatury, panującego zapachu czy też oświetlenia, w zdecydowanej większości mieszczą się w przedziale od 3 do 4, co oznacza, że respondenci albo nie mają jednoznacznego zdania na ich temat albo oceniają je umiarkowanie pozytywnie. Zatem mają oni świadomość ich istnienia ale ich natężenie czy poziom, tak jak to zakładane, nie wywołuje skrajnych ocen.

Rzetelność jako kolejny wymiar usługi zostało ocenione na poziomie 3,65 (por. rysunek 5.7.). W badaniach kryterium to było reprezentowane przez trzy atrybuty. Najwyżej ocenione zostało oferowanie przez określony sklep towarów potrzebnych klientom (4,4). Jednak ten aspekt funkcjonowania sklepu w warunkach konkurencyjnej gospodarki wolnorynkowej wydaje się niezbędny z punktu widzenia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Jego spełnienie wydaje się zatem koniecznością.

Pominięcie tego atrybutu, pozwala na stwierdzenie, że nabywcy bardzo negatywnie oceniają rzetelność usługi handlowej świadczonej przez badane sieci hipermarketów. Niskie oceny są przede wszystkim konsekwencją niezgodności pomiędzy cenami towarów widniejącymi na półkach, z, najczęściej wyższymi, cenami na rachunku (średnia ocena dla tego atrybutu wynosiła 3,9). Taka sytuacja jest najczęściej odbierana przez nabywców jako celowe działanie sklepu. Jeszcze gorzej respondenci oceniają sposób wykonywania zadań przez pracowników sklepu (średnia ocen: 3,4). Ta stosunkowo enigmatyczna charakterystyka personelu przybiera bardziej konkretne kształty w oparciu o analizę dwóch kolejnych kryteriów jakości usługi czyli: umiejętności rozwiązywania problemów oraz relacji z personelem.

Jak już wspomniano rola personelu w świadczeniu usługi przejawia się w dwóch obszarach. Pierwszym jest odpowiednie wykonywanie obowiązków podczas zwyczajowego trybu świadczenia usługi, drugim reakcja na występujące niespodziewane sytuacje zakłócające owy zwyczajowy tryb. Diagnoza tego drugiego obszaru jest dokonywana w wymiarze jakości odnoszącym się do rozwiązywania problemów. Ze średnią oceną 3,6 jest to jedno z najgorzej ocenianych kryteriów jakości usługi handlowej (por. rysunek 5.7.). Element ten składa się z trzech atrybutów. Zdecydowanie najwyżej przez respondentów ocenione zostało bezproblemowe przyjmowanie reklamacji oraz zwrotów towarów (średnia ocena 4,3). Takie działania jednak nie są konsekwencją jedynie polityki określonej sieci handlowej w tym zakresie. Mają na nią również wpływ obowiązujące w Polsce ustawodawstwo jak i strategie marketingowe dostawców sprzedawanych w sieciach dóbr. Ponadto długie terminy płatności, narzucane przez sieci swoim kooperantom, powodują, że bardzo często zwracane lub reklamowane przez klientów towary nie są jeszcze zakupione przez sieć, zatem koszty takich operacji ponoszą jedynie ich dostawcy. Natomiast to co w ramach kryterium rozwiązywania problemów zdecydowanie leży po stronie sieci to szybkość reakcji na skargi nabywców oraz chęć rozwiązywania pojawiających się problemów. W obu tych przypadkach sieci oceniane są bardzo nisko (średnia ocen wynosi odpowiednio: 3,5 oraz 3,1)⁵⁰⁵.

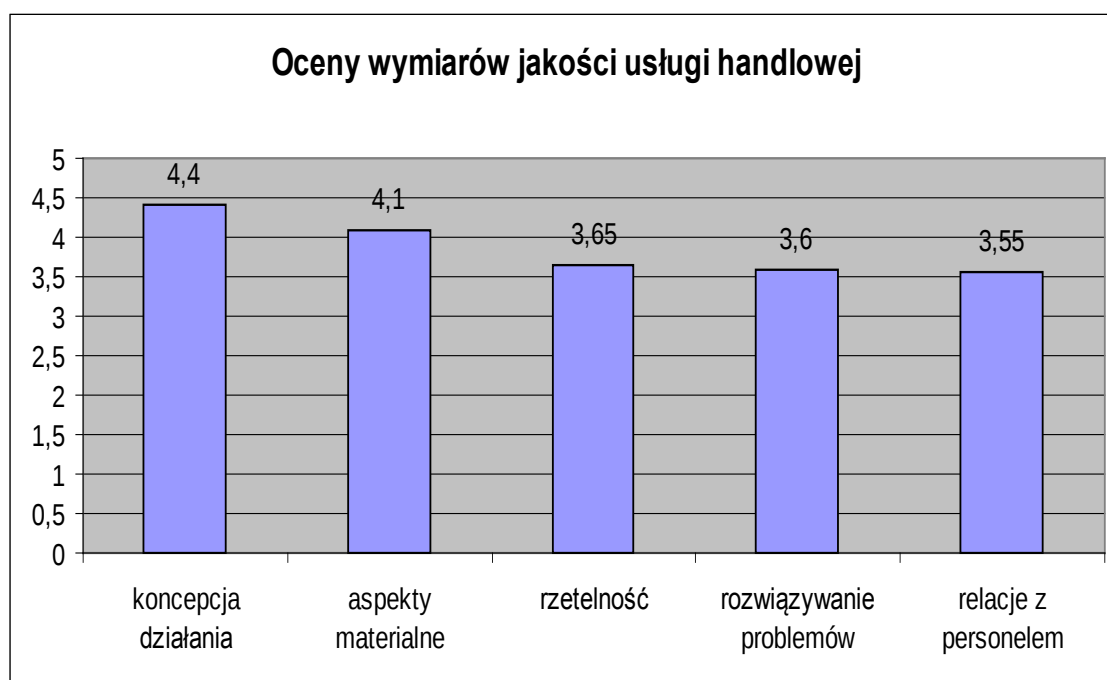
Mimo wszystko jeszcze gorzej oceniana jest praca personelu w ramach zwyczajowego świadczenia usługi handlowej. Wymiar jakości odnoszący się do relacji z personelem został oceniony najniżej spośród wszystkich pięciu (średnia ocena 3,55)

⁵⁰⁵ Ocena drugiego z wymienionych atrybutów jakości jest najniższa spośród wszystkich 35 diagnozowanych w badaniach.

(por. rysunek 5.7.). W tym przypadku podobnie jak w poprzednich średnia ta jest zawyżana przez wysoką ocenę atrybutu, za który odpowiedzialny jest nie tylko sklep. Jest to bezpieczeństwo podczas dokonywania płatności za zakupy (średnia ocena 4,5). Główny ciężar zapewnienia bezpieczeństwa owych transakcji spoczywa na instytucji finansowej te transakcje obsługującej. Rola sieci handlowej sprowadza się jedynie do wyboru najbardziej wiarygodnego partnera oraz odpowiedniego przeszkolenia własnych pracowników. Wszystkie inne atrybuty jakości odnoszące się do personelu, charakteryzujące go przez pryzmat np.: posiadanej wiedzy, szybkości wykonywania zadań czy też uprzejmości zostały ocenione bardzo negatywnie (średnia ocen zawiera się w przedziale od 3,2 do 3,6).

RYSUNEK 5.7.

Oceny wymiarów jakości usługi.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

Przyjmując za punkt odniesienia podział elementów usługi na materialne oraz niematerialne, należy stwierdzić, że element niematerialny usługi handlowej, przejawiający się w interakcjach pomiędzy klientami a personelem, jest oceniany zdecydowanie negatywnie. W zasadzie w każdym wymiarze jakości usługi handlowej, w którym diagnozowany jest jakikolwiek aspekt działań personelu, widoczny jest wyraźny spadek ocen. Najbardziej widoczne jest to, co oczywiste, w ocenie relacji z

personalem. Również umiejętność rozwiązywania problemów, która w dużej mierze zależy od postawy personelu jest bardzo źle oceniana. Z kolei najniżej ocenianym atrybutem, w ramach wymiaru rzetelności, jest jedyny odnoszący się do działań personelu. Podobną sytuację można zaobserwować w ramach aspektów materialnych. Najniżej oceniany atrybut dotyczy łatwości odnalezienia pracowników. Również najgorzej oceniany atrybut w ramach przyjętej przez daną sieć koncepcji działania, odnoszący się do czasu oczekiwania w kolejce jest w jakimś sensie konsekwencją złego zarządzania personelem. Reasumując można zatem stwierdzić, że personel jest oceniany negatywnie zarówno pod względem jakościowym jak i ilościowym. Można zatem przyjąć, że z analizy ocen poszczególnych atrybutów jakości, wyłania się obraz usługi handlowej świadczonej przez hipermarkety, w której samoobsługa rozumiana jest przez pryzmat niedocenywania roli obsługi nabywcy na minimalnym chociaż poziomie.

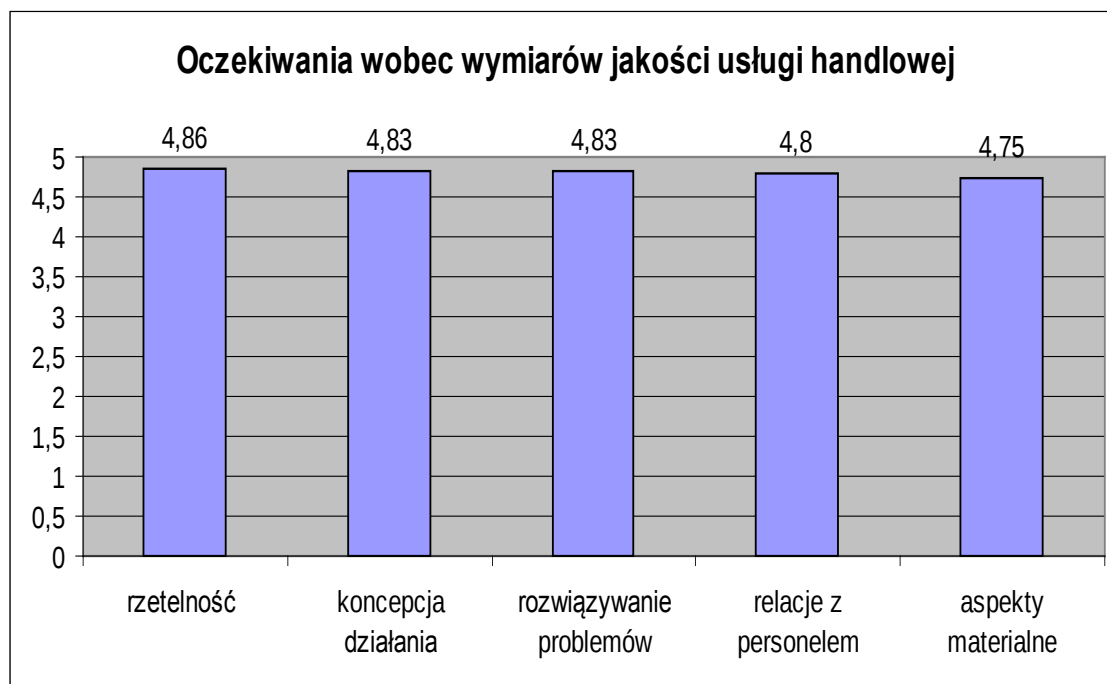
Jak wspomniano wyznaczenie postrzeganej jakości usługi, w ramach koncepcji luki, wymaga wyznaczenia również oczekiwań nabywców w stosunku do tych samych 34 atrybutów. Podobnie jak w przypadku ocen dla oczekiwań przypisywanym każdemu atrybutowi obliczono odchylenie standardowe. Następnie wszystkie odchylenia skorelowano ze średnimi określającymi poziom oczekiwań dla każdego atrybutu. Współczynnik korelacji przyjmujący wartość $R=-0,95$ wskazał na istnienie ujemnej zależności pomiędzy poziomem oczekiwań a rozbieżnością w wyznaczaniu ich poziomu przez respondentów. Jednak z drugiej strony obliczona dla wszystkich odchyleń standardowych średnia arytmetyczna przyjęła niską wartość (0,46). Wskazuje to na zdecydowanie większą zgodność respondentów, w porównaniu z ocenami, w wyznaczaniu oczekiwań⁵⁰⁶.

Analiza oczekiwań przypisywanych przez respondentów poszczególnym atrybutom oraz wymiarom wskazuje na bardzo zbliżone wartości. W zasadzie średnie oczekiwania w stosunku do każdego wymiaru jakości przyjęły wartość około 4,8 (por. rysunek 5.8.), natomiast średnie oczekiwania przypisywane każdemu z atrybutów wahały się w niewielkim przedziale od 4,5 do 4,9.

⁵⁰⁶ Odchylenia standardowe w załączniku numer 4

RYSUNEK 5.8.

Oczekiwania wobec wymiarów jakości usługi.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

Wydaje się, że taki stan rzeczy jest konsekwencją, opisywanej w poprzednim rozdziale, naturalnej tendencji respondentów do deklarowania wysokiego poziomu oczekiwań w stosunku do wszystkich elementów usługi. Tendencja ta wypływa z pewnych uwarunkowań społecznych, nakazujących oczekiwać bardzo wiele od usługodawców zwłaszcza na konkurencyjnych rynkach. Świadomość tego faktu oraz wynikająca z tego niewielka wartość diagnostyczna analizy oczekiwań doprowadziła do powstania metody wyznaczania tzw. pochodnych ważności lub oczekiwań⁵⁰⁷. Jej istota polega na statystycznym zabiegu wyznaczania współczynnika korelacji pomiędzy deklarowanymi oczekiwaniami w stosunku do poszczególnych atrybutów, z ogólną oceną przypisaną danej jednostce handlowej. Podobny zabieg zastosowano w prowadzonych badaniach. W kwestionariuszu umieszczono dodatkowe pytanie diagnozujące ogólną ocenę jakości usługi handlowej w danym sklepie. Następnie obliczono korelacje pomiędzy odpowiedziami na to pytanie a oczekiwaniami przypisywanymi poszczególnym atrybutom. Wyniki tego działania przedstawia tabela 5.1.

⁵⁰⁷ Por. N. Hill, J. Aleksander, Pomiar..., op.cit.

TABELA 5.1.

Ważność pochodna atrybutów jakości

WYMIARY JAKOŚCI	ATRYBUTY JAKOŚCI	R
ASPEKTY MATERIALNE	Kiedy zajdzie taka potrzeba łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	0,17
	Temperatura wewnątrz sklepu jest odpowiednia	0,13
	Sklep jest zadbane i czysty	0,19
	Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się po sklepie z wózkiem	0,15
RELACJE Z PERSONELEM	Pracownicy sklepu mają wystarczającą wiedzę aby odpowiedzieć na pytania klientów	0,14
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	Gdy klienci mają problem pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	0,13
KONCEPCJA DZIAŁANIA	Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest możliwy do zaakceptowania	0,13
	Sklep posiada odpowiednią ilość miejsc parkingowych	0,12

Źródło: jak w rysunku 5.1.

Analiza korelacji pozwala stwierdzić, że ważność pochodna w znacznym stopniu redukuje liczbę atrybutów jakości uznawanych za ważne. Wynika to z faktu, że stosunkowo niewielka liczba atrybutów jakości w sposób istotny koreluje z ogólną oceną jakości⁵⁰⁸. W tej grupie trudno też jest wskazać atrybut bądź atrybuty, które są zdecydowanie bardziej istotne dla nabywców od pozostałych. Analiza korelacji wskazała, że największa liczba istotnych atrybutów zawiera się w wymiarze jakości odnoszącym się do aspektów materialnych (zarówno wyglądu, ludzi oraz atmosfery). Można założyć, że waga przypisywana elementom wyglądu czyli czystości w sklepie oraz łatwości poruszania się z wózkiem po sklepie, wynika z tego, że te dwa aspekty są doświadczane przez nabywców przez cały okres, w którym dokonują oni zakupów i tym samym mają wysoki wpływ na percepcję pozostałych elementów usługi. Brud panujący w sklepie, trudność z płynnym poruszaniem się, mogą w sposób istotny zaniżyć

⁵⁰⁸ W tabeli umieszczono tylko te atrybuty, których współczynnik korelacji z pytaniem o ogólną jakość usługi handlowej jest większy od 0,1.

postrzeganie jakości. Ciekawe jest również to, że spośród elementów materialnych kształtujących atmosferę istotna okazała się jedynie odpowiednia temperatura. Oznaczać to może, że ten element jest najczęściej rejestrowany przez nabywców i tym samym najsilniej wpływa na komfort dokonywania zakupów. Na tym tle poziom oświetlenia, muzyka czy też zapach wydają się mieć drugorzędne znaczenie.

Analiza ważności pochodnej wykazała też, że oprócz elementów materialnych istotne znaczenie ma również zachowanie personelu. Bardzo ważnym wydaje się fakt, że w ramach zwyczajowego świadczenia usługi klienci oczekują od personelu przede wszystkim odpowiedniej wiedzy, mniejsze znaczenie mają natomiast swego rodzaju miękkie charakterystyki pracowników takie jak wzbudzanie zaufania, indywidualne traktowanie czy uprzejmość. Wynika to zapewne z faktu, że klienci podczas dokonywania zakupów w hipermarketach, zgodnie z koncepcją samoobsługi, wchodzą w bardzo płytkie i krótkotrwałe interakcje z personelem, w których wspomniane miękkie elementy nie mają istotnego znaczenia. Rola pracowników jest również uważana za istotną w sytuacjach nadzwyczajnych. Przejawia się ona w umiejętności rozwiązywania problemów. W ramach koncepcji działania ważna okazała się odpowiednia liczba miejsc parkingowych oraz akceptowalny czas oczekiwania w kolejce do kas. Te elementy nie dziwią. Większą część klientów hipermarketów stanowią klienci zmotoryzowani, stąd też dostępność miejsc parkingowych umożliwiającą zaparkowanie samochodu, jest niezbędna aby klienci mogli rozpocząć dokonywanie zakupów. Z drugiej strony długie oczekiwanie w kolejce do kasy może być odbierane jako element w sposób niepotrzebny wydłużający czas dokonywania zakupów, stąd zrozumiała wysoka waga przypisywana jego minimalizacji.

Zastanawiające jest to, że ważność wszystkich atrybutów w ramach wymiaru rzetelności nie okazała się istotna. Niską ważność pochodną zarówno tych atrybutów jak i pozostałych można tłumaczyć dwojako. Z jednej strony faktycznie klienci, wbrew deklaracjom, mogą nie przypisywać do nich istotnej wagi i to skutkuje niskimi wskaźnikami korelacji. Z drugiej strony może to oznaczać, że spełnienie określonych oczekiwań nabywców reprezentowanych przez adekwatne atrybuty jest w ich oczach tak oczywiste, że nie ma ono wpływu na ogólną ocenę sklepu. Można przypuszczać, że w tej grupie znalazły się atrybuty odnoszące się do oferowania przez sklep potrzebnych nabywcom towarów, zgodności cen na rachunku z cenami na półkach, czy też biorąc pod uwagę architekturę hipermarketów, poziom ich oświetlenia.

Reasumując rozważania dotyczące analizy ważności pochodnej należy mieć na uwadze, że jest to w pewnym sensie element dodatkowy do prowadzonej analizy. Jego główną zaletą jest możliwość uzyskania szczegółowych informacji odnoszących się do oczekiwań nabywców w stosunku do jakości usługi handlowej. Jednak przy ich interpretacji należy zachować odpowiedni dystans mając świadomość występowania braku jednoznacznej odpowiedzi, czy jedynie na podstawie obliczonego wskaźnika korelacji można wnioskować na temat faktycznych oczekiwań klientów. Nawet jeżeli takie rozumowanie jest poprawne, to na zdiagnozowanej ważności pochodnej nie można oprzeć całości prowadzonej analizy. Wynika to ze słusznego założenia, że zdiagnozowane w badaniach zdanie respondentów musi być respektowane, a tym samym badacz nie ma podstaw do zakładania, że „wie lepiej” jak kształtuje się określona zmienna. Dlatego też do diagnozowania luki, będącej miarą postrzeganej jakości usługi handlowej, będzie brana pod uwagę ważność deklarowana.

Jak wspomniano lukę oblicza się przez odjęcie od ocen przypisanym poszczególnym atrybutom deklarowanych oczekiwań. Wyznaczona w ten sposób trzecia wartość tylko wtedy będzie stanowiła źródło nowych informacji jeżeli nie będzie skorelowana z elementami, z których została obliczona. Na potrzeby badania obliczono zatem współczynniki korelacji pomiędzy oczekiwaniami a wartością luki oraz ocenami a wartością luki. Otrzymane wartości, odpowiednio $R = 0,22$ i $R = -0,96$ nie pozostawiają wątpliwości, że zmienność poziomu postrzeganej jakości jest praktycznie w całości zależna od zmienności poziomu ocen przypisywanych poszczególnym atrybutom. Jest to konsekwencją tego, że, o czym była mowa wcześniej, zdiagnozowany poziom oczekiwań w przekroju atrybutów oraz kryteriów jakości charakteryzował się w miarę stałym poziomem. Wyciągając, z obliczonych korelacji, wnioski na temat metodologii prowadzenia badań, można stwierdzić, że wyznaczanie poziomu postrzeganej jakości usługi handlowej nie wymaga diagnozowania oczekiwań nabywców gdyż ową jakość można utożsamiać z ocenami⁵⁰⁹.

Postrzegana jakość usługi handlowej okazała się najwyższa (najmniejsza wartość luki) wśród tych atrybutów i wymiarów, które zostały ocenione najlepiej, natomiast najgorzej oceniano jakość w obszarach najniżej ocenionych. Średnia wartość luki, obliczona jako różnica pomiędzy średnią oceną jakości a średnimi oczekiwaniami,

⁵⁰⁹ Należy jednak zaznaczyć, że są to wnioski odnoszące się jedynie do prowadzonych badań. Takie zależności mogą się nie potwierdzić w badaniach diagnozujących jakość postrzeganą w innych formatach sklepów detalicznych lub pomiędzy odmiennymi formatami.

wynosi -0,95. Oznacza to, że generalnie respondenci ocenili jakość usługi handlowej oferowanej przez hipermarkety na niskim poziomie. Ujemne wartości przyjmują również luki wyznaczone na poziomie każdego wymiaru jakości oraz każdego atrybutu. Najniższą lukę a zatem najwyższą postrzeganą jakość przypisano wymiarowi odnoszącemu się do koncepcji działania sklepu (luka na poziomie -0,4) (por. rysunek 5.9.). W jego ramach mieszczą się również dwa atrybuty o najwyższym poziomie postrzeganej jakości, są nimi: akceptacja kart płatniczych przez sklep oraz oferowanie odpowiedniej ilości miejsc parkingowych (w obu przypadkach luka na poziomie -0,1)⁵¹⁰. Natomiast w ramach wymiaru koncepcji działania najniższą jakość przypisano czasowi oczekiwania w kolejce do kas (luka -1,3).

Średnia jakość wymiaru odnoszącego się do aspektów materialnych została oceniona na poziomie -0,7 (por. rysunek 5.9.). Również w tym atrybucie wartość luki wyznaczona dla każdego atrybutu jest skorelowana z przypisaną im oceną. Stąd też stosunkowo najwyższą jakość posiadają atrybuty odnoszące się do wyglądu sklepu (średnia luka na poziomie -0,32), następnie atrybuty charakteryzujące atmosferę (średnia luka = -0,7) oraz atrybuty charakteryzujące personel (luka = -0,8). Ciekawą sytuację można zaobserwować odnośnie luki opisującej personel. Została ona bowiem wyznaczona z dwóch atrybutów, z których jeden odnoszący się do łatwości odnalezienia pracownika w razie konieczności ma najniższą postrzeganą jakość ze wszystkich atrybutów odnoszących się do aspektów materialnych (luka = -1,4), natomiast drugi diagnozujący schludność wyglądu pracowników najwyższą jakość (luka = -0,2)⁵¹¹.

Jakość pozostałych trzech wymiarów jakości, czyli rzetelności, relacji z personelem oraz rozwiązywania problemów, została oceniona na podobnie niskim

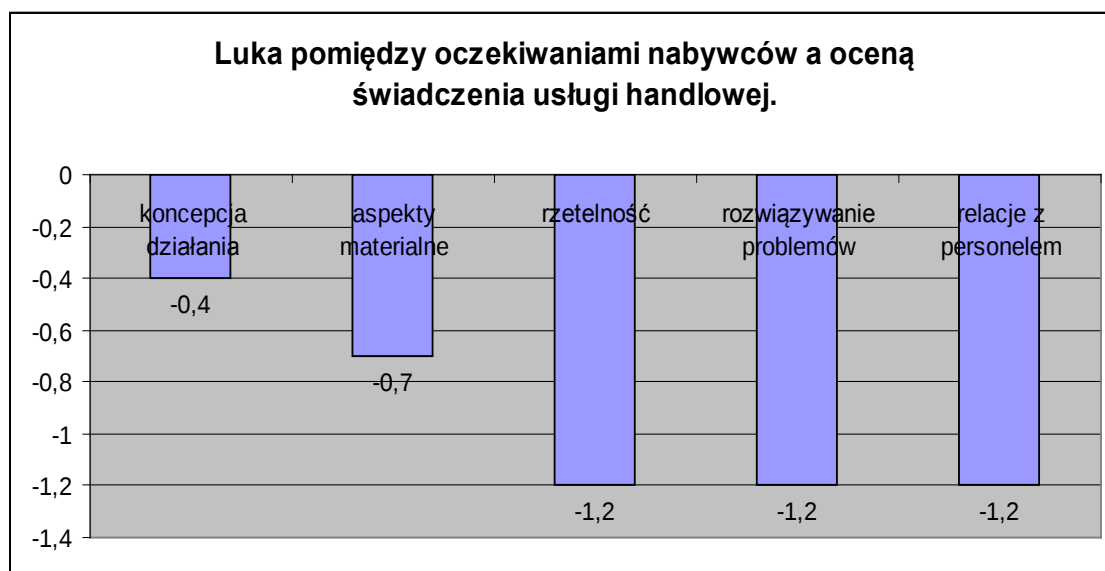
⁵¹⁰ Analizując poziom luki odnoszący się do tych atrybutów w przekroju cech demograficzno – ekonomicznych respondentów, można wskazać, że pewne grupy respondentów oceniły ich jakość na poziomie akceptowalnym (luka równa 0) oraz na poziomie wysokim (luka wyższa od 0). Akceptowalna jakość odnosząca się do akceptacji kart płatniczych została wskazana przez respondentów w trzech grupach wiekowych: 15-29 lat, 30-49 lat i powyżej 66 lat, ponadto przez respondentów pochodzących z gospodarstw domowych o łącznych dochodach netto od 1500 – 2499 zł i przekraczających 2500 zł, jak również dokonujących zakupów w dni powszednie. Natomiast jakość tego kryterium na poziomie wysokim została oceniona przez respondentów z wykształceniem licencjackim (luka 0,3) oraz wyższym i podyplomowym (luka 0,1). Nikt z respondentów nie ocenił jakości odnoszącej się do oferowania miejsc parkingowych jako wysokiej. Na poziomie akceptowalnym została ona wyznaczona przez respondentów w wieku 30-49 lat i 50-65 lat, oraz przez osoby pochodzące z gospodarstw domowych o łącznym dochodzie przekraczającym 2500 zł netto.

⁵¹¹ Jakość dotycząca schludności wyglądu pracowników została oceniona jako akceptowalna przez respondentów pochodzących z gospodarstw domowych o łącznym dochodzie mieszczącym się w przedziale od 800 do 1499 zł i od 1500 – 2499 zł, oraz przez mężczyzn. Natomiast na wysoką jakość tego atrybutu wskazali respondenci w wieku powyżej 66 lat (luka = 0,2) oraz z wykształceniem podstawowym i zawodowym (luka = 0,1).

poziomie, który wyznacza luka o wartości równej -1,2 (por. rysunek 5.9.). Podobnie jak w przypadku ocen zaważyła na tym bardzo niska, w oczach respondentów, jakość pracy zatrudnionych pracowników. Najniższe noty w tym zakresie przypisane zostały atrybutowi mieszczącemu się w ramach kryterium rozwiązywania problemów i odnoszącemu się do zainteresowania pracowników w rozwiązywaniu problemów klientów (luka = -1,7) oraz dwóm atrybutom mieszczącym się w kryterium relacji z personelem odnoszącym się do reakcji pracowników na prośby klientów oraz szybkiego wykonywania powierzonych im zadań (w obu przypadkach luka równa -1,6). Jakość pozostałych atrybutów mieszczących się w omawianych trzech kryteriach została oceniona w przedziale od -1,2 do -1,5.

RYSUNEK 5.9.

Luka pomiędzy oczekiwaniami nabywców a oceną świadczenia usługi handlowej.



Źródło: jak w rysunku 5.1.

Próbując wskazać pewne ogólne tendencje, w przekroju cech demograficzno – ekonomicznych respondentów, w ocenie jakości postrzeganej można wyciągnąć następujące wnioski. Jakość usługi handlowej jest oceniana lepiej przez mężczyzn (luka = -0,76) niż przez kobiety (luka = -0,93), co jest o tyle niekorzystnym zjawiskiem, że jak wspomniano wcześniej, kobiety stanowią zdecydowaną większość klientów hipermarketów. Ponadto wraz z wiekiem respondentów podnosi się ocena jakości⁵¹²,

⁵¹² Wyjątek stanowią respondenci w wieku 50-65 lat, którzy jakość usługi handlowej oceniają niżej od respondentów w wieku 30-49.

najniżej bowiem jakość oceniają respondenci w wieku od 15-29 lat (luka = -0,92), natomiast najwyżej respondenci w ostatniej grupie wiekowej pow. 66 lat (luka = -0,80). W przypadku wykształcenia respondentów oraz dochodów gospodarstw domowych, z których pochodzą trudno jest wskazać wyraźne tendencje. Można tego natomiast dokonać w przekroju dni tygodnia, w których respondenci dokonują zakupów. Najlepiej oceniana jest jakość przez respondentów dokonujących zakupów od poniedziałku do czwartku (luka = -0,80), następnie przez respondentów kupujących w piątki (luka = -0,82), najgorzej natomiast oceniają jakość respondenci kupujący w soboty oraz niedziele (luka = -0,83).

Reasumpcję prowadzonej analizy wyników należy dokonać uwzględniając aspekt metodologiczny prowadzonych badań oraz aspekt merytoryczny. Istotnym wnioskiem odnoszącym się do metodologii prowadzenia badań jest to, że autorsko zmodyfikowana metoda RSQS w sposób akceptowalny diagnozuje postrzeganą jakość usługi handlowej świadczonej przez sieci hipermarketów. Ponadto badania wykazały, że w kontekście wyznaczania jakości w oparciu o koncepcję luki, diagnoza oczekiwań w stosunku do usługi okazała się mieć niewielką wartość informacyjną. Można zatem rozważać pominięcie tego członu, przy prowadzeniu kolejnych badań jakości samoobsługowej usługi handlowej. Natomiast w aspekcie merytorycznym najbardziej godna podkreślenia wydaje się bardzo niska ocena jakości aspektów niematerialnych związanych ze świadczeniem usługi. Aspekty są reprezentowane głównie przez, szeroko rozumiane, zachowanie personelu. Wydaje się, że nawet stosunkowo wysoka ocena obszarów materialnych usługi, nie rekompensuje tego mankamentu, ponieważ syntetyczna ocena postrzeganej jakości usługi ma wartość ujemną, co należy utożsamiać z niezadowolającym jej poziomem.

5.2. Relacje między postrzeganą jakością usługi handlowej a wynikami osiąganymi w sieciach handlowych.

W przeprowadzonych rozważaniach zdefiniowano przewagę konkurencyjną jako zdolność przedsiębiorstwa do świadczenia atrakcyjnej dla nabywców usługi, która równocześnie gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie zysku. Bazujący na tej definicji proces szacowania przewagi konkurencyjnej powinien zatem składać się z dwóch etapów. Pierwszy z nich to diagnoza na ile oferta określonego podmiotu gospodarczego jest atrakcyjna dla docelowego kręgu nabywców. Drugi etap to odpowiedź na pytanie

czy i w jakim stopniu owa, atrakcyjna dla nabywców, oferta, wpływa na uzyskiwane przez ten podmiot wyniki działalności.

Taka koncepcja wyznaczania przewagi konkurencyjnej wpisuje się w założenie, że kategoria ta sprowadza się do wyznaczenia konkurencyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia szeregu podmiotów. Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być bowiem oceniana z punktu widzenia klientów, zarządu, właścicieli lub potencjalnych inwestorów⁵¹³. Przedsiębiorstwo będzie określane jako konkurencyjne wśród wymienionych grup interesariuszy jeżeli będzie realizowało na odpowiednim poziomie ich cele. Klienci oceniają konkurencyjność przez pryzmat pożądanых przez nich cech aktualnej oferty przedsiębiorstwa. W szerszym ujęciu, z punktu widzenia klientów, konkurencyjność przedsiębiorstwa można rozumieć jako jego zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są atrakcyjne dla nabywców⁵¹⁴. Charakter takiego rozumienia konkurencyjności wskazuje raczej na przedsiębiorstwa produkcyjne ze względu na zawarte w nim odniesienia do projektowania oraz wytwarzania towarów. Wymaga ono zatem adaptacji do specyfiki działalności przedsiębiorstw handlowych. Dla tej grupy podmiotów konkurencyjność można zidentyfikować jako zdolność przedsiębiorstwa handlowego do świadczenia takiej usługi handlowej, której jakość, ceny oferowanych towarów oraz inne walory (np.: lokalizacja sklepu) są atrakcyjne dla nabywców. Bazując na tym można przyjąć, że wyznaczenie konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego wymaga oceny czy cechy usługi handlowej przez nie oferowanej są pozytywnie oceniane przez docelowy krąg nabywców.

Natomiast punkt widzenia konkurencyjności przez pozostałe grupy interesariuszy (właściciele, zarząd) jest zdecydowanie szerszy i dotyczy takich kwestii jak zdolność przedsiębiorstwa do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, generowania większych zysków itp. Reasumując można stwierdzić, że wyznaczenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymaga de facto zdiagnozowania jego konkurencyjności z punktu widzenia nabywców oraz z punktu widzenia właścicieli.

Aby jednak analiza konkurencyjności była pełna należą ją również przeprowadzić uwzględniając dwa przedziały czasu: krótki oraz długi. Konkurencyjność krótkookresowa jest oceniana na podstawie możliwości wpływu

⁵¹³ Z. Pierścioneck, *Strategie...*, op.cit., s. 178

⁵¹⁴ *Strategie...*, red. nauk. M. Sławińska., op.cit., s. 45, [za:] S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, *Gospodarka Planowa*, 9/1984, s.391

aktualnej oferty przedsiębiorstwa, jego pracowników czy wykorzystywanej technologii na bieżące wyniki działalności. Konkurencyjność długookresowa, z kolei, jest rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do takiego kształtowania swoich zasobów oraz wykorzystywania posiadanych umiejętności, aby możliwe było trwałe osiągnięcie zysków⁵¹⁵.

Można zatem przyjąć, że konkurencyjność oceniana przez nabywców jest konkurencyjnością krótkookresową. Bazuje ona bowiem na cechach aktualnej oferty i nie uwzględnia możliwości przedsiębiorstwa do kształtowania atrakcyjnej oferty w przyszłości. Natomiast konkurencyjność z punktu widzenia właścicieli, w zależności od celu analizy, może mieć zarówno charakter krótkookresowy jak i długookresowy (por. tabela 5.2.).

TABELA 5.2.

Sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa.

		Podmiot oceniający konkurencyjność	
		klienci	właściciele
Horyzont czasowy oceny konkurencyjności	Krótki	✓	✓
	Długi		✓

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003

Prowadzone w pracy rozważania skupiają się na jakości usługi handlowej. Biorąc pod uwagę zaprezentowane w tabeli 5.2. sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, realizacja celu pracy wymaga zdiagnozowania w jakim stopniu jakość usługi wpływa na jej atrakcyjność dla nabywców oraz w jakim stopniu przekłada się na uzyskiwane przez sieci wyniki (okres krótki). Równocześnie należy stwierdzić, czy niezbędne do zapewnienia wysokiej jakości usługi, odpowiednie kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa oraz jego umiejętności, może stanowić podstawę długofalowej wysokiej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa (okres długi).

Identyfikując wpływ jakości usługi na konkurencyjność oferty w krótkim okresie, należy zauważyć, że brak adekwatnych badań wtórnych uniemożliwia wiarygodną diagnozę w jakim stopniu jakość usługi handlowej wpływa na decyzje konsumentów w porównaniu np.: z czynnikami cenowymi. Jedyną możliwością jest

⁵¹⁵ Z. Pierścionek, Strategie..., op.cit., ss. 168-183

zatem analizowanie pozycji czynników, które można powiązać z jakością usługi handlowej, w rankingach kryteriów wyboru miejsc dokonywania zakupów. Jednak takie podejście daje wykluczające się rezultaty. Badania wskazują bowiem, że, z jednej strony, większe znaczenie od ceny mają takie kryteria jak⁵¹⁶: możliwość kupienia wszystkiego co jest potrzebne, większy wybór towarów, wygoda czy dogodny czas otwarcia⁵¹⁷, z drugiej strony pozycje rankingowe mogą być całkowicie odwrotne i cena traktowana jest jako główne kryterium wyboru jednostki handlowej⁵¹⁸. Należy jednak stwierdzić, że bez względu na relatywne umiejscowienie elementów jakościowych względem ceny, są one istotnym czynnikiem stanowiącym o atrakcyjności jednostki handlowej.

Przeprowadzone, na potrzeby pracy badania, pozwalają ocenić czy elementy usługi handlowej składające się na jej jakość są atrakcyjne dla nabywców. Aby tego dokonać należy jednak sprecyzować rozumienie atrakcyjności oferty. Atrakcyjna oferta to taka, której cechy są ważne z punktu widzenia nabywcy, dobrze przez niego oceniane oraz trwałe⁵¹⁹.

Zatem analizując konkurencyjność z punktu widzenia nabywców należy odpowiedzieć na pytanie czy elementy usługi handlowej składające się na jej jakość są dla nabywców istotne, dobrze oceniane oraz trwałe. Zastosowana, w przeprowadzonych w dysertacji badaniach, zmodyfikowana metoda pomiaru jakości usługi handlowej (RSQS) okazuje się być przydatna w diagnozowaniu pierwszych dwóch cech atrakcyjnej oferty, czyli ważności oraz oceny. Natomiast brak możliwości diagnozy trzeciej cechy jest konsekwencją specyfiki dokonanych badań. Ich jednorazowy charakter uniemożliwia wnioskowanie na temat trwałości elementów oferty. Przydatność wykorzystania metody RSQS w diagnozowaniu istotności oraz poziomu oceny elementów oferty, wynika z tego, że opiera się ona na koncepcji luki. Luka ta jest wyznaczona w oparciu o dokładnie te same kategorie, które stanowią o konkurencyjności oferty w oczach nabywców, czyli w oparciu o ważność oraz ocenę. Można zatem przyjąć, że najbardziej, z punktu widzenia nabywców, konkurencyjne będą te elementy usługi handlowej, składające się na jej jakość, które zostaną określone jako ważne przy

⁵¹⁶ W przyjętej w pracy metodzie wyznaczania jakości usługi handlowej (RSQS), kryteria te mogą być utożsamiane z pewnymi atrybutami lub wymiarami jakości.

⁵¹⁷ Stosunek Polaków do handlu, PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL, luty 2006, dostęp: http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/luty/Stosunek_do_handlu_final-1.pdf

⁵¹⁸ Badania: Zachowania zakupowe Polaków w 2007, PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL, raport niepublikowany

⁵¹⁹ H. Simon, Zarządzanie cenami, PWN, Warszawa 1996, s. 65

równoczesnym wysokim ich ocenieniu. Ponieważ w przeprowadzonych badaniach praktycznie wszystkie aspekty jakości zostały ocenione jako ważne, o ich konkurencyjności decyduje zatem dokonana ocena. W takim ujęciu są to te obszary, w których luka jest najmniejsza. Wpływa z tego wniosek, że metoda RSQS wprost wyznacza jakościowy aspekt konkurencyjności usługi handlowej z punktu widzenia nabywców. W tym ujęciu konkurencyjność ta może być utożsamiana z poziomem postrzeganej jakości.

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań⁵²⁰ można wskazać, że najbardziej konkurencyjnymi elementami usługi handlowej w obszarze jej jakości są aspekty materialne oraz koncepcja działania (wielkość luki odpowiednio: -0,7 oraz -0,4). Natomiast najmniej konkurencyjne te dotyczące relacji z personelem oraz kwestii rozwiązywania pojawiających się podczas świadczenia usługi problemów (wielkość luki w obu przypadkach -1,2). Generalnie jednak ujemne wartości tych luk świadczą, że jakość usługi handlowej nie jest przez nabywców oceniana jako atrakcyjna. Równocześnie jednak ujemna wartość luki, wskazująca na fakt występowania wyższych oczekiwań w stosunku do ocen, świadczy o tym, że nabywcy oczekują od jednostek handlowych odpowiedniej jakości usług. Reasumując, w oparciu o przeprowadzone badania, można stwierdzić, że jakość usługi handlowej nie jest konkurencyjna z punktu widzenia nabywców. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę wspomniane wcześniej wysokie oczekiwania klientów, podnoszenie jakości przez jednostki handlowe wydaje się nieodzowne.

O ile konkurencyjność z punktu widzenia nabywców można, w pewnej części, utożsamiać z jakością usługi, to w przypadku konkurencyjności z punktu widzenia właścicieli należy wyznaczyć relację pomiędzy poziomem jakości usługi a rezultatami działalności przedsiębiorstwa. Innymi słowy należy określić czy istnieje zależność pomiędzy zdiagnozowaną jakością usługi a wynikami działalności sieci handlowych. Przystępując do wyznaczenia owej zależności trzeba zaznaczyć, że sporadycznie podejmowane w literaturze próby określenia relacji pomiędzy jakością usługi a konkurencyjnością przedsiębiorstwa nie odnosiły się do jednostek handlowych⁵²¹. Dlatego podjęta w pracy próba ma znamiona oryginalności.

⁵²⁰ Wyniki te były omówione w podrozdziale 5.1.

⁵²¹ Por. A. Ghobadian, S. Speller, M. Jones, *Service...*, op.cit.

Wyniki działalności sieci handlowych to najczęściej osiągnięcie określonego poziomu zysku, który jest głównym celem zakładania i funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Jednak powiązanie jakości usługi z zyskami napotyka na pewne ograniczenia. Wynika to z faktu, że zysk jest kategorią mało wiarygodną w kontekście oceny rezultatów działań podmiotów rynkowych. W dużej mierze wynika to z wysokiego stopnia ingerencji państwa w działalność gospodarczą, przejawiającą się znaczną ilością przepisów prawa regulujących szereg obszarów działania przedsiębiorstwa, w tym także obszar finansowy. Z tego też powodu ostateczna wartość osiągniętego przez przedsiębiorstwo zysku w coraz mniejszym stopniu jest miarą i konsekwencją skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem na konkurencyjnym rynku, w coraz większym natomiast staje się pochodną umiejętnego wykorzystania i interpretacji szeregu przepisów regulujących na przykład kwestie podatkowe. Ponadto z przyczyn oczywistych istnieją bardzo duże trudności z otrzymaniem wiarygodnych informacji o zyskach przedsiębiorstw. Dlatego zdecydowano się przyjąć, że uzyskiwane wyniki będą diagnozowane przez pryzmat osiąganych przez sieci handlowe przychodów. Wybrano tę kategorię mając świadomość, że jest to miara, nie w pełni charakteryzująca sytuację finansową przedsiębiorstwa, ze względu na nieuwzględnianie strony kosztowej działalności podmiotów gospodarczych. Jednak z drugiej strony, poprzez prostą formułę jej wyznaczania, wydaje się być ona stosunkowo wiarygodna. Ponadto oddaje ona stosunek nabywców do określonej jednostki handlowej przejawiający się wartością dokonywanych w niej zakupów.

Na potrzeby analizy skorelowano syntetyczne miary jakości usługi handlowej, obliczone dla każdej jednostki handlowej, w której prowadzone były badania, z przychodami przez te jednostki uzyskanymi⁵²². Obliczony w ten sposób współczynnik korelacji przyjął wartość: $R = 0,57$. Wynik ten świadczy o tym, że jakość usługi jest pozytywnie skorelowana z uzyskiwanymi przychodami, co oznacza, że wzrost postrzeganej jakości usługi handlowej może prowadzić do wzrostu przychodów przedsiębiorstwa. W oparciu o charakter tej zależności można stwierdzić, że próba wskazania na istnienie pozytywnej relacji pomiędzy jakością usługi a konkurencyjnością przedsiębiorstwa handlowego została zakończona pomyślnie.

⁵²² Jak wspomniano w podrozdziale 5.1. badania postrzeganej jakości usługi handlowej były prowadzone we wrześniu, dlatego też do analizy przyjęto przychody uzyskane w tym samym miesiącu.

Wpisuje się to we, wspomniane już, przekonanie o wysokiej skuteczności budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jakość świadczonych usług⁵²³.

Uzyskany dodatni poziom korelacji, w kontekście wyników przeprowadzonych badań, nie może być jednak uznany za efekt projakościowej koncepcji działania sieci handlowych. Biorąc bowiem pod uwagę fakt wspomnianej wcześniej niskiej oceny jakości dokonanej przez respondentów oraz ich wysokich oczekiwań w tym obszarze, należy raczej stwierdzić, że otrzymana wartość współczynnika korelacji wskazuje na znaczny potencjał tkwiący w podnoszeniu jakości usługi handlowej oferowanej przez sieci hipermarketów w Polsce. Potencjał ten podkreśla również obliczony, na podstawie współczynnika korelacji, współczynnik determinacji ($R^2 = 0,32$). Jego wartość wskazuje, że zmiany w poziomie przychodów mogą być w około jednej trzeciej tłumaczone zmianami w poziomie jakości usługi. Brak adekwatnych badań pozwala jedynie na przypuszczenia o innych elementach mogących wpływać na poziom uzyskiwanych przychodów. Wydaje się, że mogą to być na przykład zmiany poziomu cen. Potwierdzało by to omówione już przekonanie, że budowanie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa łączenia zarówno koncepcji przywództwa kosztowego z dyferencjacją⁵²⁴.

Wyznaczenie korelacji pomiędzy syntetyczną oceną jakości usługi a przychodami nie w pełni wykorzystuje zasób informacji uzyskany w badaniach empirycznych. Dlatego też zdecydowano się na analizę relacji pomiędzy poszczególnymi wymiarami jakości usługi, wyznaczonymi dla każdej jednostki handlowej, a uzyskanymi przychodami. Dokonano tego w oparciu o zbudowanie funkcji regresji wielorakiej. Postać owej funkcji jest następująca: $\text{Przychody} = 0,3\text{aspekty materialne} + 0,57\text{rzetelność} - 0,08\text{personel} - 0,1\text{rozwiązywanie problemów} - 0,02\text{koncepcja działania}$.

Bazując na niej można założyć, że o stopniu konkurencyjności określonego wymiaru jakości usługi decyduje siła z jaką koreluje on z przychodami. W oparciu o takie założenie najbardziej konkurencyjny z punktu widzenia właścicieli jest wymiar rzetelności. Poprawa bowiem jakości w tym obszarze, przy stałym wpływie pozostałych wymiarów jakości, najsilniej wpływa na wzrost przychodów. Atrybuty jakości

⁵²³ Empiryczna weryfikacja tej zależności nie była jednak zrealizowana w oparciu o usługę handlową. Dokonano tego bazując np.: na jakości usługi medycznej, por. E.C. Nelson, R.T. Rust, A. Zahorik, R.L. Rose, P. Batalden, A. Siemanski, Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?, Journal of Health Care Marketing, December 1992

⁵²⁴ Problem ten był omówiony w podrozdziale 1.3.

składające się na ten wymiar pozwalają na wyjaśnienie tych prawidłowości. Jeden z atrybutów diagnozuje bowiem czy jednostka handlowa oferuje towary potrzebne nabywcom. Można powiedzieć, że w atrybucie tym zawarta jest istota prowadzenia działalności handlowej. Lepsze od konkurentów spełnienie tego wymogu, z pewnością będzie prowadziło do zwiększenia zakupów przez nabywców, co przełoży się na uzyskane przez sieć przychody⁵²⁵. Drugi atrybut wskazuje natomiast na konieczność zgodności pomiędzy cenami towarów na rachunku z cenami tych towarów na półkach sklepowych. Zapewnienie owej zgodności może być odbierane przez klientów jako wyraz uczciwości ze strony sieci handlowej. Podnoszenie jakości tego atrybutu usługi, w obliczu zdiagnozowanej w badaniach złej jego oceny (luka na poziomie -1), wydaje się być istotnym źródłem zwiększonych przychodów przedsiębiorstwa⁵²⁶.

W stosunkowo wysokim stopniu na uzyskiwane wyniki wpływa również jakość elementów materialnych. Ten fakt nie dziwi, gdyż to właśnie na nich opiera się istota samoobsługowej usługi handlowej. Ponadto, o czym była mowa wcześniej, w oparciu o ocenę elementów materialnych nabywcy mogą dokonywać oceny całości świadczonej usługi handlowej. Zatem inwestowanie w wygląd elementów materialnych oraz taką ich aranżację aby maksymalnie ułatwić nabywcom dokonywanie zakupów jest niewątpliwym sposobem na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że podnoszenie jakości w wymiarze relacji z personelem oraz rozwiązywania problemów, w krótkim okresie, może doprowadzić do zmniejszenia przychodów (w przypadku obu tych wymiarów współczynniki korelacji przyjęły wartości ujemne). Wydaje się, że przyczyną tej zależności jest wysoki poziom kosztochłonności podnoszenia poziomu jakości w tych obszarach. Poszerzanie wiedzy pracowników, ich umiejętności personalnych (bardzo negatywnie ocenionych w przeprowadzonych badaniach) jest związane z koniecznością ciągłego prowadzenia szeregu kosztownych szkoleń. W konsekwencji koszty te mogą prowadzić do wzrostu cen. Taka sytuacja z kolei może nie znajdować zrozumienia wśród nabywców.

⁵²⁵ Według badań PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL nt. Stosunku Polaków do handlu, dla 60% ankietowanych możliwość kupienia w sklepie wszystkiego co jest potrzebne stanowi główną determinantę wyboru określonej jednostki handlowej.

⁵²⁶ Według badań PBS DGA nt: zwyczajów i opinii Polaków związanych z robieniem codziennych zakupów w super- i hipermarketach, 20% respondentów uważa, że sklepy te nieuczciwie traktują swoich klientów, natomiast ponad 40% nie zakłada braku uczciwości ze strony sklepu, ale nie jest też przekonana o jego uczciwości

Praktycznie bez wpływu na uzyskiwane przez sieci hipermarketów wyniki ma wymiar jakości związany z koncepcją działania. Wydaje się, że jest to konsekwencją dwóch zjawisk. Z jednej strony, w obszarze części atrybutów składających się na ten wymiar, osiągnięty został bardzo wysoki, korzystny dla nabywców poziom⁵²⁷. Zatem jakiegokolwiek próby doskonalenia działania w ramach tych atrybutów nie przełożą się na uzyskiwanie lepszych wyników przez przedsiębiorstwo. Z drugiej strony pewne atrybuty wydają się być mało atrakcyjne dla nabywców i nie stanowią podstaw ich decyzji zakupowych⁵²⁸.

Na uwagę zasługuje fakt, że obszary konkurencyjności z punktu widzenia klientów w niewielkim stopniu pokrywa się z obszarami konkurencyjności z punktu widzenia właścicieli. Jedynie wymiar aspektów materialnych jest wspólny dla tych dwóch ujęć konkurencyjności, stając się tym samym niezaprzeczalnym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej. Spełnia on bowiem warunek atrakcyjności dla nabywców oraz zdolności do generowania przychodów. Natomiast wysoce konkurencyjny dla nabywców obszar koncepcji działania jest najmniej konkurencyjny dla właścicieli. Wydaje się, że jest to zatem wymiar, w którym utrzymywanie wysokiej jakości jest warunkiem koniecznym ale nie wystarczającym do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Trudno bowiem wyobrazić sobie odejście przez sieci handlowe od wysokich standardów w tym wymiarze, jednak z drugiej strony ich utrzymywanie nie stanowi źródła wysokich przychodów. Wymiar rzetelności nie jest konkurencyjny dla klientów, natomiast najbardziej konkurencyjny dla właścicieli. Można zatem założyć, że jest bardzo istotne potencjalne źródło budowania przewagi nad rywalami przez jednostki handlowe. Polepszanie bowiem oceny tego wymiaru jakości przez nabywców może prowadzić do istotnych wzrostów przychodów przedsiębiorstwa. Martwymi obszarami konkurencyjności są natomiast wymiary związane z personelem. Obszary te są negatywnie oceniane przez nabywców, z drugiej strony zmiana tego stanu rzeczy nie leży w kręgu zainteresowania sieci, gdyż nie prowadziłyby do wzrostu przychodów w krótkim okresie.

Jak wspomniano wcześniej zakres czasowy prowadzonych badań oraz ich jednorazowy charakter pozwalają na wyciąganie wniosków odnoszących się jedynie do

⁵²⁷ Według badań PBS DGA nt: zwyczajów i opinii Polaków związanych z robieniem codziennych zakupów w super- i hipermarketach, ponad 80% ankietowanych określiła godziny otwarcia sklepów jako dogodne.

⁵²⁸ Według badań PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL nt: zachowań zakupowych Polaków w 2007, możliwość płacenia kartą płatniczą była najmniej istotnym kryterium wyboru określonej jednostki handlowej jako miejsca dokonywania zakupów.

okresu krótkiego. Obserwowana w tym okresie pozytywna zależność pomiędzy poziomem postrzeganej jakości usługi handlowej a przychodami, dają podstawy do wyciągnięcia wniosków o charakterze strategicznym. Można bowiem założyć, że w długim okresie, przyjęcie koncepcji konkutowania w oparciu jakość świadczonej usługi, może doprowadzić do osiągnięcia przez sieci hipermarketów trwałej przewagi konkurencyjnej. Bazując na przedstawionej w rozdziale pierwszym koncepcji budowania przewagi, wydaje się, że źródłami owej przewagi będą posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby oraz ich unikatowa umiejętność wykorzystania. Założenie to wynika z istniejącego w literaturze przekonania, że wysoka heterogeniczność usług powoduje, że każde przedsiębiorstwo świadczy je w odmienny sposób⁵²⁹. Skoro tak, to źródeł przewagi nie można szukać w specyfice rynku (tak jak jest to przedstawiane w koncepcji struktury rynku) tylko właśnie w odmiennym wykorzystaniu zasobów. Przyjęcie koncepcji zasobowej jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej ma, w świetle opisywanej w pracy jakości usługi, dodatkowe uzasadnienie. Budowanie jakości jest bowiem procesem długotrwałym, wymagającym zaangażowania wszystkich pracowników, wymagającym przeorientowania całego przedsiębiorstwa na proces podnoszenia jakości. Jest to więc zorganizowane działanie głównie skupiające się na wewnątrz organizacji, a nie na wykorzystywaniu sprzyjających okoliczności w jej otoczeniu. Zastosowana w pracy metoda pomiaru jakości usługi handlowej (RSQS) również mieści się w koncepcji zasobowej firmy. Diagnostuje ona bowiem zasoby, w oparciu o które przedsiębiorstwo buduje jakość usługi. Można przyjąć, że atrybuty jakości, składające się wymiar jakości określany mianem aspektów materialnych, są odpowiednikami zasobów materialnych organizacji, natomiast atrybuty w wymiarach rzetelności, relacji z pracownikami oraz rozwiązywania problemów to odpowiedniki zasobów niematerialnych⁵³⁰. Natomiast w wymiarze koncepcji działania diagnozowana jest umiejętność odpowiedniego wykorzystania posiadanych zasobów⁵³¹.

⁵²⁹ M.I. Rapert, B.M. Wren, Service quality as a competitive opportunity, *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 no.3 1998, s. 226

⁵³⁰ Jak wspomniano w rozdziale pierwszym, zasoby niematerialne dzielą się między innymi na kompetencje, relacje oraz postawy. W metodzie RSQS kompetencje reprezentowane są przez takie atrybuty jak: posiadanie przez pracowników odpowiedniej wiedzy, czy też odpowiednie zajmowanie się skargami nabywców. Z kolei relacje diagnozowane są w atrybutach analizujących uprzejme czy też indywidualne traktowanie klientów oraz budzenie w nich zaufania. Wreszcie postawy widoczne są w atrybutach określających właściwe oraz szybkie wykonywanie zadań.

⁵³¹ Na przykład poprzez analizę takich atrybutów jak: odpowiednie godziny otwarcia jednostki handlowej, czas oczekiwania w kolejce do kasy.

Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość wymaga zatem posiadania oraz odpowiedniego wykorzystania szeregu zasobów. Ponadto, jak wspomniano wcześniej, osiągnięcie odpowiedniego poziomu jakości usługi jest procesem długotrwałym. Dlatego też uważa się, że przewaga konkurencyjna budowana w oparciu o jakość może być określona jako trwała. Wynika to z faktu, że zasoby, w oparciu o które została zbudowana są chronione przed imitacją ze strony konkurentów, za pomocą dwóch barier: niekorzyści kompresji czasu oraz niejasności związków przyczynowo – skutkowych⁵³². Istota pierwszej bariery polega na tym, że do powstania pewnych zasobów potrzebny jest określony przedział czasu i bardzo trudne jest jego znaczące ograniczenie. Dlatego podmioty konkurencyjne nie mogą wejść, w stosunkowo krótkim czasie, w jego posiadanie, nawet angażując znaczne środki finansowe. Do tego typu zasobów, niezbędnych przy konkurowaniu za pomocą jakości, można między innymi zaliczyć: odpowiedni poziom kultury organizacyjnej, czy też pozytywną reputację. Z drugiej strony, posiadanie przez konkurentów niezbędnych do budowania jakości zasobów nie gwarantuje im osiągnięcia zakładanego celu. Jest to konsekwencja drugiej bariery imitacji czyli niejasności związków przyczynowo – skutkowych. Konkurencyjne bowiem w oparciu o jakość, nie tylko wymaga posiadania przez organizację zasobów kształtowanych w długim przedziale czasu, ale również zbudowania określonych unikatowych relacji pomiędzy nimi. Te relacje powodują, że konkurentom niezwykle trudno jest stwierdzić jakie efekty przyniesie zastosowanie konkretnych zasobów.

Posiadanie odpowiednich zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania stanowi punkt wyjścia do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jakość. W przyjętej w pracy koncepcji luki istota tego działania polega na minimalizowaniu różnicy pomiędzy oczekiwaniami nabywców co do usługi a faktycznym poziomem usługi dostarczonej⁵³³. Jak już wspomniano w działaniu tym można wyróżnić dwie składowe. Jedną z nich jest ograniczanie luki w procesie świadczenia usługi (czyli podnoszenie jakości funkcjonalnej), drugą ograniczanie luki podczas oceny efektu procesu świadczenia usługi (czyli podnoszenie jakości technicznej). Tak rozumiana wysoka jakość usługi powoduje, że w długim okresie następuje ugruntowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa handlowego, jako oferującego wysokiej jakości asortyment, przy równoczesnym zapewnieniu odpowiednich usług

⁵³² Problem barier imitacji zasobów został omówiony w rozdziale pierwszym.

⁵³³ Szerzej ten problem został przedstawiony w rozdziale trzecim.

dotatkowych⁵³⁴. Konsekwencją tego jest zwiększone korzystanie z usług określonego podmiotu, oraz ewolucja występującego w okresie krótkim zadowolenia nabywców z oferty, w ich niechęć do zmiany usługodawcy, co może być traktowane jako przejaw lojalności⁵³⁵.

Najistotniejsze znaczenie w zapewnianiu trwałości przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o jej jakość, ma jakość funkcjonalna oraz wizerunek przedsiębiorstwa. Waga jakości funkcjonalnej wynika z faktu, że nabyta przez usługodawcę umiejętność świadczenia usługi zgodnie z wymogami nabywców przez odpowiednio wyszkolony personel oraz unikatową kombinację elementów materialnych jest bardzo trudna do skopiowania przez konkurentów. Trwałość przewagi konkurencyjnej jest tym obszarze zapewniana, przez wspomnianą, barierę imitacji odnoszącą się do niejasności związków przyczynowo – skutkowych. Z kolei budowanie pozytywnego wizerunku usługodawcy w oczach nabywców jest procesem długofalowym. Jednak posiadanie odpowiedniego wizerunku w sposób trwały utrzymuje przewagę konkurencyjną w oparciu barierę imitacji związaną z niekorzyścią kompresji czasu. Bariery imitacji zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o postrzeganą jakość usługi handlowej przedstawia rysunek 5.10.

Ograniczona rola jakości technicznej w zapewnianiu trwałości przewagi konkurencyjnej wynika z faktu, iż w ramach usługi handlowej, odnosi się ona do jakości nabytych przez klientów dóbr. Powoduje to, że konkurenci, w stosunkowo krótkim czasie, mają możliwość poszerzenia swojego asortymentu o pozycje, które dzięki jakości zostały pozytywnie zweryfikowane przez nabywców.

Utrzymywanie wysokiej jakości usługi również pozytywnie przekłada się na wyniki działania przedsiębiorstwa co jest warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W najszerszym ujęciu wyniki te mogą być ocenione przez pryzmat efektywności funkcjonowania jednostki handlowej (kreowania przez nią wartości dodanej – por. podrozdział 1.3.). Z jednej strony bowiem jakość, pozwala na utrzymywanie wysokich cen, co umożliwia uzyskiwanie odpowiednio wysokich przychodów. Z drugiej strony immanentną cechą budowania jakości usługi jest ciągła analiza oczekiwań nabywców, która pozwala, w długim okresie, na minimalizowanie

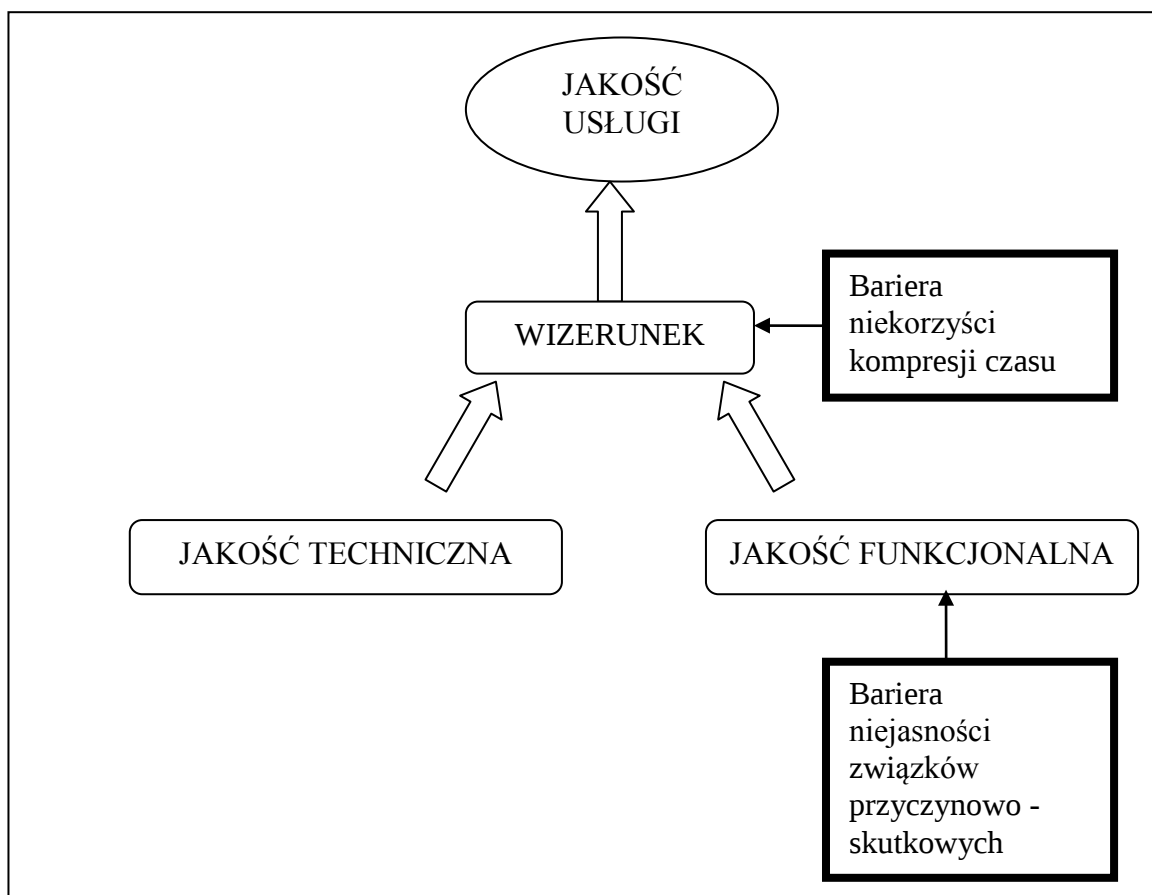
⁵³⁴ Jakość funkcjonalna, techniczna oraz wizerunek są składowymi postrzeganej jakości usługi – por. podrozdział 3.2.

⁵³⁵ Por. V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *The behavioral...*, op.cit.

kosztów złego, niezgodnego z oczekiwaniami świadczenia usługi, lub ponoszenia kosztów świadczenia tych elementów usługi, których nabywcy nie potrzebują.⁵³⁶

RYSUNEK 5.10.

Bariery imitacji zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o postrzeganą jakość usług handlowej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Gronroos, Service management and marketing. A customer relationship management approach, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, 2005, s. 63

Reasumując można stwierdzić, że wysoka jakość usługi, pozwala przedsiębiorstwu handlowemu, w długim okresie, na permanentne podnoszenie pozycji konkurencyjnej na rynku. W rozdziale pierwszym wskazano, że pozycja ta jest miarą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przyjęto, że jest ona wyznaczana w oparciu o udział w rynku oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Aby tak określana pozycja konkurencyjna została oceniona pozytywnie wzrostowi udziału w rynku musi towarzyszyć polepszanie wyników finansowych. Budowanie konkurencyjności w

⁵³⁶ T.Z. Chang, S.J. Chen, Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence, The Journal of Services Marketing, vol. 12 no. 4, 1998, s. 247

oparciu o jakość usługi pozwala te dwa warunki spełnić równocześnie. Z jednej strony będąca konsekwencją wysokiej jakości usługi lojalność nabywców przekłada się pozytywnie na udział w rynku przedsiębiorstwa⁵³⁷. Z drugiej strony wspomniana efektywność funkcjonowania, osiągnana dzięki jakości, zapewnia racjonalność ekonomiczną działań usługobiorcy.

Wyznaczona, na podstawie badań, krótkookresowa, pozytywna zależność pomiędzy poziomem jakości usługi handlowej a przychodami sieci hipermarketów, potwierdza istniejące w literaturze przekonanie o wysokiej skuteczności budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość usługi. Z jednej strony jest to proces, który ze względu na swój długofalowy charakter, wymaga determinacji i konsekwencji w działaniu, z drugiej strony owa długofalowość stanowi doskonałą ochronę przed konkurentami. Odpowiednio wysoka jakość, w krótkim okresie, wywołuje zadowolenie nabywców, które przekłada się na zwiększone zakupy. W długim okresie owo zadowolenie ewoluuje w kierunku lojalności, która, obniżając wrażliwość cenową nabywców, pozwala na kształtowanie stosunkowo wysokich cen. Utrzymywanie wysokiej jakości w długim okresie minimalizuje również koszty związane ze złym świadczeniem usługi. Te dwa elementy, a więc przestrzeń na w miarę swobodne kształtowanie cen oraz minimalizowanie kosztów powodują, że wysoka jakość może prowadzić do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, co przy uwzględnieniu wysokiej akceptacji przez nabywców oferty jednostki handlowej, zapewnia przewagę konkurencyjną.

⁵³⁷ R.T. Rust, R. Metters, Mathematical models of service, European Journal of Operational Research, 91/1996, s. 432

ZAKOŃCZENIE

Rezultaty poznawcze rozprawy są następstwem przyjętego celu głównego, którym była identyfikacja roli postrzeganej jakości usługi handlowej w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przez sieci handlowe. Rezultaty te dotyczą zarówno sfery teoretycznej, jak i praktycznej.

W sferze teoretycznej praca jest próbą usystematyzowania opisywanych w literaturze przedmiotu pojęć związanych z przewagą konkurencyjną i postrzeganą jakością usługi oraz wskazaniem relacji pomiędzy nimi. W pracy przyjęto, że przewaga konkurencyjna to umiejętność przedsiębiorstwa handlowego do takiego kształtowania charakterystyk usługi handlowej, która zapewnia tworzenie większej, od konkurentów, wartości dla nabywcy, dzięki czemu przedsiębiorstwo osiąga ponadprzeciętne zyski. Bazując na tej definicji stwierdzono, że budowanie atrakcyjnej oferty nie ogranicza się jedynie do kształtowania odpowiednich relacji w obszarze klient – przedsiębiorstwo. Istotny dla kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest ponadto obszar obejmujący relacje przedsiębiorstwo – dostawca. Na tej podstawie zwrócono uwagę na zjawisko konkurencji na wejściach oraz konkurencji na wyjściach. Konkurencję na wejściach zdefiniowano jako walkę o jak najlepsze warunki pozyskania zasobów niezbędnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Natomiast konkurencję na wyjściach określono jako dążenie do dostarczenia nabywcom korzystniejszej, od rywali rynkowych, oferty. Wskazano, że pomiędzy owymi obszarami konkurencji występuje zależność komplementarna. Skuteczność w obszarze konkurencji na wyjściach, jest bowiem zdeterminowana warunkami pozyskiwania zasobów niezbędnych do stworzenia odpowiedniej usługi handlowej. Jednocześnie zwrócono uwagę na fakt, że jedynie sukcesy w obszarze konkurencji na wyjściach mogą wywołać strumień przychodów w przedsiębiorstwie handlowym, stąd też sposoby funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze konkurencji na wejściach powinny być podporządkowane celom rynkowym przedsiębiorstwa.

Dlatego też założono, że w procesie budowania przewagi konkurencyjnej, nadrzędne jest odpowiednie budowanie relacji z klientami. W tym obszarze zasadniczą kwestią jest ustalenie wartości dostarczanej nabywcy. Przedsiębiorstwo może zastosować dwa sposoby dostarczania wartości dla nabywców, które można utożsamiać z dwoma strategiami konkurencji. Pierwszą z nich jest sprzedaż usług o standardowej

jakości ale po niskich cenach (strategia przywództwa kosztowego), drugą oferowanie usług o wysokiej jakości uzasadniającej stosunkowo wysokie ceny (strategia dyferencjacji). W pracy głównym obszarem rozważań uczyniono dostarczanie wartości nabywcy w oparciu o kształtowanie odpowiedniego poziomu jakości usługi handlowej.

Usługę handlową zdefiniowano jako sprzedaż asortymentu towarów, będącą konsekwencją istoty działalności handlowej jako ogniwa pośredniczącego pomiędzy producentami dóbr a ich nabywcami. Równocześnie usługę tą określono jako działanie mające na celu dostarczenie nabywcy dodatkowej wartości w stosunku do nabywanego asortymentu. Z kolei jakość usługi określono jako ogół cech i właściwości usługi decydujących o jej zdolności do zaspokajania potrzeb klientów. Stwierdzono jednak, że w przypadku usług, ze względu na ich specyficzne cechy⁵³⁸, niezwykle trudne wydaje się wyznaczenie tzw. jakości obiektywnej, opartej o określone normy. Stąd też ocena jakości usługi powinna być pozostawiona subiektywnym odczuciom nabywcy. Na tym tle w pracy przyjęto pojęcie jakości postrzeganej. Przeanalizowano sposoby oceny jakości usługi przez nabywców i z pośród nich wybrano ten, który wydaje się być najsilniej udokumentowany w literaturze. W konsekwencji przyjęto, że nabywcy oceniają jakość usługi w oparciu o tzw. lukę. Koncepcja luki wskazuje, że ocena jakości postrzeganej jest dokonywana przez nabywców w oparciu o porównanie swoich oczekiwań w stosunku do usługi przed jej świadczeniem, z jej oceną dokonaną w trakcie oraz po dostarczeniu usługi⁵³⁹. Różnice pomiędzy tymi dwoma kategoriami tworzą tzw. lukę. Stąd też omawiane podejście określane jest również mianem modelu niezgodności⁵⁴⁰, gdyż opiera się ono na wyznaczeniu na ile świadczona usługa odbiega, in plus lub in minus, od oczekiwań klientów⁵⁴¹. Wskazuje ono zatem na wielkość oraz kierunek różnicy występującej pomiędzy oczekiwaniami a jej oceną. Według koncepcji luki usługa posiada odpowiednią jakość, jeśli została świadczona co najmniej zgodnie z oczekiwaniami klienta⁵⁴². W toku rozważań, w sposób kompleksowy, omówiono elementy, w oparciu o które usługobiorcy kształtują swoje oczekiwania oraz oceny.

⁵³⁸ Cechy te dotyczą: niematerialności, równoczesności świadczenia usługi z jej konsumpcją, brakiem możliwości składowania oraz heterogeniczności

⁵³⁹ J.C. Groth, R.T. Dye, Service: quality guidelines for marketers, *Managing Service Quality*, vol. 9 no 5, 1999, s. 351

⁵⁴⁰ Model niezgodności został adaptowany do wyznaczenia postrzeganej jakości usługi, gdyż pierwotnie został on stworzony do oceny postrzeganej satysfakcji, por. R.L. Oliver, A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, vol. 17 November 1980

⁵⁴¹ F.A. Carrillat, F. Jaramillo, J.P. Mulki, The validity of the SERVQUAL and SERVPREF scale, *International Journal of Service Industry Management*, vol.18 no.5, 2007, s. 473

⁵⁴² K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AEP, Poznań 2000, s. 205

Na podstawie analizy przemian sektora handlu detalicznego w Polsce, stwierdzono, że obserwowane procesy koncentracyjne oraz profesjonalizacja działalności handlowej powodują konieczność dokonania zmiany, przez jednostki handlowe, filozofii konkurencji. Jej przejawem może być przekształcanie stosunkowo prostej do aplikowania i imitacji konkurencji cenowej, w bardziej wyrafinowaną walkę o jak najwyższą jakość usługi handlowej.

W warstwie metodologicznej wskazano na metody pomiaru postrzeganej jakości usługi. Szczególną uwagę poświęcono metodom atrybutowym, charakteryzującym się założeniem, że jakość każdej usługi można wyznaczyć bazując na ocenie poszczególnych jej atrybutów (cech). W pracy skupiono się na metodzie pomiaru postrzeganej jakości usługi handlowej określanej mianem RSQS (Retailing Service Quality Scale). Stwierdzono, że przydatność tej metody z punktu widzenia rozważań prowadzonych w pracy jest ograniczona. Dokonano zatem autorskiej jej adaptacji. Jak wspomniano, jej istotą było opracowanie zestawu atrybutów jakości usługi handlowej, odzwierciedlających charakterystykę samoobsługowej usługi handlowej oraz specyfikę polskiego rynku. Poprawność prowadzonych prac adaptacyjnych została potwierdzona odpowiednimi testami statystycznymi. Na podstawie przeprowadzonych obliczeń⁵⁴³ stwierdzono, że koncepcja pomiaru jakości usługi, w oparciu o zastosowany w badaniu oryginalny zestaw atrybutów oraz kryteriów jakości, jest akceptowalna. Oznacza to, że wprowadzone zmiany nie pozbawiły metody zdolności diagnozowania postrzeganej jakości usługi handlowej i tym samym nie ma podstaw do odrzucenia całego procesu adaptacji. Można zatem przyjąć, że zaadaptowany instrument pomiarowy może być wykorzystywany w szeregu badaniach diagnozujących postrzeganą jakość samoobsługowej usługi handlowej.

W oparciu o tak skonstruowany instrument pomiarowy przeprowadzono badania poziomu jakości usługi handlowej. Zaprezentowane wyniki badań dokonanych wśród klientów największych sieci hipermarketów funkcjonujących na terenie Polski, wskazują na niski poziom postrzeganej jakości usługi. Wyznaczona luka przyjęła wartość ujemną, co oznacza, że oczekiwania nabywców związane z poziomem jakości usługi, przewyższają jej ocenę. Świadczy to o tym, że sieci hipermarketów, mimo sprzyjających zmian w otoczeniu, nie w pełni rozwinęły koncepcję konkurencji w obszarze jakości.

⁵⁴³ Test statystyczny poprawności modyfikacji metody RSQS oparto o konfirmacyjną analizę czynnikową.

W pracy sformułowano hipotezę, zakładającą, że sieci handlowe posiadają możliwość kształtowania postrzeganej jakości usługi handlowej. Definiowanie w pracy postrzeganej jakości usługi jako subiektywnego osądu, odczucia usługobiorcy związanego z poziomem jakości, powodowało konieczność uzyskania odpowiedzi na pytanie czy przedsiębiorstwo usługowe może owe subiektywne oceny kształtować. Przyjęcie w pracy koncepcji luki, w oparciu o którą nabywcy oceniają jakość usługi, pozwoliło pozytywnie zweryfikować omawianą hipotezę. W oparciu o studia literaturowe stwierdzono bowiem, że przedsiębiorstwo handlowe w pełni kontroluje i kształtuje elementy usługi, na podstawie których nabywcy oceniają usługę oraz wpływa, chociaż w znacznie ograniczonym stopniu, na czynniki określające oczekiwania. Możliwość kształtowania składowych usługi rzutujących na jej ocenę wynika z faktu, że aby owej oceny dokonać, nabywcy muszą uczestniczyć w procesie świadczenia usługi, co sprowadza się do ich obecności w sklepie. Otoczenie sklepu oraz, przede wszystkim, jego wnętrze jest środowiskiem w pełni ukształtowanym przez jednostkę handlową. W środowisku tym, biorąc pod uwagę niematerialny charakter usługi, nabywcy poszukują pewnych punktów odniesienia, w oparciu o które mogliby dokonać jej oceny. Przyjęto, że są nimi zarówno otoczenie materialne jak i umiejętności pracowników jednostki handlowej. Stwierdzono, że odpowiednie kształtowanie tych dwóch elementów usługi wpływa na jej wysoką ocenę przez nabywców. Wskazano ponadto, że materialne oraz niematerialne obszary oddziaływania przez handel na nabywców mogą wywołać z ich strony dwie przeciwstawne reakcje: akceptacji oraz odrzucenia. Reakcja akceptacji, przejawiająca się w zadowoleniu z dokonywania zakupów, chęci ponownego dokonania zakupów w określonym sklepie, ilości wydanych pieniędzy oraz czasu spędzonego w sklepie, powoduje, że usługa handlowa określonej jednostki handlowej oceniana jest wysoko. Natomiast reakcja odrzucenia, poprzez negację szeroko rozumianej oferty sklepu, wpływa na negatywną ocenę usługi⁵⁴⁴.

Oczekiwania nabywców odnoszące się do poziomu świadczenia usługi zależą od elementów, które są dla przedsiębiorstwa trudne do kontrolowania. Należą do nich między innymi: potrzeby i doświadczenie nabywców a także konkurencyjne oferty usługowe. W literaturze istnieje przekonanie, że przedsiębiorstwo usługowe może w pośredni sposób wpływać na oczekiwania nabywców w oparciu o działania

⁵⁴⁴ R.J. Donovan, J.R. Rossiter, Store atmosphere: An environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, vol. 58 no. 1 Spring 1982, s. 37

komunikacyjne. Celem przekazów komunikacyjnych powinno być niedopuszczanie do nadmiernego wzrostu oczekiwań nabywców. Można tego dokonać między innymi poprzez edukowanie nabywców na temat ich roli w procesie świadczenia usługi, czy też wskazywanie na swego rodzaju substytucyjność elementów usługi, polegającą na obietnicy otrzymania określonych korzyści kosztem niedogodności w innych obszarach. Konkludując, wykazano, że budowanie postrzeganej jakości usługi handlowej polega na takim kształtowaniu ocen nabywców oraz ich oczekiwań, aby minimalizować istniejące między nimi różnice.

Skuteczność w kształtowaniu postrzeganej jakości, jak już wspomniano, może być uzależniona od wagi elementów materialnych oraz niematerialnych oferowanych w ramach usługi. Ocena jakości elementów materialnych usługi przez nabywców jest bardziej obiektywna, a tym samym łatwiejsza do ukształtowania. Jeżeli chodzi o jakość elementów niematerialnych usługi to należy podkreślić, że występuje tu stosunkowo duży subiektywizm, negatywnie rzutujący na możliwość przewidzenia ostatecznej oceny. Traktując usługę handlową jako tę, w której istnieje znaczny ładunek elementów materialnych, założono, że kształtowanie jej jakości jest względnie łatwiejsze aniżeli w innych usługach. Przyjęto hipotezę, zgodnie z którą w ramach usługi handlowej waga elementów materialnych dla nabywców jest większa od wagi elementów niematerialnych. Jednak na podstawie wyników przeprowadzonych badań hipotezę tą zweryfikowano negatywnie. Wspomniane wyniki wskazują bowiem, że dla klientów sieci handlowych materialne elementy usługi handlowej jak i elementy niematerialne (przejawiające się relacjami z personelem, jego umiejętnością rozwiązywania problemów, czy też rzetelnością działania) odgrywają równorzędną rolę. Tak więc w procesie budowania jakości samoobsługowej usługi handlowej, świadczenie której wymaga zaangażowania znacznych środków materialnych, aspekt szeroko rozumianej jakości relacji nabywców z personelem ma istotne znaczenie. Wynika to z przekonania, że nawet najlepsze zasoby materialne nie będą mogły zagwarantować pozytywnej oceny usługi, jeśli relacje nabywców z personelem nie będą satysfakcjonujące⁵⁴⁵.

Zdefiniowanie w pracy przewagi konkurencyjnej jako posiadanie przez przedsiębiorstwo akceptowanej przez nabywców usługi handlowej, dzięki której osiąga ono korzystne wyniki działalności, wymagało rozstrzygnięcia czy zapewnienie pożądanej przez nabywców jakości usługi handlowej prowadzi do uzyskania przez

⁵⁴⁵ M.R. Solomon, C. Surprenant, J.A. Czepiel, E.G. Gutman, A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, *Journal of Marketing*, vol. 49 Winter 1985, s. 100

jednostki handlowe odpowiednich wyników. Sprecyzowano hipotezę głoszącą, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy poziomem postrzeganej jakości usługi handlowej a wynikami ekonomicznymi sieci handlowych. Wyniki badań hipotezę tą zweryfikowały pozytywnie. Na potrzeby analizy skorelowano syntetyczne miary jakości usługi handlowej, obliczone dla każdej jednostki handlowej, w której prowadzone były badania, z przychodami przez nie uzyskanymi. Za wyniki przyjęto uzyskiwane przez sieci hipermarketów przychody. Uczyniono tak traktując przychody jako kategorię stosunkowo wiarygodną dzięki prostej formule jej wyznaczania. Odrzucono natomiast kategorię zysku z powodu obiektywnych trudności z otrzymaniem rzetelnych informacji o jego poziomie od przedsiębiorstw handlowych.

Obliczony współczynnik korelacji pomiędzy poziomem jakości postrzeganej a przychodami sklepów, w których prowadzone były badania przyjął wartość: $R = 0,57$. Wynik ten świadczy o tym, że wzrost postrzeganej jakości usługi handlowej prowadzi do wzrostu przychodów przedsiębiorstwa. Istnieje zatem pozytywna relacja pomiędzy jakością usługi a konkurencyjnością przedsiębiorstwa handlowego. Wpisuje się to we, wspomniane już, przekonanie o wysokiej skuteczności budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jakość świadczonej usługi⁵⁴⁶.

Stwierdzony dodatni poziom korelacji, między omawianymi wynikami badań, nie może być jednak uznany za efekt projakościowej koncepcji działania sieci handlowych. Biorąc bowiem pod uwagę fakt, wspomnianej już, niskiej oceny jakości usługi handlowej przez respondentów oraz ich wysokich oczekiwań w tym obszarze, należy raczej stwierdzić, że otrzymana wartość współczynnika korelacji wskazuje na znaczny potencjał tkwiący w podnoszeniu jakości usługi handlowej oferowanej przez sieci hipermarketów w Polsce. Potencjał ten podkreśla również obliczony, na podstawie współczynnika korelacji, współczynnik determinacji ($R^2 = 0,32$). Jego wartość wskazuje, że zmiany w poziomie przychodów mogą być w około jednej trzeciej tłumaczone zmianami w poziomie jakości usługi.

Wyznaczona korelacja między poziomem postrzeganej jakości usługi handlowej a przychodami sieci handlowych przedstawia relacje zaobserwowane w okresie krótkim. Podjęto zatem próbę określenia przesłanek, które pozwalają ową

⁵⁴⁶ Empiryczna weryfikacja tej zależności nie była jednak zrealizowana w oparciu o usługę handlową. Dokonano tego bazując np.: na jakości usługi medycznej, por. E.C. Nelson, R.T. Rust, A. Zahorik, R.L. Rose, P. Batalden, A. Siemanski, Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?, *Journal of Health Care Marketing*, December 1992

krótkookresową dodatnią korelację utrzymać w okresie długim, co zapewnia trwałą przewagę konkurencyjną. Postawiono hipotezę, że budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o jakość usługi handlowej może względną trwałość przewagi konkurencyjnej zapewnić. Hipotezę tą zweryfikowano pozytywnie głównie na podstawie studiów literaturowych. Dokonano tego opierając się na koncepcji elementów jakości usługi. Według niej jakość usługi składa się z jakości technicznej, jakości funkcjonalnej oraz image korporacji. Jakość techniczna odnosi się do oceny usługi, którą klient otrzymał. Jest to zatem jakość efektu pracy usługodawcy. Jakość techniczna może być oceniona dopiero po zakończeniu procesu świadczenia usługi. Natomiast jakość funkcjonalna obejmuje wszelkie działania mające doprowadzić do wspomnianego wyżej efektu. Odnosi się ona zatem do oceny procesu świadczenia usługi. W takim rozumieniu jest to m.in. jakość interakcji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, jak i otoczenie, w którym określona usługa jest świadczona. Są to elementy wystroju pomieszczenia, wygląd wykorzystywanych urządzeń czy materiałów. Trzeci element jakości usługi - image korporacji - jest odbiciem percepcji usługodawcy przez usługobiorców, budowanej w oparciu o powtarzające się kontakty z konkretnym usługodawcą. W przypadku kontaktów z konkretną firmą usługową na image składają się zatem jakość techniczna oraz funkcjonalna.

Najistotniejsze znaczenie w zapewnianiu trwałości przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o jej jakość, ma jakość funkcjonalna oraz image przedsiębiorstwa. Waga jakości funkcjonalnej wynika z faktu, że nabyta przez usługodawcę umiejętność świadczenia usługi zgodnie z wymogami nabywców przez odpowiednio wyszkolony personel oraz unikatową kombinację elementów materialnych jest bardzo trudna do skopiowania przez konkurentów. Barię imitacji może być w tym przypadku niejasność związków przyczynowo – skutkowych, uniemożliwiająca uzyskanie przez rywalizujące podmioty precyzyjnej odpowiedzi w jaki sposób określone elementy materialne usługi oraz umiejętności pracowników przekładają się na ocenę jakości usługi dokonywanej przez nabywców. Z kolei budowanie pozytywnego wizerunku usługodawcy w oczach nabywców jest procesem długofalowym. Jednak posiadanie odpowiedniego wizerunku w sposób trwały utrzymuje przewagę konkurencyjną w oparciu o barię imitacji związaną z niekorzyścią kompresji czasu. Barię ta uniemożliwia zbudowanie równie pozytywnego image przez konkurentów w krótszym czasie nawet w oparciu o zaangażowanie znacznych środków finansowych.

Wskazanie na trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o jakość usługi, wydaje się o tyle istotne, że kształtowanie samej jakości jest procesem długotrwałym oraz kosztownym. W takiej sytuacji możliwość dyskontowania, w długim horyzoncie czasowym, korzyści, głównie finansowych, z oferowania usługi o jakości wysoko ocenianej przez nabywców, wydaje się być warunkiem koniecznym zagwarantowania efektywności działania usługodawcy. Owe przekładanie się jakości usługi handlowej na wyniki działania przedsiębiorstwa jest warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i konsekwencją dwóch równoległych procesów. Z jednej strony bowiem jakość, pozwala na utrzymywanie wysokich cen, co umożliwia uzyskiwanie odpowiednio wysokich przychodów. Z drugiej strony immanentną cechą budowania jakości usługi jest ciągła analiza oczekiwań nabywców, która pozwala, w długim okresie, na minimalizowanie kosztów złego, niezgodnego z oczekiwaniami świadczenia usługi, lub ponoszenia kosztów świadczenia tych elementów usługi, których nabywcy nie potrzebują⁵⁴⁷.

Przeprowadzone rozważania wykazały, że kształtowanie postrzeganej jakości usługi handlowej stanowi istotny obszar budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlowe. Z drugiej strony na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych udowodniono, że jakość owej usługi można określić jako niską. Wydaje się, że brak dostatecznego zaangażowania sieci handlowych w podnoszenie aspektów jakościowych relacji z klientami, jest wynikiem długotrwałości oraz konieczności angażowania znacznych środków finansowych w ten proces. Jednak trwające wśród jednostek handlowych procesy koncentracji, skutkujące wyłonieniem silnych ekonomicznie sieci handlowych, o stabilnej pozycji rynkowej, dają podstawy przypuszczać, że konkurowanie w oparciu o jakość będzie coraz częściej rozważaną alternatywą, głównie wśród sieci hipermarketów oraz supermarketów, pozyskiwania klientów.

⁵⁴⁷ T.Z. Chang, S.J. Chen, Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence, *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 no. 4, 1998, s. 247

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

Kwestionariusz



INSTYTUT GfK POLONIA
00-389 Warszawa
ul. Smulikowskiego 4
tel. (22) 43 41 000
Numer Badania: 190.476

	KWOTA	NR ANKIETERA	NR RESPONDENTA
	_____	_____	_____

Czas rozpoczęcia wywiadu: godz. _____ min. _____

WYWIAD REKRUTACYJNY

Dzień dobry!

Nazywam się Jestem ankieterem(ka) Instytutu Badania Opinii GfK Polonia. Prowadzimy badania dotyczące zwyczajów związanych z robieniem zakupów. Badanie jest w pełni anonimowe, a jego wyniki posłużą wyłącznie zbiorczym zestawieniom statystycznym. Wywiad potrwa ok. 10 minut. Czy wyraża Pan(i) zgodę na udział w badaniu?

LP.	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Następne pytanie
P0	Jak często, w ciągu miesiąca, odwiedza Pan(i) sklep, w którym w tej chwili się znajdujemy	-Rzadziej niż 2 razy w miesiącu1 -2 razy w miesiącu 2 -3-4 razy w miesiącu 3 - 5-6 razy w miesiącu 4 -7-8 razy w miesiącu 5 -9-10 razy w miesiącu 6 -Częściej niż 10 razy w miesiącu 7	zakończ P1
P1	Od jak dawna robi Pan(i) zakupy w tym sklepie?	-Od około miesiąca1 -Od około pół roku2 -Od około roku3 -Od około dwóch lat4 -Ponad dwa lata5	P2
P2	Proszę podać nazwę sklepu, w którym najczęściej dokonuje Pan(i) zakupów artykułów spożywczych i codziennego użytku <u>**Ank. Tylko jedna odp.</u>	-Aldi1 -Alama2 -Auchan3 -Biedronka4 -Billa5 -Bomi6 -Carrefour7 -E.Leclerc8 -Intermarche9 -Kaufland10 -Lidl11 -Netto12 -Piotr i Paweł13 -Real14 -Stokrotka15 -Tesco16 -Żabka17 -ten, w którym obecnie się znajdujemy18 -Inna (jaka?)96	P3
P3	<i>**ANK: Tabelkę wypełniać „wierszami”, tzn. odczytać stwierdzenie i poprosić najpierw o ocenę ważności (P3) a następnie o ogólną ocenę (P4) danego aspektu</i> Odczytam teraz Panu/i kilka stwierdzeń dotyczących Pana/i opinii na temat sklepu, w którym jesteśmy. Proszę najpierw powiedzieć jak ważne są one dla Pana/i. Do oceny proszę posłużyć się skalą ocen od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nieważne” a 5-„bardzo ważne”. Oczywiście może Pan/i używać ocen pośrednich. Jak ważne dla Pan/i jest, że..... <u>SKALA:</u> w ogóle nieważne 1 – 2 – 3 – 4 – 5 - bardzo ważne 97- trudno powiedzieć <u>**ANK: Pokazać kartę P4</u>		P4
P4.	A jak ocenia Pan/i dany aspekt. Proszę do oceny ponownie posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie tym razem 1 oznacza		P5

LP.	PYTANIE	ODPOWIEDŹ	Następne pytanie
	„bardzo źle”, a 5 – „bardzo dobrze”. Oczywiście może Pan/i używać ocen pośrednich SKALA: <i>bardzo źle</i> 1 – 2 – 3 – 4 – 5 - <i>bardzo dobrze</i> 97- trudno powiedzieć **ANK: Pokazać kartę P5		

		P3 WAŻNOŚĆ	P4 OCENA
1	Sklep jest atrakcyjny wizualnie	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
2	Sklep ma nowoczesnie wyglądający sprzęt (chłódnie, kasy, regały półkowe).	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
3	Sklep oferuje towary, których potrzebują klienci.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
4	Sklep jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
5	Zachowanie pracowników budzi zaufanie wśród klientów	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
6	Kiedy zajdzie taka potrzeba zawsze łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
7	Pracownicy sklepu nigdy nie są tak zajęci, aby nie móc zareagować na prośby klientów.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
8	Pracownicy sklepu mają wystarczającą wiedzę aby odpowiedzieć na pytania klientów.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
9	W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
10	Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
11	Kiedy klienci mają problem pracownicy sklepu okazują szczerze zainteresowanie jego rozwiązaniem.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
12	Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
13	Sklep akceptuje większość kart płatniczych.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
14	Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie reklamacje i zwroty.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
15	Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest możliwy do zaakceptowania	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
16	Pracownicy sklepu wykonują swoje zadania szybko.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
17	Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi w stosunku do klientów.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
18	Oznaczenia wewnątrz sklepu ułatwiają poruszanie się po nim.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
19	Wózki sklepowe są sprawne technicznie.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
20	Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się po sklepie z wózkiem sklepowym.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
21	Materiały dotyczące sklepu (tj. ulotki, broszury, gazetki promocyjne) są atrakcyjne wizualnie (ładnie wydrukowane)	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
22	W sklepie panuje przyjemny zapach	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
23	Temperatura wewnątrz sklepu jest odpowiednia	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
24	Pracownicy sklepu zajmują się skargami klientów natychmiast	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
25	Dokonując płatności za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezpieczne	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
26	Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
27	W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
28	Sklep oferuje towary wielu marek	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
29	Sklep jest zadbane i czysty.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
30	Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
31	Sklep posiada odpowiednią ilość miejsc parkingowych.	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97
32	Sklep jest odpowiednio oświetlony	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97

33	Sklep bezpłatnie oferuje odpowiedniej wielkości oraz wytrzymałości siatki (tzw. reklamówki) przy kasach	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97	
34	Pracownicy sklepu za każdym razem wykonują swoje zadania właściwie	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97	
35	Pracownicy sklepu traktują swoich klientów indywidualnie	1 2 3 4 5 97	1 2 3 4 5 97	
P5.	Proszę powiedzieć jak ogólnie ocenia Pan/i sklep, w którym obecnie się znajdujemy. Do oceny proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „bardzo źle”, a 5 – „bardzo dobrze”. Oczywiście może Pan/i używać ocen pośrednich	-1 bardzo źle..... -2 źle..... -3 ani dobrze, ani źle..... -4 dobrze..... -5-bardzo dobrze..... -trudno powiedzieć.....		Metryczka

METRYCZKA			
M1	**ANK Proszę zaznaczyć płeć respondenta	-mężczyzna 1 -kobieta..... 2	M2
M2.	W jakim jest Pan/i wieku	-15-19 lat1 -20-29 lat2 -30-39 lat3 -40-49 lat4 -50-59 lat5 -60-65 lat6 -66 lat i więcej.....7 -odmowa podania8	M3
M3	Jakie jest Pan(i) wykształcenie	-podstawowe/ zawodowe1 -średnie ogólne/ zawodowe.....2 -licencjat3 -wyższe, podyplomowe4	M4
M4	Ile osób - łącznie z Panem(ia) - liczy Pana/i gospodarstwo domowe		M5
M5	Jaka jest łączna wysokość miesięcznych dochodów netto (czyli „na rękę”) całego Pana/i gospodarstwa domowego?	-do 799,99 PLN1 -800,00 - 1199,99 PLN2 -1200,00 - 1499,99 PLN3 -1500,00 - 1999,99 PLN4 -2000,00 - 2499,99 PLN5 -2500,00 - 2999,99 PLN6 -3000,00 - 3499,99 PLN7 -3500,00 i więcej PLN.....8 -odmowa.....9	M6
M6	Jaka daleko mieszka Pan(i) od sklepu, w którym jesteście	-do 1 km.....1 -1-5 km2 -6-10 km3 -11-20 km4 -powyżej 20 km.....5 -nie wiem/trudno powiedzieć6	M7
M7	**ANK Proszę zaznaczyć nazwę sklepu w którym realizowany jest wywiad	-Tesco.....1 -Real2 -Carrefour3	M8
M8	**ANK Proszę wpisać nazwę miasta, w którym realizowany jest wywiad		M9
M9	**ANK Proszę zaznaczyć dzień tyg. w którym realizowany jest wywiad	-poniedziałek1 -wtorek.....2 -środa3 -czwartek4 -piątek.....5 -sobota.....6 -niedziela7	Koniec
Dziękuję za wywiad!		Czas zakończenia wywiadu: godz. min.	

Wywiad zakończono dnia 2008 r. Imię i nazwisko ankietera:		
Poświadczam prawidłowość wywiadu i stwierdzam, że kwestionariusz w całości został wypełniony podczas rozmowy.		
Podpis ankietera:		
Nr wypisującego:	Nr wprowadzającego:	Nr kodującego:

Załącznik 2

Dane adresowe jednostek handlowych objętych badaniem.

SIEĆ HIPERMARKETÓW CARREFOUR

1. ul. Skarżyńskiego 2
85 – 791 Bydgoszcz
2. Al. Roździeńskiego 200
40 – 315 Katowice
3. Al. J. Nowaka – Jeziorańskiego 1
44 – 102 Gliwice
4. ul. Krasickiego 1B
10 – 685 Olsztyn
5. Al. Solidarności 47
Poznań
6. Al. Witosa 6
20 – 315 Lublin
7. ul. Kolumny 6/36
93 – 342 Łódź
8. Al. Jana Pawła II 82
00 – 175 Warszawa

SIEĆ HIPERMARKETÓW REAL

1. ul. Sosnkowskiego 16
45 – 267 Opole
2. ul. Bukowska 156
60 – 198 Poznań
3. ul. Kotucza 100
44 – 210 Rybnik
4. ul. Plut. R. Szkubacza 1
41 – 800 Zabrze
5. ul. Górskiego 2
81 – 304 Gdynia
6. Al. Pokoju 67
31 – 580 Kraków

SIEĆ HIPERMARKETÓW TESCO

1. ul. Łabędzka 26
44 – 100 Gliwice
2. ul. Chorzowska 107
40 – 101 Katowice
3. ul. Piłsudskiego 15/23
90 – 051 Łódź
4. ul. Pstrowskiego 16
10 – 602 Olsztyn
5. ul. Wielicka 259
30 – 663 Kraków
6. ul. Energetyków 2A
65 – 729 Zielona Góra

Załącznik 3

Miary dobroci dopasowania zmodyfikowanej metody RSQS do danych empirycznych.

Kryterium dobroci dopasowania	Wartość kryterium
Chi kwadrat/liczba stopni swobody	2,6
Indeks GFI	0,85
Indeks AGFI	0,80

	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	Poziom prawdopodobieństwa
Sklep jest atrakcyjny wizualnie	0,43	0,04	11,73	0,00
Sklep ma nowocześnie wyglądający sprzęt	0,43	0,04	12,02	0,00
W razie potrzeby łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	0,52	0,06	8,96	0,00
Wózki sklepowe są sprawne technicznie	0,45	0,04	10,70	0,00
Materiały dotyczące sklepu są atrakcyjne wizualnie	0,47	0,04	12,26	0,00
W sklepie panuje przyjemny zapach	0,52	0,04	13,95	0,00
Temperatura wewnątrz sklepu jest odpowiednia	0,48	0,04	11,73	0,00
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	0,59	0,05	12,68	0,00
Sklep jest zadbane i czysty	0,50	0,03	15,99	0,00
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	0,49	0,03	15,91	0,00
Sklep jest odpowiednio oświetlony	0,29	0,03	10,28	0,00
W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary	0,51	0,05	11,06	0,00
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości	0,59	0,05	10,96	0,00
Oznaczenia wewnątrz sklepu ułatwiają poruszanie się po nim	0,47	0,04	13,27	0,00
Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się z wózkiem po sklepie	0,43	0,03	13,34	0,00
Sklep bezpłatnie oferuje siatki przy kasach	0,18	0,08	2,40	0,02
Oferuje towary potrzebne klientom	0,31	0,03	9,50	0,00
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach	0,58	0,05	11,20	0,00
Pracownicy sklepu zawsze wykonują swoje zadania właściwie	0,42	0,03	12,49	0,00
Zachowanie pracowników budzi zaufanie klientów	0,52	0,04	13,98	0,00
Pracownicy sklepu mają wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów	0,75	0,05	14,90	0,00
Płacąc za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezpieczne	0,36	0,04	9,97	0,00
Pracownicy sklepu zawsze reagują na prośby klientów.	0,79	0,06	14,28	0,00
Pracownicy sklepu wykonują swoje zadania szybko	0,66	0,04	16,36	0,00
Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi dla klientów	0,55	0,04	15,25	0,00
Pracownicy sklepu traktują klientów indywidualnie	0,53	0,04	13,51	0,00
Gdy klienci mają problem pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	0,72	0,05	15,30	0,00
Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie reklam./zwroty	0,42	0,04	10,18	0,00
Pracownicy sklepu natychmiast zajmują się skargami klientów	0,65	0,04	14,63	0,00
Jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	0,22	0,03	8,28	0,00
Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości	0,53	0,04	14,43	0,00
Sklep akceptuje większość kart płatniczych	0,31	0,03	9,48	0,00
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest do zaakceptowania	0,44	0,06	7,85	0,00
Sklep oferuje towary wielu marek	0,52	0,04	14,81	0,00
Sklep ma odpowiednią ilość miejsc parkingowych	0,32	0,04	9,01	0,00

Załącznik 4

Odchylenie standardowe od średniej oceny oraz oczekiwania wyznaczonych dla każdego atrybutu.

	średnia OCZEKIWANIA	odchyl. st. OCZEKIWANIA	średnia OCENY	odchyl. st OCENY
Sklep jest atrakcyjny wizualnie	4,5	0,80	4,2	0,75
Sklep ma nowoczesnie wyglądający sprzęt	4,6	0,67	4,2	0,76
W razie potrzeby łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	4,8	0,48	3,4	1,09
Wózki sklepowe są sprawne technicznie	4,8	0,44	4,3	0,90
Mat.dot.sklepu są atrakcyjne wizualnie	4,5	0,91	4,4	0,78
W sklepie panuje przyjemny zapach	4,8	0,51	4,0	0,91
Temp.wewnatrz sklepu jest odpowiednia	4,8	0,42	3,9	1,20
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	4,4	0,99	3,7	1,11
Sklep jest zadbane i czysty	4,9	0,35	3,9	1,12
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	4,8	0,46	4,6	0,63
Sklep jest odpowiednio oświetlony	4,8	0,45	4,3	0,98
W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary	4,9	0,34	4,1	0,94
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości	4,9	0,37	3,8	1,08
Oznaczenia wewn.sklepu ułatwiają poruszanie się po nim	4,8	0,51	4,3	0,78
Szer.alejek pozwala na łatwe poruszanie się z wózkiem po sklepie	4,8	0,49	4,6	0,65
Oferuje towary potrzebne klientom	4,9	0,36	4,4	0,68
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach	4,9	0,33	3,9	1,06
Pracownicy sklepu zawsze wykonują swoje zadania właściwie	4,8	0,41	3,4	1,33
Zachowanie pracowników budzi zaufanie klientów	4,8	0,42	3,6	1,19
Pracownicy sklepu mają wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów	4,8	0,44	3,5	1,17
Płacąc za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezpieczne	4,8	0,42	4,5	0,69
Pracownicy sklepu zawsze reagują na prośby klientów.	4,8	0,50	3,2	1,23
Pracownicy sklepu wykonują swoje zadania szybko	4,8	0,40	3,2	1,36
Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi dla klientów	4,9	0,39	3,4	1,34
Pracownicy sklepu traktują klientów indywidualnie	4,7	0,58	3,3	1,21
Gdy klienci mają problem pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	4,8	0,49	3,1	1,24
Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie reklam./zwroty	4,9	0,41	4,3	0,88
Pracownicy sklepu natychmiast zajmują się skargami klientów	4,8	0,51	3,6	0,95
Jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	4,9	0,36	4,7	0,51
Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości	4,9	0,35	4,3	0,75
Sklep akceptuje większość kart płatniczych	4,7	0,72	4,7	0,62
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest do zaakceptowania	4,9	0,35	3,6	1,09
Sklep oferuje towary wielu marek	4,8	0,41	4,5	0,70
Sklep ma odpowiednia ilość miejsc parkingowych	4,7	0,80	4,6	0,75
ŚREDNIA		<u>0,46</u>		<u>0,97</u>

Załącznik 5
Oceny atrybutów jakości usługi handlowej

	OCENA																				
		Sklep			Płeć		Wiek				Wykształcenie			Dochód				Dzień tygodnia			
	ŚREDNIA	Tesco	Real	Carrefour	mężczyzna	kobieta	15-29	30-49	50-65	Pow.66 lat	podstawowe/zawodowe	średnie ogólne/zawodowe	licencjat	wyższe/podyplomowe	do 799,99 PLN	800-1499,99 PLN	1500-2499,99 PLN	pow.2500-2999,99 PLN	poniedziałek-czwartek	piątek	sobota-niedziela
ASPEKTY MATERIALNE																					
WYGLĄD																					
Sklep jest atrakcyjny wizualnie	4,2	4,2	4,1	4,3	4,2	4,3	4,1	4,2	4,2	4,5	4,5	4,3	4,1	4	4	4,4	4,3	4,1	4,3	4,2	4,2
Ma nowoczesnie wyglądający sprzęt	4,2	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3	4,1	4,1	4,3	4,4	4,5	4,3	3,9	4	4,5	4,4	4,3	4,1	4,3	4,2	4,2
W razie potrzeby łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	3,4	3,4	3,4	3,5	3,4	3,5	3,4	3,5	3,4	3,6	3,5	3,5	3,1	3,4	3,7	3,5	3,5	3,4	3,3	3,2	3,2
Wózki sklepowe są sprawne technicznie	4,2	4,4	4,2	4,2	4,2	4,3	4,2	4,3	4,3	4,2	4,2	4,2	4,3	4,2	4,1	4,1	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3
Mat.dot.sklepu są atrakcyjne wizualnie	4,3	4,4	4,2	4,3	4,3	4,3	4,2	4,2	4,4	4,5	4,5	4,3	4	4,1	4,4	4,3	4,4	4,2	4,4	4,4	4,4
W sklepie panuje przyjemny zapach	4	4,1	3,7	4,2	4	4	3,9	3,9	4	4,5	4,5	4	3,8	3,7	4,2	4,3	4,3	3,8	4	4,1	4,1
Temp.wewnątrz sklepu jest odpowiednia	3,8	3,8	3,6	4	3,9	3,8	3,7	3,7	3,8	4,1	4,2	3,8	3,4	3,6	4,2	3,9	4	3,7	3,9	3,8	3,8
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	3,7	3,8	3,5	3,9	3,8	3,7	3,7	3,6	3,7	4,1	4,1	3,7	3,5	3,5	4,1	4	3,9	3,5	3,7	3,7	3,8
Sklep jest zadbane i czysty	3,9	3,9	3,8	4	4	3,9	4	3,9	3,9	4	4,2	3,9	3,7	3,8	3,6	4	4	3,9	3,8	3,8	3,8
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	4,6	4,6	4,5	4,8	4,7	4,6	4,7	4,2	4,7	4,9	4,9	4,6	4,5	4,5	4,6	4,8	4,8	4,5	4,7	4,7	4,7
Sklep jest odpowiednio oświetlony	4,3	4,3	4,1	4,4	4,3	4,3	4	4,2	4,3	4,7	4,7	4,3	3,8	3,7	4,7	4,5	4,4	4,2	4,4	4,3	4,3
ŚREDNIA ARTMETYCZNA WYGLĄD	4,0	4,1	3,9	4,1	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	4,3	4,3	4,0	3,8	3,8	4,1	4,2	4,2	3,9	4,1	4,0	4,0
UŁATWIENIA																					
W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary	4,2	4,2	4,1	4,3	4,2	4,3	4,1	4,2	4,2	4,5	4,5	4,3	4,1	4	4	4,4	4,3	4,1	4,2	4,1	4,1
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8	3,9	3,7	3,7	3,9	4	4,1	3,9	3,5	3,6	4,1	4,1	3,9	3,7	3,7	3,9	3,9
Oznaczenia wewnątrz sklepu ułatwiają poruszanie się po nim	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,5	4,4	4,5	4,4	4,6	4,5	4,5	4,1	4,4	4,7	4,5	4,5	4,4	4,3	4,3	4,3
Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się z wózkiem po sklepie	4,7	4,9	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	4,6	4,6	4,8	4,7	4,6	4,5	4,6
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA UŁATWIENIA	4,2	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3	4,2	4,3	4,3	4,4	4,4	4,3	4,1	4,1	4,3	4,4	4,3	4,2	4,2	4,2	4,2
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA																					
ASPEKTY MATERIALNE	4,1	4,2	4,0	4,2	4,1	4,2	4,1	4,1	4,2	4,3	4,3	4,2	3,9	4,0	4,2	4,3	4,2	4,0	4,1	4,1	4,1
RZETELNOŚĆ																					
Oferuje towary potrzebne klientom	4,4	4,4	4,2	4,6	4,4	4,4	4,3	4,3	4,4	4,8	4,8	4,5	4,2	4,1	3,9	4,6	4,6	4,2	4,5	4,5	4,4
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach	3,9	3,9	3,7	4	3,8	3,9	3,6	3,7	4	4,2	4,3	4	3,4	3,4	4,2	4,1	4	3,7	3,8	3,8	3,8
Pracownicy sklepu zawsze wykonują swoje zadania właściwie	3,4	3,4	3,3	3,5	3,3	3,4	3,4	3,4	3,4	3,6	3,5	3,8	3	3,3	3,8	3,6	4,5	4,3	4,5	4,4	4,5
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RZETELNOŚĆ	3,6	3,9	3,7	4,0	3,8	3,9	3,7	3,8	3,9	4,2	4,2	4,1	3,5	3,6	3,9	4,1	4,3	4,0	4,2	4,2	4,2
RELACJE Z PERSONELEM																					
ZAUFANIE																					
Zachowanie pracowników budzi zaufanie klientów	3,6	3,5	3,8	3,5	3,7	3,5	3,9	3,6	3,6	3,3	3,3	3,5	3,9	3,8	3,9	3,1	3,5	3,8	3,5	3,5	3,5
Pracownicy sklepu mają wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów	3,5	3,3	3,7	3,5	3,6	3,4	3,5	3,5	3,5	3,3	3,2	3,4	3,2	3,8	3,2	3,2	3,4	3,7	3,5	3,4	3,4
Płacąc za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezp.	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5	4,6	4,3	4,4	4,4	4,9	4,4	4,2	4,4	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ZAUFANIE	3,8	3,7	4	3,8	3,9	3,8	4	3,8	3,9	3,6	3,6	3,7	4	4	3,7	3,5	3,7	4	3,8	3,8	3,8
UPRZEJMOŚĆ																					
Pracownicy sklepu zawsze reagują na prośby klientów.	3,2	3	3,4	3,1	3,3	3,1	3,2	3,2	3,2	3	2,9	3,1	3,6	3,5	2,9	2,9	3,1	3,4	3,3	3,1	3,1
Pracownicy sklepu wykonują swoje	3,2	3	3,3	3,4	3,3	3,2	3,3	3,3	3,2	3,3	3,3	3,2	3,4	3,2	3,2	3,5	3,3	3,2	3,3	3,2	3,2

zadania szybko																						
Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi dla klientów	3,4	3,2	3,4	3,6	3,4	3,4	3,8	3,6	3,2	3,2	3,3	3,4	3,9	3,5	3,2	3,5	3,3	3,4	3,4	3,3	3,4	
Pracownicy sklepu traktują klientów indywid.	3,3	3,2	3,4	3,3	3,2	3,3	3,4	3,3	3,3	3,1	3,2	3,3	3,8	3,3	3,1	3,2	3,4	3,2	3,2	3,2	3,1	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA UPRZEJMOŚĆ	3,2	3,1	3,3	3,3	3,3	3,2	3,4	3,3	3,2	3,1	3,1	3,2	3,6	3,3	3,1	3,2	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RELACJE Z PERSONELEM	3,5	3,4	3,6	3,5	3,6	3,5	3,7	3,6	3,5	3,3	3,4	3,5	3,8	3,6	3,4	3,4	3,5	3,6	3,5	3,5	3,5	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMOW																						
Gdy klienci mają problem, pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	3,1	3,1	3	3,2	3,1	3,1	2,8	3	3,1	3,5	3,5	3,1	2,6	3,9	3,5	3,3	3,2	3	3,1	3	3,1	
Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie reklam./zwroty	4,3	4,5	4,1	4,3	4,2	4,4	4,3	4,3	4,3	4,4	4,5	4,3	3,9	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,4	4,3	
Pracownicy sklepu natychmiast zajmują się skargami klientów	3,5	3,7	3,2	3,7	3,5	3,5	3,2	3,5	3,6	3,8	3,7	3,6	3,3	3,3	3,5	3,7	3,7	3,4	3,5	3,5	3,6	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	3,6	3,7	3,4	3,7	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6	3,9	3,9	3,6	3,2	3,8	3,8	3,7	3,8	3,5	3,6	3,6	3,6	
KONCEPCJA DZIAŁANIA																						
Jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	4,7	4,9	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	4,6	4,6	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	
Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości	4,3	4,5	4,1	4,4	4,2	4,4	4,3	4,3	4,3	4,5	4,7	4,4	3,7	3,9	3,7	3,7	4,5	4,1	4,2	4,2	4,2	
Sklep akceptuje większość kart płatniczych	4,7	4,7	4,6	4,6	4,7	4,6	4,7	4,7	4,6	4,7	4,7	4,6	4,6	4,7	4,8	4,7	4,6	4,7	4,7	4,7	4,6	
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest do zaakceptowania	3,6	3,3	3,5	3,7	3,5	3,6	3,3	3,6	3,5	3,7	3,8	3,6	3,6	3,3	3,9	3,8	3,7	3,4	3,6	3,6	3,5	
Sklep oferuje towary wielu marek	4,5	4,5	4,4	4,6	4,5	4,5	4,4	4,5	4,5	4,6	4,6	4,5	4,4	4,4	4,7	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	
Sklep ma odpowiednia ilość miejsc parkingowych	4,6	4,6	4,5	4,6	4,6	4,6	4,5	4,6	4,6	4,5	4,6	4,6	4,3	4,5	4,6	4,4	4,6	4,6	4,6	4,5	4,6	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA KONCEPCJA DZIAŁANIA	4,4	4,4	4,3	4,4	4,3	4,4	4,3	4,4	4,3	4,4	4,5	4,4	4,2	4,2	4,3	4,3	4,4	4,3	4,4	4,3	4,3	

Oczekiwania w stosunku do atrybutów jakości usługi handlowej.

	OCZEKIWANIA																			
	ŚREDNIA	Sklep			Płeć		Wiek				Wykształcenie			Dochód				Dzień tygodnia		
		Tesco	Real	Carrefour	mężczyzna	kobieta	15-29	30-49	50-65	Pow.66 lat	podstawowe/zawodowe	średnie ogólne/zawodowe	licencjat	wyższe/podyplomowe	do 799,99 PLN	800-1499,99 PLN	1500-2499,99 PLN	pow.2500-2999,99 PLN	poniedziałek-czwartek	piątek
ASPEKTY MATERIALNE																				
WYGLĄD																				
Sklep jest atrakcyjny wizualnie	4,5	4,5	4,5	4,6	4,3	4,6	4,4	4,4	4,6	4,6	4,6	4,6	4,5	4,3	4,7	4,7	4,6	4,4	4,4	4,6
Ma nowoczesnie wyglądający sprzęt	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,7	4,6	4,5	4,6	4,7	4,7	4,6	4,5	4,4	4,8	4,7	4,6	4,5	4,5	4,7
W razie potrzeby łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,7
Wózki sklepowe są sprawne technicznie	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7
Mat.dot.sklepu są atrakcyjne wizualnie	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5	4,6	4,6	4,5	4,5	4,5	4,4
W sklepie panuje przyjemny zapach	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8
Temp.wewnątrz sklepu jest odpowiednia	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,3	4,4	4,4	4,4	4,5	4,4	4,4	4,4	4,6	4,4	4,4	4,4	4,4	4,5
Sklep jest zadbane i czysty	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,8	5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,9	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7
Sklep jest odpowiednio oświetlony	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
ŚREDNIA ARTMETYCZNA WYGLĄD	4,7	4,6	4,6	4,7	4,6	4,7	4,6	4,6	4,7	4,7	4,7	4,7	4,6	4,6	4,8	4,7	4,7	4,6	4,6	4,6
ULATWIENIA																				
W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary	4,9	4,9	4,9	5	4,7	5	4,8	4,8	4,9	5	4,9	5	4,9	4,7	5	5	5	4,8	4,9	4,9
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	5	4,9	4,8	4,9	5	5	4,9	4,8	4,7	5	5	4,9	4,8	4,9	4,9
Oznaczenia wewnątrz sklepu ułatwiają poruszanie się po nim	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,6	4,7
Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się z wózkiem po sklepie	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ULATWIENIA	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,9	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,7	4,7	4,9	4,9	4,8	4,7	4,7	4,8
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ASPEKTY MATERIALNE	4,7	4,7	4,7	4,7	4,6	4,8	4,7	4,7	4,7	4,8	4,8	4,7	4,7	4,6	4,8	4,8	4,7	4,7	4,7	4,7
RZETELNOŚĆ																				
Oferuje towary potrzebne klientom	4,9	4,8	4,8	5	4,5	5	4,8	4,8	4,9	5	4,9	5	4,9	4,6	5	5	5	4,7	4,9	5
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach	4,9	4,8	4,8	4,9	4,6	5	4,8	4,8	4,9	5	5	5	4,9	4,7	5	5	5	4,7	4,9	4,9
Pracownicy sklepu zawsze wykonują swoje zadania właściwie	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,7
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RZETELNOŚĆ	4,8	4,7	4,8	4,9	4,6	4,9	4,7	4,7	4,8	4,9	4,9	4,9	4,8	4,6	4,9	4,9	4,9	4,7	4,8	4,8
RELACJE Z PERSONELEM																				
ZAUFANIE																				
Zachowanie pracowników budzi zaufanie klientów	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8
Pracownicy sklepu mają wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	5	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Płacąc za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezp.	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	4,9	4,9	4,9	4,7	4,8	4,9	4,8	4,8	5	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ZAUFANIE	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
UPRZEJMOŚĆ																				
Pracownicy sklepu zawsze reagują na prośby klientów.	4,8	4,7	4,7	4,9	4,5	4,9	4,7	4,7	4,8	4,9	4,8	4,9	4,8	4,6	4,9	4,9	4,9	4,7	4,8	4,9
Pracownicy sklepu wykonują swoje zadania szybko	4,8	4,8	4,8	4,9	4,7	4,9	4,8	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	4,7	4,9	4,9	4,9	4,7	4,9	4,9
Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi dla	4,9	4,9	4,7	5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,6	4,9	4,7	4,8	4,9	4,8	4,9	4,9

klientów																						
Pracownicy sklepu traktują klientów indywid.	4,7	4,7	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7	4,8	4,6	4,7	4,8	4,7	4,7	4,8	4,5	4,6	4,6	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA UPRZEJMOŚĆ	4,8	4,7	4,7	4,9	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,6	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RELACJE Z PERSONELEM	4,8	4,7	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW																						
Gdy klienci mają problem, pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	4,8	4,8	4,8	4,9	4,6	4,9	4,7	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,6	4,9	5	4,9	4,7	4,9	4,7	4,8	
Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie rekl./zwroty	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	5	4,9	4,8	4,9	5	5	4,9	4,8	4,7	5	5	4,9	4,8	4,9	4,8	4,9	
Pracownicy sklepu natychmiast zajmują się skargami klientów	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	4,8	4,8	4,8	4,8	4,6	4,9	4,8	4,7	4,8	4,9	4,9	4,8	4,7	4,6	4,9	4,9	4,8	4,7	4,8	4,7	4,8	
KONCEPCJA DZIAŁANIA																						
Jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	
Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,9	5	4,9	4,8	4,9	4,8	4,9	4,9	
Sklep akceptuje większość kart płatniczych	4,8	4,6	4,8	4,7	4,5	4,8	4,7	4,7	4,8	4,7	4,8	4,8	4,3	4,6	4,7	4,8	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest do zaakceptowania	4,9	4,8	5	4,9	4,7	5	4,9	4,8	5	5	4,9	4,9	4,6	4,9	5	5	4,9	4,9	4,8	4,8	4,8	
Sklep oferuje towary wielu marek	4,8	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,7	4,8	5	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	
Sklep ma odpowiednia ilość miejsc parkingowych	4,7	4,5	4,8	4,7	4,5	4,8	4,7	4,6	4,6	4,8	4,9	4,7	4,7	4,6	5	4,8	4,8	4,6	4,8	4,6	4,7	
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA KONCEPCJA DZIAŁANIA	4,8	4,7	4,8	4,8	4,6	4,8	4,7	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,7	4,9	4,8	4,8	4,8	4,8	4,7	4,8	

Postrzegana jakość atrybutów usługi handlowej.

	OCENA - OCZEKIWANIA																				
		Sklep			Płeć		Wiek				Wykształcenie			Dochód				Dzień tygodnia			
	ŚREDNIA	Tesco	Real	Carrefour	mężczyzna	kobieta	15-29	30-49	50-65	Pow.66 lat	podstawowe/zawodowe	średnie ogólne/zawodowe	licencjat	wyższe/podyplomowe	do 799,99 PLN	800-1499,99 PLN	1500-2499,99 PLN	pow.2500-2999,99 PLN	poniedziałek-czwartek	piątek	sobota-niedziela
ASPEKTY MATERIALNE																					
WYGLĄD																					
Sklep jest atrakcyjny wizualnie	-0,3	-0,3	-0,4	-0,3	-0,1	-0,3	-0,3	-0,2	-0,4	-0,1	-0,1	-0,3	-0,4	-0,3	-0,7	-0,3	-0,3	-0,3	-0,1	-0,4	-0,3
Ma nowoczesnie wyglądający sprzęt	-0,4	-0,3	-0,4	-0,3	-0,2	-0,4	-0,5	-0,4	-0,3	-0,3	-0,2	-0,3	-0,6	-0,4	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4	-0,2	-0,5	-0,4
W razie potrzeby łatwo jest znaleźć pracownika sklepu	-1,4	-1,3	-1,4	-1,3	-1,3	-1,3	-1,4	-1,3	-1,4	-1,2	-1,3	-1,3	-1,6	-1,3	-1,1	-1,3	-1,3	-1,3	-1,4	-1,5	-1,5
Wózki sklepowe są sprawne technicznie	-0,6	-0,4	-0,6	-0,6	-0,5	-0,5	-0,6	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	-0,4	-0,6	-0,7	-0,7	-0,5	-0,6	-0,4	-0,5	-0,4
Mat.dot.sklepu są atrakcyjne wizualnie	-0,2	-0,1	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	0,0	0,0	-0,2	-0,6	-0,4	-0,2	-0,3	-0,1	-0,3	-0,1	-0,2	0,0
W sklepie panuje przyjemny zapach	-0,8	-0,6	-1,1	-0,6	-0,7	-0,8	-0,9	-0,9	-0,8	-0,4	-0,3	-0,8	-1,0	-1,0	-0,7	-0,5	-0,5	-0,9	-0,7	-0,7	-0,6
Temp.wewnątrz sklepu jest odpowiednia	-1,0	-0,9	-1,2	-0,8	-0,8	-1,0	-1,0	-1,1	-1,0	-0,7	-0,6	-1,0	-1,4	-1,1	-0,7	-0,9	-0,8	-1,0	-0,9	-1,0	-1,0
W sklepie odtwarzana jest przyjemna muzyka	-0,7	-0,6	-0,9	-0,5	-0,6	-0,7	-0,6	-0,8	-0,7	-0,3	-0,4	-0,7	-0,9	-0,9	-0,5	-0,4	-0,5	-0,9	-0,7	-0,8	-0,7
Sklep jest zadbane i czysty	-1,0	-1,0	-1,1	-0,9	-0,8	-1,0	-0,8	-1,0	-1,0	-0,9	-0,7	-1,0	-1,1	-1,0	-1,4	-0,9	-0,9	-1,0	-1,1	-1,1	-1,1
Pracownicy sklepu schludnie się prezentują	-0,2	-0,2	-0,3	0,0	0,0	-0,2	-0,1	-0,6	-0,1	0,2	0,1	-0,2	-0,4	-0,2	-0,2	0,0	0,0	-0,3	0,0	0,0	0,0
Sklep jest odpowiednio oświetlony	-0,5	-0,5	-0,6	-0,4	-0,4	-0,5	-0,7	-0,5	-0,5	-0,1	-0,1	-0,5	-1,0	-1,0	-0,2	-0,3	-0,4	-0,6	-0,4	-0,5	-0,5
ŚREDNIA ARTMETYCZNA WYGLĄD	-0,6	-0,6	-0,8	-0,5	-0,5	-0,6	-0,7	-0,7	-0,6	-0,4	-0,4	-0,6	-0,9	-0,7	-0,6	-0,5	-0,5	-0,7	-0,5	-0,7	-0,6
ULATWIENIA																					
W sklepie łatwo jest znaleźć poszukiwane towary	-0,7	-0,7	-0,8	-0,7	-0,5	-0,7	-0,7	-0,6	-0,7	-0,5	-0,4	-0,7	-0,8	-0,7	-1,0	-0,6	-0,7	-0,7	-0,7	-0,8	-0,8
Oznaczenie towarów cenami nie budzi wątpliwości	-1,1	-1,0	-1,1	-1,0	-0,9	-1,1	-1,2	-1,1	-1,0	-1,0	-0,9	-1,0	-1,3	-1,1	-0,9	-0,9	-1,0	-1,1	-1,2	-1,0	-1,0
Oznaczenia wewnątrz sklepu ułatwiają poruszanie się po nim	-0,4	-0,3	-0,4	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4	-0,3	-0,4	-0,2	-0,3	-0,3	-0,6	-0,3	-0,1	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4	-0,4
Szerokość alejek pozwala na łatwe poruszanie się z wózkiem po sklepie	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,1	-0,1	-0,2	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	-0,2	-0,1
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ULATWIENIA	-1,0	-0,9	-1,1	-1,1	-1,0	-1,0	-1,1	-1,1	-1,0	-0,8	-0,8	-1,0	-1,4	-1,0	-1,0	-1,1	-0,9	-1,1	-1,0	-0,7	-0,8
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ASPEKTY MATERIALNE	-0,7	-0,6	-0,7	-0,6	-0,5	-0,6	-0,7	-0,7	-0,6	-0,5	-0,4	-0,6	-0,8	-0,7	-0,6	-0,6	-0,5	-0,7	-0,6	-0,6	-0,6
RZETELNOŚĆ																					
Oferuje towary potrzebne klientom	-0,5	-0,4	-0,6	-0,4	-0,1	-0,6	-0,5	-0,5	-0,5	-0,2	-0,1	-0,5	-0,7	-0,5	-1,1	-0,4	-0,4	-0,5	-0,4	-0,5	-0,6
Ceny na rachunku są zgodne z cenami towarów na półkach	-1,0	-0,9	-1,1	-0,9	-0,8	-1,1	-1,2	-1,1	-0,9	-0,8	-0,7	-1,0	-1,5	-1,3	-0,8	-0,9	-1,0	-1,0	-1,1	-1,1	-1,1
Pracownicy sklepu zawsze wykonują swoje zadania właściwie	-1,4	-1,3	-1,5	-1,3	-1,4	-1,4	-1,3	-1,3	-1,4	-1,2	-1,3	-1,0	-1,7	-1,4	-1,0	-1,2	-0,3	-0,4	-0,2	-0,3	-0,2
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RZETELNOŚĆ	-1,2	-0,9	-1,1	-0,9	-0,8	-1,0	-1,0	-1,0	-0,9	-0,7	-0,7	-0,8	-1,3	-1,1	-1,0	-0,8	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
RELACJE Z PERSONELEM																					
ZAUFANIE																					
Zachowanie pracowników budzi zaufanie klientów	-1,2	-1,3	-1,0	-1,3	-1,1	-1,3	-0,9	-1,2	-1,3	-1,5	-1,5	-1,3	-1,0	-1,0	-1,0	-1,8	-1,3	-1,0	-1,3	-1,3	-1,3
Pracownicy sklepu mają wiedzę, aby odpowiedzieć na pytania klientów	-1,3	-1,5	-1,1	-1,3	-1,2	-1,4	-1,2	-1,3	-1,3	-1,5	-1,7	-1,4	-1,6	-1,0	-1,8	-1,6	-1,4	-1,1	-1,3	-1,4	-1,4
Płacąc za zakupy klienci są pewni, że ich transakcje są bezp.	-0,3	-0,3	-0,4	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,4	-0,3	-0,4	-0,4	-0,5	0,1	-0,4	-0,8	-0,4	-0,4	-0,4	-0,3	-0,3	-0,3
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ZAUFANIE	-0,9	-1,0	-0,8	-1,0	-0,9	-1,0	-0,8	-1,0	-1,0	-1,1	-1,2	-1,1	-0,8	-0,8	-1,2	-1,3	-1,0	-0,8	-1,0	-1,0	-1,0
UPRZEJMOŚĆ																					
Pracownicy sklepu zawsze reagują na prośby klientów.	-1,6	-1,7	-1,3	-1,8	-1,2	-1,8	-1,5	-1,5	-1,6	-1,9	-1,9	-1,8	-1,2	-1,1	-2,0	-2,0	-1,8	-1,3	-1,5	-1,8	-1,8
Pracownicy sklepu wykonują swoje zadania szybko	-1,6	-1,8	-1,5	-1,5	-1,4	-1,7	-1,5	-1,4	-1,7	-1,6	-1,6	-1,7	-1,3	-1,5	-1,7	-1,4	-1,6	-1,5	-1,6	-1,7	-1,7

Pracownicy sklepu zawsze są uprzejmi dla klientów	-1,5	-1,7	-1,3	-1,4	-1,5	-1,5	-1,1	-1,3	-1,7	-1,7	-1,6	-1,5	-0,7	-1,4	-1,5	-1,3	-1,6	-1,4	-1,5	-1,6	-1,5
Pracownicy sklepu traktują klientów indywid.	-1,4	-1,5	-1,3	-1,5	-1,5	-1,5	-1,4	-1,4	-1,5	-1,6	-1,5	-1,5	-0,8	-1,4	-1,7	-1,5	-1,3	-1,6	-1,3	-1,4	-1,5
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA UPRZEJMOŚĆ	-1,5	-1,7	-1,4	-1,6	-1,4	-1,6	-1,4	-1,4	-1,6	-1,7	-1,7	-1,6	-1,0	-1,4	-1,7	-1,6	-1,6	-1,5	-1,5	-1,6	-1,6
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA RELACJE Z PERSONELEM	-1,2	-1,4	-1,1	-1,3	-1,1	-1,3	-1,1	-1,2	-1,3	-1,4	-1,4	-1,3	-0,9	-1,1	-1,5	-1,4	-1,3	-1,1	-1,2	-1,3	-1,3
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW																					
Gdy klienci mają problem, pracownicy okazują zainteresowanie jego rozwiązaniem	-1,7	-1,7	-1,8	-1,7	-1,5	-1,8	-1,9	-1,7	-1,8	-1,4	-1,4	-1,8	-2,2	-0,7	-1,4	-1,7	-1,7	-1,7	-1,8	-1,7	-1,7
Sklep bez zbędnych utrudnień przyjmuje wszelkie reklamacje/zwroty	-0,6	-0,4	-0,8	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	-0,5	-0,6	-0,9	-0,4	-0,5	-0,7	-0,4	-0,5	-0,6	-0,4	-0,6
Pracownicy sklepu natychmiast zajmują się skargami klientów	-1,3	-1,0	-1,6	-1,1	-1,2	-1,3	-1,6	-1,3	-1,2	-1,0	-1,1	-1,2	-1,4	-1,4	-1,3	-1,1	-1,1	-1,3	-1,2	-1,3	-1,2
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	-1,2	-1,0	-1,4	-1,1	-1,1	-1,2	-1,4	-1,2	-1,2	-1,0	-1,0	-1,2	-1,5	-0,8	-1,1	-1,2	-1,1	-1,2	-1,2	-1,1	-1,2
KONCEPCJA DZIAŁANIA																					
Jest otwarty w godzinach dogodnych dla klientów	-0,2	0,0	-0,2	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	0,0	-0,2	-0,3	-0,3	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,2
Sklep oferuje towary odpowiedniej jakości	-0,6	-0,4	-0,8	-0,5	-0,7	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,3	-0,2	-0,5	-1,1	-1,0	-1,3	-1,2	-0,3	-0,8	-0,6	-0,7	-0,7
Sklep akceptuje większość kart płatniczych	-0,1	0,1	-0,2	-0,1	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,2	0,0	-0,1	-0,2	0,3	0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1
Czas oczekiwania w kolejce do kasy jest do zaakceptowania	-1,3	-1,5	-1,5	-1,2	-1,2	-1,4	-1,6	-1,2	-1,5	-1,3	-1,1	-1,3	-1,0	-1,6	-1,1	-1,2	-1,2	-1,5	-1,2	-1,2	-1,3
Sklep oferuje towary wielu marek	-0,3	-0,2	-0,4	-0,2	-0,2	-0,3	-0,3	-0,2	-0,3	-0,2	-0,1	-0,3	-0,6	-0,1	-0,1	-0,2	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Sklep ma odpowiednią ilość miejsc parkingowych	-0,1	0,1	-0,3	-0,1	0,1	-0,2	-0,2	0,0	0,0	-0,3	-0,3	-0,1	-0,4	-0,1	-0,4	-0,4	-0,2	0,0	-0,2	-0,1	-0,1
ŚREDNIA ARYTMETYCZNA KONCEPCJA DZIAŁANIA	-0,4	-0,3	-0,6	-0,4	-0,3	-0,5	-0,5	-0,4	-0,5	-0,4	-0,3	-0,4	-0,5	-0,5	-0,5	-0,6	-0,4	-0,5	-0,4	-0,4	-0,4

SPIS TABEL

- 2.1. Struktura przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce wg liczby zatrudnionych w latach 2001 – 2007.
- 2.2. Liczba sklepów detalicznych w Polsce wg powierzchni sprzedażowej w latach 2000 – 2007.
- 2.3. Struktura przedsiębiorstw handlowych w Polsce wg liczby prowadzonych sklepów w latach 2000 – 2007.
- 2.4. Obszary decyzyjne a sposób zarządzania siecią handlową
- 2.5. Zróżnicowanie cech podstawowych typów sklepów funkcjonujących w ramach sieci handlowych.
- 2.6. Typologia sklepów dyskontowych.
- 2.7. Dynamika zmian liczby hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych pomiędzy rokiem 2000 i 2006 w Polsce (w %).
- 2.8. Formaty sklepów prowadzone przez czołowe sieci zagraniczne na polskim rynku.
- 2.9. Procesy konsolidacyjne sieci z kapitałem zagranicznym na rynku polskim.
- 2.10. Polskie sieci handlowe biorące udział w procesach konsolidacyjnych.
- 2.11. Hierarchizacja czynników wyboru dostawcy przez sieci handlowe.
- 2.12. Wpływ poszczególnych ogniw kanałów dystrybucji na poziom cen detalicznych (%).
- 2.13. Możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o asortyment
- 2.14. Ranking obszarów zagrożeń w przekroju sieci handlowych.
 - 3.1. Elementy tworzące atmosferę sklepu.
 - 3.2. Cechy samoobsługowej detalicznej usługi handlowej.
 - 3.3. Korzyści wynikające z poprawy jakości usługi handlowej.
 - 3.4. Aspekty oraz ujęcia pojęcia jakości.
 - 4.1. Wymiary i atrybuty jakości usługi w metodzie SERVQUAL.
 - 4.2. Wymiary i atrybuty jakości usługi w metodzie RSQS (Retail Service Quality Scale)
 - 4.3. Badania jakości usługi handlowej prowadzone na świecie za pomocą metody RSQS
 - 4.4. Zmodyfikowana metoda RSQS adoptowana do badań jakości usługi handlowej w Polsce.
 - 4.5. Struktura procentowa próby.

- 4.6. Liczebność próby klientów sieci hipermarketów.
- 4.7. Struktura sklepów w próbie.
- 4.8. Liczebność próby klientów w każdym hipermarkecie.
- 5.1. Ważność pochodna atrybutów jakości
- 5.2. Sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa.

SPIS RYSUNKÓW

- 1.1. Hierarchia zasobów organizacji
- 1.2. Etapy budowania przewagi konkurencyjnej
- 1.3. Trójkąt strategiczny
- 1.4. Podmioty biorące udział w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.
- 1.5. Łańcuch wartości
- 1.6. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa handlowego
- 1.7. Relacje z podmiotami w budowaniu przewagi konkurencyjnej
- 1.8. Tworzenie wartości dodanej w przedsiębiorstwie.
- 2.1. Liczba przedsiębiorstw handlowych w Polsce w latach 2000 – 2007.
- 2.2. Struktura podmiotów w sekcji „handel i naprawy” w Polsce wg prawnych form prowadzonej działalności w 2007 roku.
- 2.3. Udział działów gospodarki w tworzeniu PKB Polski w latach 2000 – 2007
- 2.4. Zatrudnienie w handlu w Polsce w latach 2000 – 2007 (w tys. osób)
- 2.5. Udział handlu w liczbie pracujących w Polsce w latach 2000 – 2007 (%)
- 2.6. Dynamika nakładów inwestycyjnych w handlu i gospodarce ogółem w Polsce w latach 2000 – 2006 w %.
- 2.7. Liczba hipermarketów, supermarketów oraz sklepów dyskontowych w Polsce w latach 2000 – 2006.
- 2.8. Udział w sprzedaży detalicznej trzech największych sieci detalicznych w wybranych państwach europejskich w 2004 i 2005 roku.
- 2.9. Wielkość sieci handlowych w Polsce według kryterium liczby sklepów w 2007 roku.
- 2.10. Liczba sklepów należących do największych polskich sieci handlowych powstałych w wyniku konsolidacji.
- 2.11. Rozwój sieci supermarketów delikatesowych w Polsce w latach 2005 – 2007
- 2.12. Odsetek operatorów posiadających własne magazyny centralne na terenie Polski.
- 2.13. Image cenowy
- 2.14. Częstotliwość wydawania gazetek reklamowych przez sieci handlowe w Polsce.
- 2.15. Kryteria brane pod uwagę przez sieci handlowe przy podejmowaniu decyzji o rodzaju oferowanego asortymentu.
- 3.1. Struktura usługi.
- 3.2. Struktura usługi handlowej.
- 3.3. Elementy jakości usługi.

- 3.4. Kontinuum postrzeganej jakości usługi.
- 3.5. Sposób oceny jakości usługi przez usługobiorców.
- 3.6. Poziomy postrzeganej jakości usługi.
- 3.7. Elementy wpływające na postrzeganą jakość usługi.
- 3.8. Projekt usługi handlowej.
- 3.9. Typy otoczenia materialnego.
- 4.1. Wielowymiarowość pomiaru jakości usługi
- 4.2. Struktura nabywców dokonujących zakupów w przekroju dni tygodnia w super- oraz hipermarketach.
- 4.3. Struktura wiekowa dokonujących zakupów w hipermarketach.
- 5.1. Struktura respondentów według kryterium ich wykształcenia.
- 5.2. Struktura respondentów według kryterium liczebności gospodarstwa domowego.
- 5.3. Struktura respondentów według kryterium miesięcznego dochodu netto całego gospodarstwa.
- 5.4. Częstotliwość wizyt w hipermarkecie.
- 5.5. Długość dokonywania zakupów w hipermarkecie, w którym respondenci ankietowani.
- 5.6. Najczęściej odwiedzane przez respondentów sklepy.
- 5.7. Oceny wymiarów jakości usługi.
- 5.8. Oczekiwania wobec wymiarów jakości usługi.
- 5.9. Luka pomiędzy oczekiwaniami nabywców a oceną świadczenia usługi handlowej.
- 5.10. Bariery imitacji zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej budowanej w oparciu o postrzeganą jakość usługi handlowej.

BIBLIOGRAFIA

1. Abu N.K., Service Quality Dimensions: A Study on Various Sizes of Grocery Retailers – A conceptual Paper, dostęp: <http://vlib.unitarklj1.edu.my/staffpublications/Khalidah/Service%20Quality.pdf>
2. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002
3. Allen R.S., Helmus M.M., Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies, *Business Process Management Journal*, vol. 12, no.4, 2006
4. Altkorn J., Stróżycki M., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw handlowych i usługowych*, PWE, Warszawa 1978
5. Anderson E.W., Customer satisfaction and price tolerance, *Marketing Letters*, vol.7, no.3, 1996
6. Antonacopoulou E., Kandampully J., Alchemy: the transformation to service excellence, *The Learning Organization*, vol. 7 no. 1 2000
7. Barney J.B., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 12/1991
8. Bartes F., Srzednicki A., *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003
9. Behara R.S., Fisher W.W., Lemmink J., Modeling and evaluating service quality measurement using neural networks, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no. 10, 2002
10. Berman B., *Marketing channels*, John Wiley&Sons Inc., 1996
11. Berry L.L., Retail Businesses Are Service Businesses, *Journal of Retailing*, vol. 62, no. 1, 1986
12. Berry L.L., Bendapudi N., Clueing in customers, *Harvard Business Review*, February 2003
13. Berry L.L., Zeithaml V.A., Parasuraman A., Quality counts in services, too, *Business Horizons*, May-June 1985
14. Bharadwaj S.G., Varadarajan P.R., Fahy J., Sustainable competitive advantage in services industries: a conceptual model and research propositions, *Journal of Marketing*, vol. 59, 1993
15. Bitner M.J., Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, vol. 54 April 1990
16. Bitner M.J., Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 2, 1992
17. Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S., The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, vol. 54 January 1990
18. Bloemer J., De Ruyter K., Wetzels M., Linking perceived service quality and service loyalty: a multi – dimensional perspective, *European Journal of Marketing*, vol. 33, no 11-12, 1999
19. Boczar K., *Handel w systemie gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1984
20. Boczar K., Kossut Z., *Ekonomika handlu*, PWE, Warszawa 1983
21. Boguszewicz – Kreft M., Usługi jako wiodący sektor współczesnej gospodarki, *Handel wewnętrzny*, IRWiK, lipiec-październik 2003

22. Bolton, R.N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction, *Marketing Science*, vol. 17, no. 1, 1998
23. Borkowski S., Wszendybył E., Jakość i efektywność usług hotelarskich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
24. Borusiak B., Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego, *Handel wewnętrzny*, IRWiK, lipiec-październik 2004
25. Boulding W., Kalra A., Staelin R., Zeithaml V.A., A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions, *Journal of Marketing Research*, vol. XXX February 1993
26. Brilman J., Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002
27. Buckley P.G., S – O – R model of the purchase of an item in a store, *Advances in Consumer Research* vol. 18, 1991
28. Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, pod. red. M.J. Stankiewicza, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
29. Buttle F., SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 1, 1996
30. Carrillat F.A., Jaramillo F., Mulki J.P., The validity of the SERVQUAL and SERVPREF scale, *International Journal of Service Industry Management*, vol.18 no.5, 2007
31. Cataluna F.J.R., Franco M.J.S., Ramos A.F.V., Are hypermarkets prices different from discount store prices?, *Journal of Product and Brand Management*, 14/5, 2005
32. Caves R.E., Economic analysis and the quest for competitive advantage, *The American Economic Review*, May 1984
33. Chang T.Z., Chen S.J., Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence, *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 4, 1998
34. Codzienne zakupy Polaków, PBS DGA, 2007 dostęp: <http://www.pbsdga.pl/x.php?x=543/Super-i-hipermarkety.html>
35. Collis D.J., Montgomery C.A., Competing on resources, *Harvard Business Review*, July-August 1995
36. Cox R., Brittain P., Zarządzanie sprzedażą detaliczną, PWE, Warszawa 2000
37. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2007
38. Coyne K.P., Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't, *Business Horizons*, January-February 1986
39. Cronin J.J., Taylor S.A., Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, vol. 56, July 1992
40. Crowley A.E., Henderson P.W., Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?, *Journal of Marketing* 60, April 1996
41. Dabholkar P.A., Thorpe D.I., Rentz J.O., A measure of service quality for retail stores: scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, no. 1, 1996

42. Darian J.C., Tucci L.A., Wiman A.R., Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 29, no. 5, 2001
43. David G., What is the meaning of competitive advantage, *Advances in Competitiveness Research*, 2000
44. Davis D.L., Guiltinan J.P., W.H. Jones, Service characteristics, consumer search and the classification of retail services, *Journal of Retailing*, vol. 55, no. 3, Fall 1979
45. Dedek A., Service quality: a fulfillment – oriented and interactions – centered approach, *Managing Service Quality*, vol. 13, no. 4, 2003
46. Deighton J., The interaction of advertising and evidence, *Journal of Consumer Research*, vol. 11, December 1984
47. De Ruyter K., Wetzels M., Van Birgelen M., How do customers react to critical service encounters ? A cross – sectional perspective., *Total Quality Management*, vol. 10, no. 8, 1999
48. Dhurup M., The development of an empirically based instrument to measure supermarket service quality in developing country, *Vaal University of Technology South Africa*
49. Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa 1991
50. Dobiegała-Korona B., Klient kapitałem przedsiębiorstwa, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, pod red. B. Dobiegały-Korony, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2006
51. Dobiegała – Korona B., Jasiewicz S., Budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, [w:] *Wyzwania rozwojowe a restrukturyzacja przedsiębiorstw*, pod red. R. Borowieckiego, materiały międzynarodowej konferencji w Krakowie, Kraków 1999
52. Dole P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2003
53. Dolen W., Ruyter K., Lemmink J., An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on the encounter and relationship satisfaction, *Journal of Business Research*, 57, 2004
54. Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, PWN, Warszawa-Lódź 2001
55. Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2004
56. Donovan R.J., Rossiter J.R., Store atmosphere: an environmental psychology approach, *Journal of Retailing*, vol.58, no. 1, 1982
57. Dotchin J.A., Oakland J.S., Total Quality Management in Services. Part 1: Understanding and Classifying Services, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, no. 3, 1994
58. Dyer J.H., Singh H., The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, 1998
59. Edvardsson B., Service quality: beyond cognitive assessment, *Managing service quality*, vol. 15, no. 2, 2005
60. *Ekonomika handlu wewnętrznego*, pod. red. Zakrzewskiego Z., PWE, Warszawa 1989
61. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner&S-ka, Warszawa 1996

62. Finn D.W., Lamb Ch.W. Jr, An Evaluation of the SERVQUAL Scales In a Retailing Setting, *Advances In Consumer Research*, vol.18, 1991
63. Fisk R.P., Bitner M.J., Brown S.W., Tracking the evolution of services marketing literature, *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 1, 1993
64. Fliess S., Kleinaltenkamp M., Blueprinting the service company. Managing service process efficiently, *Journal of Business Research*, 57, 2004
65. Galiano K.B., Hathcote J., Customer expectations and perceptions of service quality in retail apparel specialty stores, *Journal of Services Marketing*, vol. 8, no. 1, 1994
66. Garvin D.A., Competing on the eight dimensions of quality, *Harvard Business Review*, November – December 1987
67. George W.R., Berry L.L., Guidelines for the advertising of services, *Business Horizon*, May – June, 1981
68. Ghobadian A., Speller S., Jones M., Service quality. Concepts and models, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 11, no. 9, 1994
69. Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2004
70. Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006
71. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001
72. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AEP, Poznań 2000
73. Grant R.M., The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol.35, no.3, Spring 1991
74. Gronroos Ch., A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, 1984
75. Gronroos Ch., *Service management and marketing. A customer relationship management approach*, John Wiley&Sons Ltd. West Sussex, 2005
76. Gronroos Ch., The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality*, vol. 11, no. 3, 2001
77. Gronroos Ch., Ojasalo K., Service productivity. Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services, *Journal of Business Research*, 57, 2004
78. Groth J.C., Dye R.T., Service: quality guidelines for marketers, *Managing Service Quality*, vol. 9, no 5, 1999
79. Hall R., The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992
80. Hammel G., Doz Y.L., Prahalad C.K., Collaborate with your competitors and win, *Harvard Business Review*, January-February 1989
81. Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce w 2007, PMR, dostęp: <http://www.egospodarka.pl/27285,Rynek-spozywczy-handel-detaliczny-2007,1.39,1.html>

82. Handel detaliczny – funkcjonowanie i kierunki rozwoju, pod. red. Szumilaka J., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
83. Herrington J.D., Capella L.M., Effects of music in service environments, *Journal of Service Marketing*, vol. 10, no. 2, 1996
84. Hill N., Alexander J., Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003
85. Jonas A., Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Zarządzanie i finanse, Warszawa 2002
86. Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000
87. Kall J., Tożsamość marek należących do sieci detalicznych, Wydawnictwo AEP, Poznań 2004
88. Kang G.D., The hierarchical structure of service quality: integration of technical and functional quality, *Managing Service Quality*, vol. 16, no. 1, 2006
89. Karmarkar U., Will you survive the service revolution, *Harvard Business Review*, June 2004
90. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996
91. Kapa-Kejna K., Wartość dla klienta jako podstawa tworzenia wartości przedsiębiorstwa, [w:] *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red. nauk. Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock – Łódź 2002
92. Keaveney S.M., Customer switching behavior in service industries: an exploratory study, *Journal of Marketing*, vol.54, April 1995
93. Kelley S.W., Hoffman K.D., Davis M.A., A typology of retail failures and recoveries, *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 4, Winter 1993
94. Kim S., Jin B., Validating the retail service quality scale for US and Korean customers of discount stores: an exploratory study, *Journal of Services Marketing*, vol. 16, no. 3, 2002
95. Kłosiewicz – Górecka U., Wielkopowierzchniowe obiekty handlowe jako kluczowy czynnik rozwoju handlu detalicznego w Polsce, *Handel wewnętrzny, IRWiK*, listopad – grudzień 2005
96. Kłosiewicz – Górecka U., B. Słomińska, Rozwój i funkcjonowanie super- i hipermarketów, *Handel wewnętrzny*, 6/1997
97. Koering S.K., E – scapes: The electronic physical environment and service tangibility, *Psychology & Marketing*, vol. 20, no. 2, 2003
98. Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. nauk. Skawińska E., PWN, Warszawa – Poznań 2002
99. Kordupleski R.E., Rust R.T., Zahorik A.J., Why improving quality doesn't improve quality, *California Management Review*, Spring 1993
100. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994
101. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., Marketing podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002
102. Krugman P., Competitiveness: A dangerous obsession, *Foreign Affairs*, March-April 1994
103. Krupski R., Elementy zarządzania strategicznego, Ossolineum, Wrocław 1996

104. Krzyżanowska M., Marketing a inne sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, Marketing i Rynek, 1/2009
105. Kucharska B., Kierunki rozwoju sieci handlowej w Polsce, Handel wewnętrzny, IRWiK, marzec – kwiecień 2003
106. Kudła J., Opolski K., Jakość a wzrost efektywności oddziałów bankowych, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006
107. Ladhari R., Alternative measurements of service quality: a review, Managing Service Quality, vol.18, no.1, 2008
108. Leung Ch., To Ch.K., Measuring perceived service quality of fashion stores: A test – retest reliability investigation, Journal of Fashion Marketing and Management, vol. 5 2001
109. Lewinson D.E., Retailing, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994
110. Levitt T., The industrialization of service, Harvard Business Review, September-October 1976
111. Logistyka w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy, red. nauk. Ciesielski M., Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001
112. Lovelock Ch.H., Classifying services to gain strategic marketing insights, Journal of Marketing, vol. 47, Summer 1983
113. Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, red. nauk. Gorynia M., Wydawnictwo AEP, Poznań 2002
114. Ma H., Competitive advantage and firm performance, Competitiveness Review, Summer – Fall 2000, (maszynopis); <http://www.allbusiness.com/management/benchmarking-strategic-planning/719229-1.html>
115. Ma H., Constellation of competitive advantage: components and dynamics, Management Decision, 4/37/1999
116. Ma H., Creation and preemption for competitive advantage, Management decision, 37/3/1999
117. Mahoney J.T., Pandan R., The resource – based view with the conversation of strategic management, Strategic Management Journal, vol. 13, 1993
118. Makowski G., Świątynia konsumpcji, Trio, Warszawa 2003
119. Maleszyk E., Formy handlu detalicznego kreowane przez spółki z kapitałem zagranicznym, Handel wewnętrzny, IRWiK, styczeń – luty 1999
120. Maleszyk E., Przyspieszona ekspansja zagranicznych sieci handlu żywnością na rynek polski, Handel wewnętrzny, IRWiK, styczeń – luty 2004
121. Marchensay M., Zarządzanie strategiczne, geneza i rozwój, Poltext, Warszawa 1994
122. Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2002
123. Mazurkiewicz P., Handlowcy narzekają: coraz trudniej o nowe sklepy, Rzeczpospolita, sekcja B, numer 63, 14 marca 2008
124. Mehta S.C., Lalwani A.K., Han S.L., Service Quality in Retailing: relative efficiency of alternative measurement scales for different product – service environments, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 2, no.2, 2000
125. Merrilees B., Miller D., Superstore interactivity: a new self – service paradigm of retail service, International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 29, no. 8, 2001

126. Metody statystycznej analizy wielowymiarowej w badaniach marketingowych, red. nauk. Gatnar E., Walesiak M., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004
127. Michalak A., Karaszewski R., Jakość wyrobu a jakość usługi, W: Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, pod. red. T. Sikory, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
128. Mills P.K., Morris J.H., Clients as „partial” employees of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, vol.11, no. 4, 1986
129. Misiąg F., Kontrowersje wokół zagranicznych przedsiębiorstw handlowych, *Handel wewnętrzny*, 3/2001
130. Misiąg F., Wpływ koncentracji handlu na rynek pracy, *Handel wewnętrzny*, IRWiK, lipiec – październik 2004
131. Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe, red. nauk. Żabiński L., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2000
132. Mohr L.A., Bitner M.J., Mutual understanding between customers and employees in service encounter, *Advances in Consumer Research*, vol. 18, 1991
133. Mynarski S., Metody badań marketingowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1986
134. Nelson E.C., Rust R.T., Zahorik A., Rose R.L., Batalden P., Siemanski A., Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?, *Journal of Health Care Marketing*, December 1992
135. Newmann A.J., Cullen P., *Retailing: Environment and operations*, Thomas Learning, London 2002
136. Niewiadomska J., Przegrupowanie najtańszych, *Handel*, 23.01.2008
137. Noch S.J., Ha Y., Consumer learning: advertising and the ambiguity of product experience, *Journal of consumer research*, vol. 13, September 1986
138. Norman R., Ramirez R., From value chain to value constellation: designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, July-August 1993
139. Oliver R.L., A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, vol. 17, November 1980
140. Oliver R.L., Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings, *Journal of Retailing*, vol. 57, no. 3, Fall 1981
141. Ostrom A., Iacobucci D., Consumer trade – offs and the evaluation of services, *Journal of Marketing*, vol. 59, January 1995
142. Ożarek G., Korzenie jakości, *Problemy jakości*, 5/2004
143. Parasuraman A., Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two – decade – long research journey, *Performance Measurement and Metrics*, vol. 5, no. 2, 2004
144. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 49, Fall 1985

- 145.Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., More on improving service quality measurement, *Journal of Retailing*, vol. 69, no. 1, 1993
- 146.Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research, *Journal of Marketing*, vol. 58, January 1994
- 147.Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., Refinement and reassessment of SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, vol. 67, Winter 1991
- 148.Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing* , vol. 64, no. 1, 1988
- 149.Parnell J.A., Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy, *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, 2006
- 150.Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003
- 151.Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997
- 152.Pitta D.A., Laric M.V., Value chains in health care, *Journal of Customer Marketing*, vol. 21, no. 7, 2004
- 153.Podstawy marketingu, red. nauk. Mruk H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1994
- 154.Podstawy marketingu, red. nauk. Mruk H., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 1999
- 155.Pokorska B., Maleszyk E., *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa 2006
- 156.Pomykański A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2001
- 157.Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, Gliwice 2006
- 158.Porter M.E., *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992
- 159.Powell T.C., Competitive advantage: logical and philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 22/2001
- 160.Prahalad C.K., Hamel G., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May – June 1990
- 161.Przybyłowski K., Hartley S., Kerin R., Rudelius W., *Marketing*, PWN, Warszawa 1998
- 162.Rapert M.I., Wren B.M., Service quality as a competitive opportunity, *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 3, 1998
- 163.Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2004 roku, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005
- 164.Reimer A., Kuehn R., The impact of servicescape on quality perception, *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 7/8, 2005
- 165.Robinson S., Measuring service quality: current thinking and future requirements, *Marketing Intelligence and Planning*, 17/1, 1999

166. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, GUS 2000-2007, Warszawa
167. Rogoziński K., Nowy marketing usług, Wydawnictwo AEP, Poznań 2000
168. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005
169. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2004
170. Rozwój handlu w Polsce, Centrum im. Adama Smitha, Warszawa 2007
171. Rust R.T., Metters R., Mathematical model of service, European Journal of Operational Research, 91/1996
172. Rust R.T., Oliver R.L., Should we delight customer, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, no. 1, 2000
173. Rust R.T., Zahorik A.J., Keiningham T.L., Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable, Journal of Marketing, vol. 59, April 1995
174. Rynek wewnętrzny, lata 2000-2002, GUS, Warszawa
175. Rynek wewnętrzny w 2006 roku, dostęp:
www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny_w_2006.pdf
176. Rynek wewnętrzny w 2007 roku, dostęp:
www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_rynek_wewnetrzny_w_2007.pdf
177. Rynek w restrukturyzacji, Detal Dzisiaj Network, 16.08.2007
178. Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P., Service quality models: a review, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no. 9, 2005
179. Shopper trends, ACNielsen, Warszawa 2006, dostęp:
<http://pl.nielsen.com/trends/documents/st2006.pdf>
180. Shopping Monitor GfK 2007/2008 (raport niepublikowany)
181. Shostack G.L., Designing services that deliver, Harvard Business Review, January-February 1984
182. Shostack G.L., How to design a service, European Journal of Marketing, vol. 16, no. 1, 1982
183. Shostack G.L., Service positioning Through Structural Change, Journal of Marketing, vol. 51, January 1987
184. H. Simon, Zarządzanie cenami, PWN, Warszawa 1996
185. Siu N.Y.M., Chow D.K.H., Service quality in grocery retailing: The Study of Japanese Supermarket In Hong Kong, Journal of International Consumer Marketing, vol. 16(1), 2003
186. Siu N.Y.M., Tak-Hing Cheung J., A measure of retail service quality, Marketing Intelligence & Planning, 19/2, 2001
187. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2000
188. Sływotzky A.J., Morrisom D.J., Adelman B., Strefa zysku, PWE, Warszawa 2000
189. Sławińska M., Procesy internacjonalizacji w handlu polskim, Handel wewnętrzny, IRWiK, lipiec – październik 2004
190. Sławińska M., Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002

191. Słomińska B., Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych, Handel wewnętrzny, IRWiK, styczeń – luty 2001
192. Sobczyk G., Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin 2006
193. Solomon M.R., Surprenant C., Czepiel J.A., Gutman E.G., A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter, Journal of Marketing, vol. 49, Winter 1985
194. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002
195. Stasiak P., Wrabec P., Ranking hipermarketów i delikatesów, Polityka 49/2007
196. Stodulny P., Analiza satysfakcji i lojalności klientów bankowych, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2006
197. Stosunek Polaków do handlu, PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL, luty 2006, dostęp: http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2006/analizy/luty/Stosunek_do_handlu_final-1.pdf
198. Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji, red. nauk. Sławińska M., Wydawnictwo AEP, Poznań 2005
199. Strategie marketingowe, pod. red. Wrzoska W., Wydawnictwo SGH, Warszawa 2001
200. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001
201. Sullivan M., Adcock D., Retail Marketing, Thomson 2002
202. Sureshchandar G.S., Rajendran Ch., Anantharaman R.N., Determinants of customer – perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach, Journal of service marketing, vol. 16, no. 1, 2002
203. Surprenant C.F., Solomon M.R., Predictability and personalization In the service encounter, Journal of Marketing, vol. 51, April 1987
204. Sztucki T., Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 1980
205. Szulce H., Strategie i struktury w handlu, PWE, Warszawa 1998
206. Szulce H., Ciechomski W., Strojny S., Pierański B., Koncentracja oraz konkurencja w handlu detalicznym artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych, Raport przygotowany dla UOKiK, Poznań, grudzień 2004
207. Teas R.K., Expectations, Performance Evaluation and Consumers’ Perceptions of Quality, Journal of Marketing, vol. 57, 1993
208. Thomas D.R.E., Strategy is different in service business, Harvard Business Review, 56 July – August 1978
209. Urbaniak M., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004
210. Urbanowska – Sojki E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004
211. Walters D., Halliday M., Glaser S., Added value, enterprise value and competitive advantage, Management Decision, 2002/40
212. Weiss M., Dyskonty rozwijają się najszybciej, Wiadomości handlowe, 2(58) luty 2007, dostęp: <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/225/9/>
213. Westbrook R.A., Sources of consumer satisfaction with retail outlets, Journal of Retailing, vol. 57, no. 3, Fall 1981

214. Williams J.R., How sustainable is your competitive advantage, *California Management Review*, vol. 13/1992
215. Wong A., Sohal A., Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters, *Managing Service Quality*, vol. 12, no. 6, 2002
216. Wpływ sklepów wielkopowierzchniowych na otoczenie ekonomiczne i społeczne w Polsce, PMR Consulting, 2004
217. Wrzosek W., Funkcjonowanie rynku, PWE, Warszawa 1998
218. Wskaźniki marketingowe, pod. red. Kozielskiego R., Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006
219. Wyżnikiewicz B., Fundowicz J., Łapiński K., Peterlik M., Struktura i rola handlu w polskiej gospodarce, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, luty 2006
220. Yoo Ch., Park J., MacInnis D.J., Effect of store characteristics and in-store emotional experience on store attitude, *Journal of Business Research*, vol. 42, 1998
221. Zachowania zakupowe Polaków, raport GfK Polonia, dostęp: <http://www.gfk.pl/podstrona.php?page=/page.php?id=302>
222. Zachowania zakupowe Polaków w 2007, PENTOR RESEARCH INTERNATIONAL, raport niepublikowany
223. Zakrzewski Z., *Ekonomika handlu wewnętrznego*, PWE, Warszawa 1972
224. Zakrzewski Z., *Wstęp do teorii handlu wewnętrznego*, PWN, Warszawa 1969
225. Zeithaml V.A., Consumer perceptions of price, quality and value: a means – end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, vol. 52, July 1988
226. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., Communication and control process in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, vol. 52, April 1988
227. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, vol.60 April, 1996
228. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., The nature and determinant of customer expectations of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, no. 1, 1993
229. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw – Hill International Edition, 2006
230. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., Problems and strategies in service marketing, *Journal of Retailing*, vol. 49, Spring 1985
231. Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej, lata 2002 – 2007, GUS, Warszawa