



Małgorzata Kucharska – Zemke

Reorientacja w zarządzaniu jako następstwo
u usługowienia sieciowych przedsiębiorstw
handlowych branży budowlano-dekoracyjnej

Management reorientation as a consequence of
the servicization of networked commercial
enterprises in the building and decoration industry

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Monika Dobska, prof. UEP

Pracę przyjęto dnia.....

Podpis Promotora

Poznań 2025

*Wszystkie tęsknoty i ideały ludzkie, wszystkie programy i rewolucje zmierzają do jednego –
aby zobaczyć nareszcie człowieka.*

kard. Stefan Wyszyński

PODZIĘKOWANIA

Prezentowana rozprawa doktorska napisana została pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Moniki Dobskiej, której pragnę serdecznie podziękować za cierpliwość, poświęcony czas, pomoc, uwagi i sugestie, które wywarły wpływ na ostateczny kształt tej pracy, jak również za szczególnego rodzaju kilkuletnią opiekę jaką otoczyła mnie w trakcie studiów doktoranckich.

Swoje wyrazy wdzięczności kieruję również do Pana prof. dr hab. Kazimierza Rogozińskiego za szczególne zaufanie jakim mnie obdarzył, możliwość konsultacji, niewyczerpaną życzliwość i mądrość.

Największe podziękowania składam na ręce mojej najbliższej rodziny: mojemu mężowi Marcinowi i dzieciom: Wojtusiowi, Magdusi i Olusiowi za wsparcie i słowa otuchy przy chwilach słabości, a także teściom: Marioli i Jankowi za to, że mogę zawsze na nich liczyć.

Nie sposób nie wspomnieć o cioci Marysi, dzięki której to wszystko się zaczęło...za co bardzo jej dziękuję.

Szczególne podziękowania dla kochanej mamy Jolanty, której serce, mądrość i poświęcony czas przenikają każde napisane słowo tej pracy...

Spis treści	
Wstęp	6
Rozdział 1. Sektor usług – wyodrębnienie i uwarunkowania rozwoju	19
1.1. Serwicyzacja gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem handlu	19
Podsumowanie	27
1.2. Kryteria wyodrębnienia sektora usług	30
Podsumowanie	34
1.3. Kontekstowe i autonomiczne definicje usług	35
Podsumowanie	54
1.4. Taksonomia usługi handlowej na tle klasyfikacji usług	55
Podsumowanie	69
1.5. Transpozycje funkcji i cech usług na istotę usługi handlowej	70
Podsumowanie	90
Rozdział 2. Ujęcie strukturalne i funkcjonalne handlu	92
2.1. Funkcje handlu na tle jego definicji	92
Podsumowanie	95
2.2. Rozbieżności dotyczące funkcji handlu	96
Podsumowanie	107
2.3. Usługa handlowa w teoriach handlu	107
Podsumowanie	118
2.4. Istota usługi handlowej – praca jako kategoria wyjaśniająca	119
Podsumowanie	123
Rozdział 3. Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo handlowe	126
3.1. Analiza sektoralna	126
3.2. Analiza makrootoczenia z uwzględnieniem uwarunkowań społecznych oraz technologii na przedsiębiorstwa handlowe	129
3.3. Analiza mikrootoczenia	135
Podsumowanie	142
3.4. Przedsiębiorstwo handlowe – definicje i funkcje	145
Podsumowanie	157
Rozdział 4. Konsekwencja wpływu aksjologicznego charakteru usługi handlowej na sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIY	159
4.1. Uusługowienie sieciowych przedsiębiorstw handlowych branży budowlano-dekoracyjnej	159
4.2. Koncepcja budowy i funkcji usługi handlowej branży budowlano-dekoracyjnej	169
Podsumowanie	186
4.3. Charakterystyka sieciowych przedsiębiorstw handlowych Grupy PSB Handel – PSB Mrówka	187
Rozdział 5. Dotychczasowe metody i narzędzia zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka na podstawie własnych badań empirycznych - metodyka badań	193
5.1. Metodyka badań empirycznych	193
5.2. Badania jakościowe wtórne - analiza danych <i>Desk Research</i> oraz Strategii Rozwoju Grupy PSB Handel	204
5.3. Badanie jakościowe – wywiad indywidualny z obecną członkinią zarządu Grupy PSB Handel	206
5.4. Wywiad z członkiem zarządu Grupy PSB Handel	210
5.5. Obserwacja uczestnicząca jako metoda badawcza w analizie funkcjonowania placówek PSB Mrówka	215

Rozdział 6. Funkcjonowanie sieciowego przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo.....	223
6.1. Problematyka marketingu relacji w świetle literatury przedmiotu.....	223
Podsumowanie.....	244
6.2. Koncepcja kompozycji elementów marketingu usług handlowych świadczonych przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe <i>DIT</i>	246
6.3. Doskonalenie obsługi nabywcy jako nowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.....	264
Podsumowanie.....	301
Zakończenie	305
Bibliografia	312
Spis tabel	332
Spis rysunków	335
Spis diagramów	336
Spis schematów	343
Spis wykresów	344
Załączniki	345
Załącznik 1 Ocena prowadzonych działań kadry zarządzającej sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka – wyniki badań.....	345
Załącznik 2 Definicje handlu w aspekcie makro- i mikroekonomicznym.....	444
Załącznik 3 Usługa handlowa w teoriach handlu.....	451
Załącznik 4 Szczegółowa analiza zależności w zakresie metod zarządzania i strategii marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka (przeprowadzone od 29.03.2022 roku do dnia 30.05.2022 roku – badania własne).....	454
Załącznik 5 Narzędzie badawcze – kwestionariusz SERVINGO.....	525

Wstęp

Rozwój sektora usług stanowi jedną z konsekwencji przekształceń ekonomicznych, a jego ekspansja i efektywność mają wpływ na tempo wzrostu gospodarczego. Postępujący proces serwicyzacji powoduje, że usługi stymulują integrację pozostałych sektorów, stanowiąc tym samym wyznacznik wysokiego poziomu rozwoju/ współczesnych społeczeństw.

Można dostrzec, że ten trend ukierunkowany jest na reorientację procesów w odniesieniu do: (1) dynamicznego oddziaływania sektora usług na pozostałe sektory gospodarki, (2) podnoszenia wzrostu dobrobytu społecznego, (3) procesu międzysektorowej wymiany kompetencji i działań ekonomicznych, (4) klasyfikowania produktów materialnych według zawartego w nich komponentu usługowego (zob. Rogoziński, 2000, 2006b).

Sferą, która wywiera duży wpływ na zarysowane aktywności społeczno-gospodarcze, jest handel, zaliczany do sektora usługowego. Pełni on strategiczną funkcję związaną ze sprzedażą towarów i usług ostatecznym klientom. Jego usługowa rola w sposób najbardziej widoczny zauważalna jest w odniesieniu do obsługi gospodarstw domowych. Maksymalizacja liczby transakcji kupna – sprzedaży przestała być głównym kryterium oceny działalności handlu. Należy brać pod uwagę oczekiwania klientów takie jak: komfort zakupów, bezpieczeństwo, u usługowanie w postaci wzbogacenia rdzenia usługi handlowej elementami ściśle usługowymi. Skutkiem jest pogłębianie relacji z klientami. Zwiększanie roli nabywcy w kształtowaniu produktów, traktuje się jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej (Urbanowska – Sojkin, 2006), a trend kastomizacji (personalizacji) rozumianej, jako dostrzeżenie неповtarzalności klienta powinien stanowić wyraz jego dowartościowania (Rogoziński, 2017).

Zarysowane procesy wpływają na obsługę klienta w przedsiębiorstwach *Do It Yourself* (DIY), co nieuchronnie prowadzi do reorientacji z dystrybucji finalnych produktów, na opcję współtworzenia z klientem produktów usługowych.

Pogłębione studia literaturowe, polegające na rozpoznaniu trendów i kierunków zmian identyfikowanych obecnie w raportach branżowych a także własne doświadczenia praktyczne w zarządzaniu sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY, pozwoliły na **zidentyfikowanie luk** w dotychczasowych teoriach handlu, których wnioski poznawcze mają wpływ na stosowane w praktyce metody zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi. Zauważalna jest, bowiem, niewspółmierność między rozwojem handlu i jego znaczeniem w życiu społeczno –

gospodarczym, a wyjaśnianiem jego usługowych, a nie wyłącznie dystrybucyjnych funkcji (zob. Borusiak, 2008, Dobski, 2009, Sławińska, 2010).

Wspominane luki są wyraźniej dostrzegane na poziomie funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego niż całego sektora. Należy wziąć pod uwagę, że sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIY są definiowane, jako sieć sklepów **samoobsługowych** branży dom i ogród. To właśnie z obserwacji poczynionych na poziomie funkcjonowania tego podmiotu na rynku wynika pytanie: a czym właściwie jest usługa handlowa?

Podział sektoralny gospodarki zdeterminował późniejsze próby definicyjne aktywności usługowych¹. Z tej perspektywy w pracy wykazuje się, że usługi handlowe przedstawiane w teoriach handlu pełnią rolę wspomagającą sprzedaż dóbr materialnych, uatrakcyjnianie ich wizerunku, a celowość i sens świadczenia usług wyprowadza się z funkcji, jakie nadaje im handel. Zarysowanych funkcji usług handlowych nie skorygowała również wypracowana w XX wieku ekonomiczna teoria usług, gdyż jak podkreśla K. Rogoziński stałe odnoszenie usług do produkcji jako podstawy interpretacji utrwaliło negatywny (jak w przypadku definicji O. Langego²) jak również rezydualny (jak w teorii wzrostu gospodarczego) kontekst wykładni usług³ (Rogoziński, 2000). Tak interpretowana sfera usługowa oraz traktowanie handlu jako finalnej – aczkolwiek integralnej części produkcji, stanowi nie tylko potwierdzenie luki poznawczej w postaci braku rozstrzygnięcia co do istoty **usługi** w teoriach handlu, ale jak słusznie podkreśla B. Pilarczyk luka w sferze wyjaśniania funkcji usługowych handlu otworzyła przestrzeń do jej wypełnienia funkcjonalnym ujmowaniem procesów przetwórczo -

¹ Sektor usług nieodzwrotnie kojarzony jest z nazwiskami i pracami ekonomistów C. Clarka, A.G.B. Fischera oraz J. Fourastie. Jak podkreśla D. Ilnicki usługi stanowiły jakby dopełnienie całokształtu działalności gospodarczej, czyli aktywności nie przynależne do sektora rolnictwa i przemysłu, ale również jako grupa działalności nie autonomicznych i pozostająca w cieniu pozostałych sektorów (Ilnicki, 2009, s. 26).

² Powszechnie obowiązująca negatywna definicja usług O. Langego (jej autor *definiens* formułuje w ten sposób, że usługami są wszelkie czynności służące zaspokojeniu potrzeb, **niebędące** produkcją). Stałe odnoszenie usług do produkcji jako podstawy interpretacji otwiera albo negatywny jak w przypadku wyżej przedstawionej definicji, albo rezydualny (jak w teorii wzrostu gospodarczego) kontekst wykładni usług (Rogoziński, 2011, s. 29).

³ K. Rogoziński będący twórcą pozytywnej teorii usług (2000) podkreśla, że wypracowana w XX wieku ekonomiczna teoria usług została podporządkowana industrialnemu schematowi poznawczemu. Autor przedstawia następujące argumenty (Rogoziński, 2011, s. 29):

- 1) powszechnie obowiązująca negatywna definicja usług O. Langego (jej autor *definiens* formułuje w ten sposób, że usługami są wszelkie czynności służące zaspokojeniu potrzeb, **niebędące** produkcją). Stałe odnoszenie usług do produkcji jako podstawy interpretacji otwiera albo negatywny jak w przypadku wyżej przedstawionej definicji, albo rezydualny (jak w teorii wzrostu gospodarczego) kontekst wykładni usług,
- 2) inercja koniunkcyjna *handlu i usług* – podkreślająca bezkrytyczne przenoszenie na usługi tego co odnosi się do produkcji i zbytu towarów,
- 3) ustalenia wypracowane na poziomie branżowej ekonomiki usług między innymi - działalność usługowa ma w większym lub mniejszym stopniu charakter komplementarny i substytucyjny w stosunku do produkcji przemysłowej

wytwórczo- handlowych jako jednego z warunków wykorzystania koncepcji marketingu (zob. Pilarczyk, 1991, s. 115-131). K. Rogoziński dowodzi, że na skutek makroekonomicznej kanwy interpretacji **istoty usług** handlowej, jaka przeniknęła do nauki o handlu⁴, przedstawiony jest w literaturze przedmiotu **zafałszowany obraz znaczenia i wpływu sektora usług w odniesieniu do metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym**⁵ (zob. Rogoziński, 2000).

Warto zwrócić uwagę, że konsekwencją deprecjonowania usług jest powszechnie obowiązujące posługiwanie się pojęciem koniunkcji *handlu i usług* (przedsiębiorstwo handlowo-usługowe) i dokonuje ona w praktyce nieuprawnionego przenoszenia metod zarządzania produkcją i dystrybucją na działalność przedsiębiorstw usługowych (Rogoziński, 2011).

W pracy prowadzone analizy doprowadziły do wniosku, że konsekwencje rywalizacji naukowej w teoriach handlu przesądzają o stosowanych obecnych metodach zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi DIY. Utrwalona, bowiem formuła handlu jako współorganizatora i koordynatora procesów produkcji i dystrybucji (*retail as a gatekeeper*) doprowadziła do stosowania takich metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym, dla których desygnałem nazwy USŁUGA jest format sklepu (o tym czy usługi się pojawią decyduje format sklepu). Ukonstytuowanie funkcji usług, jako aktywności/czynności nieautonomicznych, wspomagających i wzbogacających sprzedaż dóbr materialnych oraz utrwalenie jej istoty z funkcji jakie nadaje im handel⁶ doprowadziło ponadto do sytuacji, w której nasilające się procesy uusługowienia gospodarki, opisywane są w teoriach handlu w postaci *transsektorowej migracji handlu do usług* (Borusiak, 2008; Sławińska, 2010), a więc w ciągu dalszym utrwała się luka poznawcza, której konsekwencją jest występujący w literaturze

⁴ Odrębności interpretacyjne na tle funkcji handlu są wynikiem syntezy badań literaturowych, a ich wynik koncentruje się na dwóch kierunkach w rozwoju nauki o handlu: integracja z bliższym otoczeniem dotyczy handlu detalicznego - teoria usługowa (Wakar, 1966), a handel jako wymiana towarowa znajduje swoje odzwierciedlenie w ramach procesów makroekonomicznych - teoria funkcjonalna (Zakrzewski, 1956).

⁵ Handel jako dyscyplina naukowa branżowa interpretowany był w drodze organizacji i techniki handlu opartych na założeniach organizacyjno-technicznych, przebiegów towarowych, przewozów i spedycji, opakowań, wyposażenia sieci handlowej, metodykę badania rynku, kształtowanie zapasów, politykę inwestycyjną, gospodarkę finansową (Zakrzewski, 1980, s. 71). **Przywiązanie handlu do sektora produkcji** było na tyle istotne, że Z. Zakrzewski podkreśla, że jej rozwój polegał na wnikaniu coraz szerzej i głębiej w procesy jego funkcjonowania, przy czym stopniowo utrzymywało się przekonanie o potrzebie **ściśłego wiązania działalności handlowej z produkcją** i całokształtem stosunków rynkowych (Zakrzewski, 1980, s. 71).

⁶ B. Borusiak (2008) za punkt wyjścia w definiowaniu produktu handlu detalicznego posłużyła się definicją skonstruowaną na gruncie marketingu, według której produktem jest to co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia (Ph. Kotler).

przedmiotu podział usług na handlowe i usługowe⁷. Na tym tle definiowanie handlu jako sektora gospodarki⁸ na podstawie wzrostu liczby produktów, a tym samym formatów handlu (Sławińska, 2010) czerpie swoje uzasadnienie z teorii handlu, dla której podbudowę ogólnoteoretyczną stanowiła istota handlu naświetlana od strony reprodukcji rozszerzonej (zob. Zakrzewski, 1980, s. 71⁹).

Uzasadnienie nowego odczytania funkcji handlu z perspektywy usług wynika, z braku doprecyzowania (dookreślenia) relacji pomiędzy wyrobem finalnym produkcji i jego usługową obudową (zob. Rogoziński, 2000), a także z obecnych procesów usługowania handlu oraz zmienionej roli klienta/usługobiorcy. Na tym tle powodem, dla którego powstaje konieczność reorientacji koncepcji zarządzania dla przedsiębiorstw handlowych nie jest zatem wyłącznie działanie branżowych sił konkurencji, ale aktywność świadomych swej roli i siły rynkowej klientów (zob. Rogoziński, 2006, s. 3). Uwzględniając wzrastającą rolę i znaczenie działalności usługowych dla gospodarki sytuacja rozbieżności definicyjnych i ugruntowania dziedziny danej wiedzy stawia fakt wspomnianego rozwoju w opozycji do zróżnicowania poglądów na temat usług (Ilnicki, 2009, s. 25), a w przypadku przedsiębiorstw handlowych problem ten koncentruje się wokół pytania: czy koncepcją zarządzania dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY ma być metoda, w której sfera usługowa staje się przestrzenią do współtworzenia produktu usługowego, a towar stanowi rdzeń usługi? Czy koncentracja na zarządzaniu, w którym produkt jest elementem dominującym, a więc stanowi podstawę doświadczeń konsumenta, wsparty oddziaływaniem technologii wzmacnia doświadczenia fizyczne i cyfrowe, a usługi pełnią funkcje wspierające i wzbogacające atrakcyjność towarów?

⁷ Na tej podstawie przedsiębiorstwem handlowo – **usługowym**, staje się przedsiębiorstwo, które rozpoczyna świadczenie usług (zob. Borusiak, 2008).

⁸ B. Borusiak i M. Sławińska argumentuje, że nazwa *sektor* handlu definiowana jest za M. Porterem jako grupa podmiotów oferujących identyczne lub podobne produkty zaspokajające określoną potrzebę, co oznacza tożsamość odbiorców, ale także dostawców (Borusiak, 2008; Sławińska, 2010).

⁹ Jak zauważa Z. Zakrzewski podbudowę ogólnoteoretyczną dla ekonomiki handlu stwarzała ekonomia polityczna socjalizmu, w której istotę handlu, naświetlano najczęściej od strony **procesu reprodukcji** rozszerzonej, przeważnie nie wchodząc w dalsze, obiektywne jej implikacje (Zakrzewski, 1980, s. 64-65). Nadto okres 1956-1970 jak wskazuje autor to przede wszystkim poważny krok naprzód w dziedzinie teorii handlu wewnętrznego oraz zainteresowania się konsumentem i jego potrzebami. Handel jako dyscyplina naukowa branżowa interpretowany był w drodze organizacji i techniki handlu opartych na założeniach organizacyjno-technicznych, przebiegów towarowych, przewozów i spedycji, opakowań, wyposażenia sieci handlowej, metodykę badania rynku, kształtowanie zapasów, politykę inwestycyjną, gospodarkę finansową (Zakrzewski, 1980, s. 71). **Przywiązanie handlu do sektora produkcji** było na tyle istotne, że autor podkreśla, że jej rozwój polegał na wnikanii coraz szerzej i głębiej w procesy jego funkcjonowania, przy czym stopniowo utrzymywało się przekonanie o potrzebie **ściśłego wiązania działalności handlowej z produkcją** i całokształtem stosunków rynkowych (Zakrzewski, 1980, s. 71).

Odpowiedź na postawiony problem badawczy jest jednocześnie odpowiedzią na pytanie o **ISTOTĘ** usługi handlowej, która dostarczyć może argumentów za rozdzieleniem *iunctim* występującego w dotychczasowej jej wykładni, reprezentowanego przez semantyczną koniunkcję *handlu i usług*. Wymaga to wypracowania **Innego** to znaczy nie handlowego fundamentu teoretycznego dla wyjaśnienia, czym w istocie jest usługa handlowa.

Postawienie akcentu na krytycznym rozważaniu założeń, na których opierają się teorie handlu doprowadziło do rozpoznania obszarów w postaci luk badawczych:

1. Eksploracyjnej – **brak rozpoznania koncepcji zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY w oparciu o zastosowanie teorii usług,**
2. Taksonomicznej – **identyfikacji rozbieżności w zakresie funkcji usług handlowych przedstawianych w teoriach handlu wewnętrznego - funkcje usługowe handlu,**
3. Diagnozy odmiennej interpretacji usługi handlowej w teoriach handlu - **źródeł niespójności można doszukiwać się w zróżnicowanym nazewnictwie oraz odmiennym definiowaniu usługi handlowej.**

Zmiana charakteru współpracy z klientem w marketach DIY z opcji produktowej na współtworzenie produktów usługowych poprzez zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie usługowego produktu, wprowadza w problem badawczy, który wyrazić można pytaniem: **czy dotychczasowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi DIY są adekwatne do rozumienia USŁUGOWYCH funkcji handlu?**

Powyższe ustalenia stały się podstawą sformułowania następującej tezy:

Z przeprowadzonej na poziomie teoretycznym redefinicji usługi handlowej, można na poziomie zoperacjonalizowanym określić warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej. Ich określenie będzie przesłanką wprowadzenia koncepcji usługowego zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY.

Z uwagi na postawioną tezę oraz fakt, że w Polsce metoda zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY¹⁰ w oparciu o koncepcję wyprowadzoną z redefinicji usługi

¹⁰ Do najważniejszych pozycji odnoszących się do tematu sposobów zarządzania sklepami DIY należą:

1. S. Zupok (2015) *Kreowanie wartości dla klienta* – w pracy autor wskazuje, że przedsiębiorstwa handlowe branży DIY mają możliwość budowania swojej przewagi konkurencyjnej poprzez oferowane dla klientów wartości, które wykraczają poza tradycyjne rozumienie produktu. Autor przedstawia wartości funkcjonalne, do których zalicza: (1) wartość podstawowa (asortyment, cena, cena-jakość, lokalizacja, czas zakupów), (2) wartość dodatkowa definiowana jest przez autora jako coś, co powinno być dostarczane nabywcy bez konieczności ponoszenia przez niego dodatkowych wydatków, (3) wartość poszerzona o obsługę (doradztwo, programy lojalnościowe), (4) wartość oparta na relacjach. Rozpoznane przez autora wartości są odpowiedzią na wyzwanie strategiczne firm, do których zaliczono zrozumienie wartości uznawanej przez

handlowej¹¹ nie była przedmiotem badań naukowych (2000 do 2023 roku), koniecznym staje się dostarczenie argumentów potwierdzających słuszność przyjętej tezy. Po jednoznacznym wpisaniu jej w menedżerski kontekst, przybiera ona następującą postać: **dzięki adaptacji teorii usług pojawia się możliwość zaprojektowania od podstaw nowej koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym**¹².

-
- klienta, kreowanie tej wartości, dostarczanie jej klientowi, przejęcie wartości dostarczanej klientowi i utrzymanie jej (Zupok, 2015),
2. S. Zupok (2015a), *Zaufanie klienta jako kluczowy czynnik budowy wartości przedsiębiorstw handlu detalicznego typu DIY*. Autor dokonuje rozpoznania w zakresie wpływu zaufania klientów na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Badania były przeprowadzone w 2014 r. wśród 1140 nabywców materiałów budowlanych w tzw. kanale nowoczesnym z terenu całej Polski, a wnioski badawcze wskazują, że budowanie zaufania klientów należy oprzeć na maksymalizowaniu wartości życiowej klienta. Oznacza to, że produkty i usługi muszą być podporządkowane długoterminowym relacjom z klientami lub ich wąskimi segmentami, opartymi na zaufaniu obu stron (Zupok, 2015a). https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.039
 3. S. Zupok (2018), *Kształtowanie lojalności nabywców na rynku DIY*. Opracowanie prezentuje zagadnienia związane z problematyką wpływu programów lojalnościowych na decyzje zakupowe klientów. Opracowanie prezentuje fragmenty wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród 1140 klientów marketów budowlanych w całej Polsce. Wyniki badań wskazują, iż preferencje uczestnictwa w programach lojalnościowych zależą od rodzaju nabywcy oraz jego potrzeb. W opracowaniu podkreślono, iż klienci są podstawowym źródłem wartości przedsiębiorstwa (Zupok, 2018).
 4. T. Pawłowski (2018), *Absorpcja innowacji a strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych*. Autor w badaniach związanych z absorpcją innowacji, a strategią rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych dokonał rozpoznania w zakresie klasyfikacji innowacji oraz identyfikacji ich źródeł w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, analizę strategii rozwoju i modeli biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, a także próbę opracowania propozycji strategii rozwoju dla wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w perspektywie najbliższych lat (Pawłowski, 2018). <https://www.wbc.poznan.pl/publication/533966>. Pobrano dnia 14.03.2024.
 5. Ł. Malinowski (2019), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w sieciach marketów budowlanych*. Głównym celem pracy było rozpoznanie możliwości zarządzania kapitałem intelektualnym w dużym przedsiębiorstwie handlowym w oparciu o istniejące instrumenty i metody wykorzystywane w grach dwuosobowych o zerowej sumie wpłat (Malinowski, 2019). Pobrano z: System Informacji Naukowej Politechniki Poznańskiej dnia 14.03.2024.

¹¹ W literaturze działalność przedsiębiorstwa handlowego przez pryzmat świadczenia specyficznej usługi handlowej została zdiagnozowana między innymi przez:

1. B. Pierańskiego (2009), *Wpływ postrzeganej jakości usługi handlowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego* dokonuje opisu koncepcji jakości usługi handlowej. Autor wskazuje, że istota działania przedsiębiorstwa w oparciu o jakość polega na minimalizowaniu różnicy pomiędzy oczekiwaniami nabywców co do usługi a faktycznym poziomem usługi dostarczonej. Jakość usługi powoduje, że w długim okresie następuje ugruntowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa handlowego jako oferującego wysokiej jakości asortyment, przy równoczesnym zapewnieniu odpowiednich usług. <https://www.wbc.poznan.pl/publication/103389>. Pobrano dnia 14.03.2024.
2. P. Dobskiego (2012) w monografii pt. *Zarządzanie przez jakość w handlu detalicznym* dokonał identyfikacji uwarunkowań wdrażania i zbadania poziomu znajomości koncepcji zarządzania przez jakość wśród osób zarządzających przedsiębiorstwami handlu detalicznego. Ponadto autor diagnozuje w jakim stopniu wdrożenie koncepcji zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie handlu detalicznego wpływa na jakość świadczonej usługi handlowej, a także na poziom satysfakcji klienta oraz proponuje modelowe ujęcie procesu ciągłego doskonalenia usługi handlowej w organizacjach zarządzanych przez jakość (Dobski, 2012)

¹² Koncepcja zarządzania w pracy traktowana jest jako innowacyjne przedsięwzięcie dotyczące sposobu działania i wyjaśnienia czynności, które trzeba wykonać. Jest załącznikiem czegoś nowego i swoistą teorią działania, która z czasem podlega rozwinięciu w skonkretyzowaną metodę (Matwiejczuk, 2009).

Wypracowanie nowej koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym staje się głównym celem rozprawy doktorskiej, z jednym istotnym zastrzeżeniem, iż wypracowana koncepcja marketingowego zarządzania ma być aplikowana w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY.

Nadrzędnemu celowi rozprawy przyporządkowane zostały cele szczegółowe, pytania badawcze oraz metody badawcze (schemat 1).

Etapy procesu badawczego

Etap 1 - Wymiar teoretyczny

Z uwagi na główny cel pracy, którym **jest wypracowanie podstaw nowej koncepcji zarządzania poprzez adaptację teorii usług w postaci marketingowego zarządzania organizacją usługową w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY**, podjęto decyzję o dokonaniu wieloobszarowej analizy literatury. Wskazany etap procesu badawczego poprzez uzasadnienie, dowodzenie i krytyczną eksplorację ma na celu zidentyfikowanie luki badawczej w ramach teorii, które stanowią, jak podkreśla J. Niemczyk typowe podejścia uwiarygadniające proces formułowania pytań badawczych (Niemczyk, 2020, s. 116-117). Z tej perspektywy w rozprawie zastosowano metodę pytań badawczych z uwagi na pytania dotyczące problemów o charakterze otwartym oraz wymagających eksplikacji w szczególności w zakresie wpływu teorii usług na ewolucję w rozwoju teorii zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi. Ponadto mając na uwadze kumulatywny, przejrzysty i ciągły rozwój teorii uwzględniającej metody zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY, istotnym stało się nie tylko rozpoznanie luki, ale przede wszystkim wypełnienie jej treścią wiedzy naukowej. J. Niemczyk (2020, s. 116) dowodzi, że luka badawcza wzmacnia raczej niż kwestionuje istniejące wpływowe teorie. Z tej perspektywy w rozprawie zdecydowano o weryfikacji występowania obszaru niewiedzy – metodą analizy teorii, polegającej na identyfikowaniu i poddaniu ocenie istniejących teorii (*problematization*) (zob. Niemczyk, 2020, s. 11).

Paradygmat zarządzania w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości korzysta z dorobku różnych dyscyplin, subdyscyplin i specjalności naukowych, a zidentyfikowana luka naukowa pozostaje w zawieszeniu pomiędzy kompetencjami różnych dziedzin i dyscyplin naukowych. W związku z tym studia literaturowe opierały się na literaturze polskiej oraz zagranicznej

Etap 2. Wymiar opisowo – diagnostyczny

Interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu potwierdza ich złożoność i niejednorodność, a różne perspektywy poznawcze są wobec siebie komplementarne i wymagają uwzględnienia dorobku i tradycji wielu dziedzin nauk (zob. Cyfert i in., 2014, s. 39). Na tym tle optyka pluralizmu metodologicznego w naukach o zarządzaniu (zob. Stańczyk, 2020, s. 251) odzwierciedla konieczność uzupełnienia zasadniczej strategii własnych badań teoriopoznawczych o badania ilościowe oraz badania jakościowe. Z tej perspektywy szerokie spektrum procesów i zjawisk spowodowało, że koniecznym było uzupełnienie studiów literaturowych poprzez rozpoznanie w zakresach:

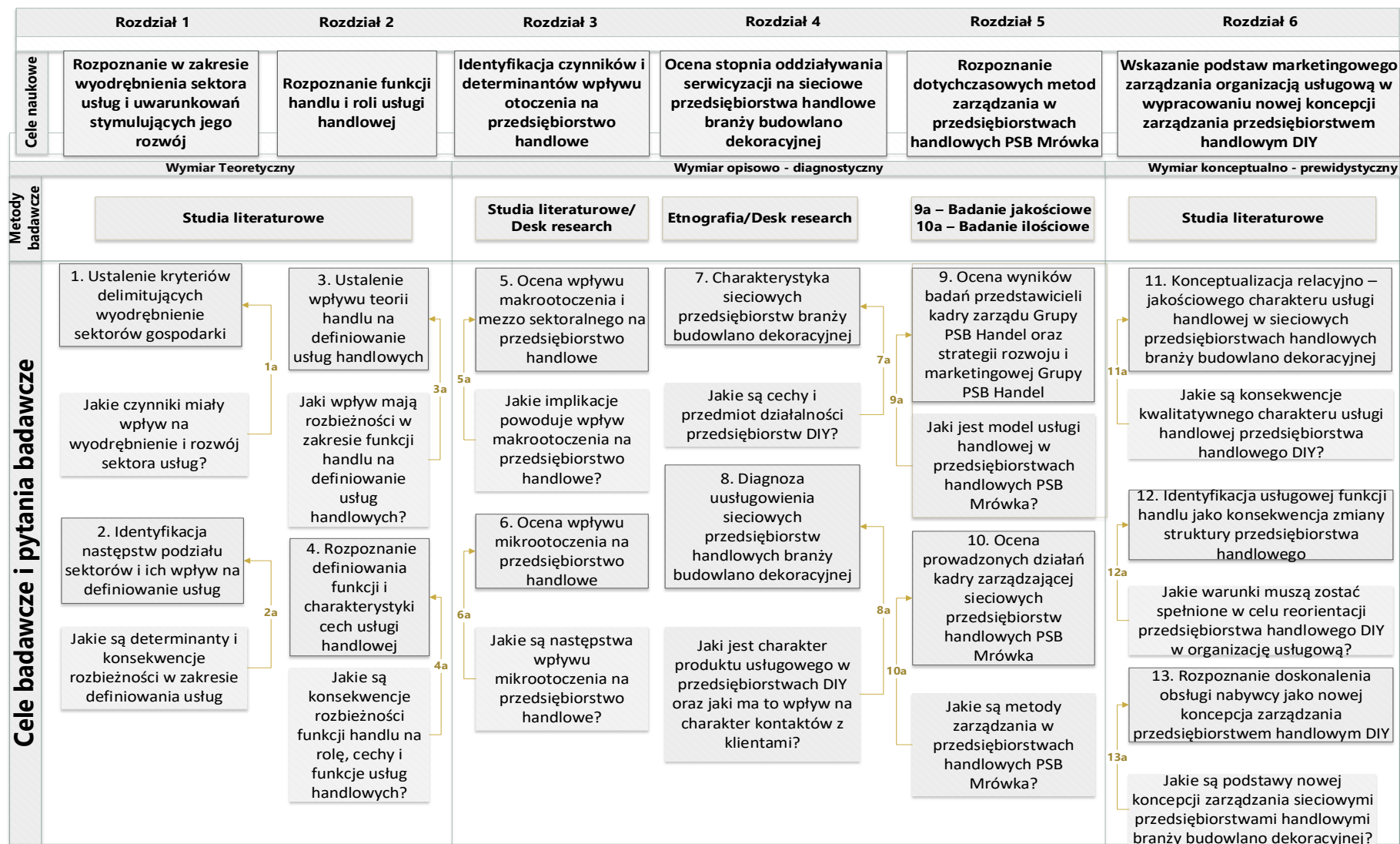
1. Analiz i weryfikacji raportów branżowych¹³,
2. Wyników badań wtórnych,
3. Własnych badań empirycznych mających na celu ocenę prowadzonych działań w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka w celu zweryfikowania obecnych metod zarządzania, a także strategii marketingowej.

Etap 3. Wymiar konceptualno – przewidystyczny

Z uwagi na główny cel rozprawy w postaci wypracowania podstaw nowej koncepcji marketingowego zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY, wymagane było uzupełnienie i scalanie zróżnicowanych metod w celu wypracowania kongruencji podstaw empirycznych z wnioskowania oraz dokonania syntezy wyników badań własnych, które mają charakter nie tylko poznawczy, ale również prognostyczny i przewidystyczny (schemat 2).

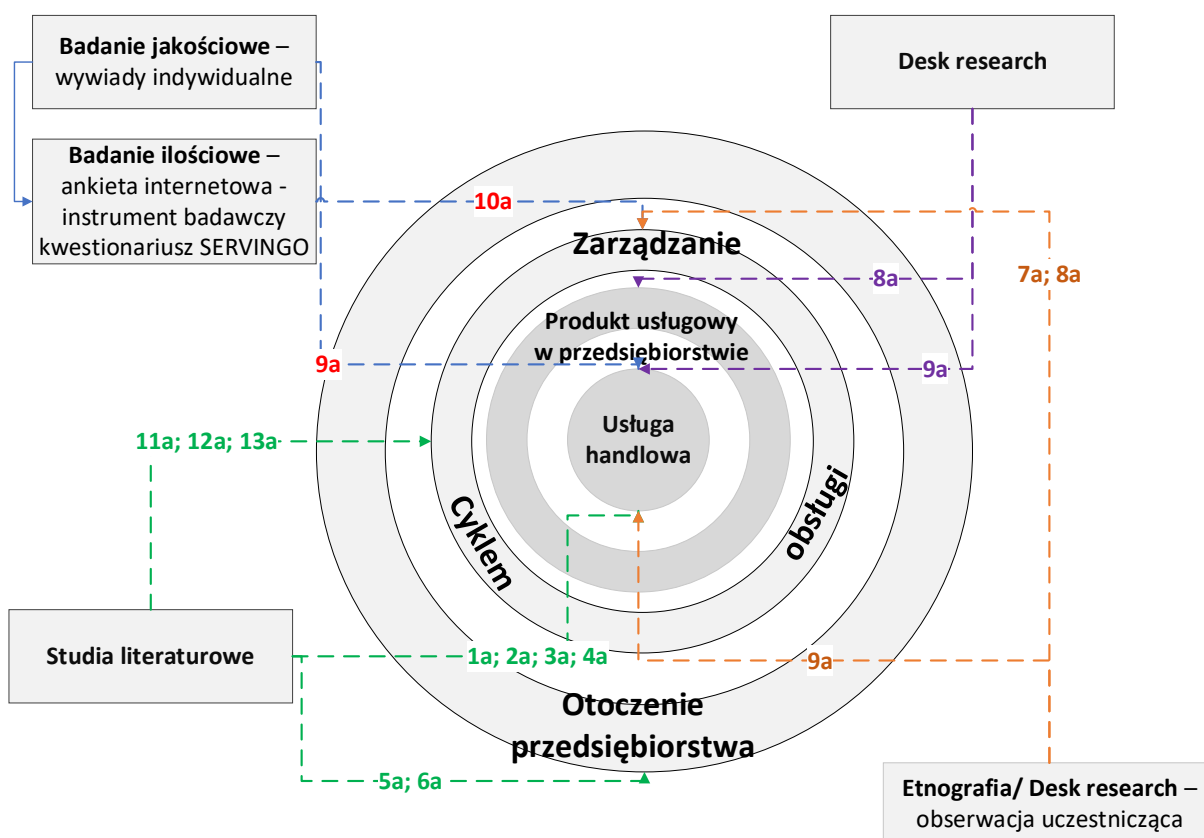
¹³ Znana jest treść raportów, a dostęp do raportów był możliwy tylko w ramach dokumentów licencjonowanych przez Grupę PSB Handel.

1. Handel detaliczny artykułami DIY w Polsce 2019 Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2019-2024, PMR Market Experts, 2019,
2. Handel detaliczny artykułami DIY w Polsce, Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2022-2027, PMR Market Experts, 2022, W kryzysie do E- Commerce, 2022, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa, www.eizba.pl, https://eizba.pl/wpcontent/uploads/2022/08/W_Kryzysie_Do_Ecommerce_Raport_2022.pdf, Sztuka zarządzania doświadczeniami klientów: od punktowych inicjatyw po element strategii, Harvard Business Review Polska, RWE Polska, 2022,
3. Rynek DIY w Polsce, Raport GfK Polonia, 2022,
4. Raport z konferencji z 13 października 2022 roku, Nowoczesny trade marketing w branży DIY, Warszawa,
5. Raport z konferencji branżowej Grupy PSB Handel z dnia 28 lutego 2023 roku, dyskusje nad problematyką narzędzi marketingowych stosowanych w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY oraz rynku tradycyjnego,
6. Raport prelegenta konferencji Retail Challenge Poland, V Forum Liderów Handlu, 2023, Warszawa, Anna Kamińska, członek zarządu Grupy PSB Handel



Schemat 1. Cele naukowe, badawcze; pytania badawcze i metody badawcze

Źródło: Opracowanie własne



Schemat 2. Koncentryczny układ własnych badań empirycznych na podstawie celu głównego, celów szczegółowych i pytań badawczych

Źródło: Opracowanie własne

Zakresy pracy

1. Zakres przedmiotowy pracy dyplomowej - koncepcja marketingowego zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym,
2. Zakres przestrzenny pracy – województwo: pomorskie, warmińsko-mazurskie oraz kujawsko-pomorskie,
3. Zakres czasowy – w zakresie rozważań teoretycznych konieczne stanie odniesienie się do literatury z lat pięćdziesiątych XX wieku ze względu na konsekwencję rywalizacji naukowej w teoriach handlu, która przesądziła o edukacji osób zajmujących się sferą handlową oraz rozpoznanie w zakresie definiowania usługi handlowej i dotychczasowych metod zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY. Studia literaturowe opierają się również na współczesnej literaturze związanej z handlem, zarządzaniem organizacjami usługowymi, marketingiem usług, zastosowaniem koncepcji marketingowego zarządzania

przedsiębiorstwami usługowymi. Koncepcja badań empirycznych powstała w 2021 roku. Realizacja badań nastąpiła na przełomie roku 2021/2022.

4. Zakres podmiotowy rozprawy obejmuje przedsiębiorstwa z polskim kapitałem, a mając na uwadze proces koncentracji i polaryzacji rynku detalicznego DIY wypracowane w dysertacji wnioski badawcze oraz podstawy nowej koncepcji zarządzania mają wyznaczać kierunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa w kierunku jakościowego rozwoju tych przedsiębiorstw. Ponadto uzasadnieniem wyboru jest szerokie spektrum usług świadczonych przez sklepy w postaci ciągłego poszerzania oferty usługowej oraz doradztwa personelu sprzedażowego dla indywidualnego nabywcy.

Problematyka badawcza, przyjęty cel rozprawy doktorskiej oraz dążenie do udowodnienia trafności sformułowanej tezy określiły logikę wyvodu oraz wewnętrzną konstrukcję pracy. Dysertacja składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Rozprawę uzupełnia bibliografia, spis tabel, rysunków, diagramów, wykresów oraz załączniki. Każdy z rozdziałów kończy się podsumowaniem zawierającym wnioski i spostrzeżenia z przeprowadzonej w nich analizy. Ma ono charakter porządkujący, ze względu na wielość wątków poruszanych w danym rozdziale.

Trzy pierwsze rozdziały zawierają rozważania teoretyczne oparte o studia literaturowe (z zakresu teorii usług, handlu, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania organizacjami usługowymi, zarządzania, relacyjnego marketingu usług) oraz obserwacje trendów i procesów w przedsiębiorstwach handlowych. Czwarty rozdział jest częścią opisowo diagnostyczną skoncentrowaną na opisie procesów u usługowania sieciowych przedsiębiorstw handlowych Grupy PSB Handel – PSB Mrówka oraz identyfikujących koncepcję usługi handlowej świadczonej przez te podmioty. Rozdział piąty stanowi część empiryczną pracy, a szósty jest opisem podstaw nowej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo.

W pierwszym rozdziale rozprawy doktorskiej dokonano rozpoznania serwicyzacji gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem handlu. Została zaprezentowana koncepcja trójsektorowego podziału gospodarki, a na tej podstawie dokonano opisów kontekstowych definicji usług będących konsekwencją tego podziału. Następnie zweryfikowano zróżnicowaną taksonomię usług handlowych na tle klasyfikacji usług oraz dokonano transpozycji funkcji i cech usług na istotę usługi handlowej.

Drugi rozdział poświęcono na opis i charakterystykę funkcji handlu, a ich zróżnicowanie przyczyniło się do konieczności rozstrzygnięcia źródeł ich rozbieżności. Zaprezentowano również istotę usługi handlowej na tle teorii handlu oraz dokonano jej rozpoznania i zdefiniowania w oparciu o definicję usługi handlowej wyprowadzoną z teorii usług.

W trzecim rozdziale skoncentrowano się na dokonaniu charakterystyki czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na zarządzanie sieciowym przedsiębiorstwem handlowym. Konieczność ich rozpoznania odnosiła się do analiz mezo-sektoralnej, makroekonomicznej oraz mikroekonomicznej. Dokonując ich priorytetyzacji uwzględniono poziom ich siły oddziaływania na przedsiębiorstwo handlowe oraz dokonano opisu cech charakterystycznych dla przedsiębiorstwa handlowego.

Rozdział czwarty stanowi opisowo diagnostyczną charakterystykę procesów u usługowania sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka ze szczególnym uwzględnieniem zaangażowania nabywcy usługi w budowę produktu usługowego. Podsumowuje również istotę usługi handlowej świadczonej przez te podmioty oraz wskazuje na główne trendy zachodzące w branży. Przedstawiono spektrum usług świadczonych przez przedsiębiorstwa handlowe oraz wpływ istnienia usług na wybór oferty danego przedsiębiorstwa handlowego przez klienta. Zwrócono uwagę na możliwość implementacji usługowych metod zarządzania personelem kontaktowym w przedsiębiorstwach handlowych. Przeprowadzone rozważania stanowiły punkt wyjścia do rozpatrzenia kolejnych zagadnień z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi PSB Mrówka.

Piąty rozdział pracy stanowi część empiryczną, w której zdiagnozowano sposób zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi PSB Mrówka oraz adekwatne do tego metody zarządzania personelem zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Dokonano również rozpoznania charakteru produktu usługowego w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych oraz jego wpływu na charakter kontaktów z klientami, a także stosowanej przez przedsiębiorstwa strategii marketingowej. W rozdziale piątym zaprezentowano również materiał empiryczny pochodzący z własnych badań empirycznych oraz dokonano analizy otrzymanych wyników i przedstawiono wnioski badawcze. Poddano ocenie poziom wiarygodności przyjętej tezy.

Rozdział szósty oparty jest na opisie podstaw nowej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo. W tej

części pracy skoncentrowano się na problematyce zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi w przedsiębiorstwach handlowych branży DIY. Zaprezentowano ideę marketingu relacyjnego oraz wskazano możliwość jej zastosowania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY. W rozdziale tym zaprezentowano autorską koncepcję zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach handlowych DIY.

W zakończeniu ustosunkowano się do sformułowanej we wstępie pracy tezy, podsumowano rezultaty poznawcze i wnioski wynikające z analizy źródeł literaturowych oraz przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy własnych badań empirycznych. Zamieszczono rekomendacje co do przyszłych kierunków zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi DIY oraz struktury i znaczenia funkcji marketingowych rozumianych jako proces zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem handlowym. Dokonano opracowania autorskiej koncepcji marketingowego zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY.

Wybór problematyki badawczej podyktowany został również przewidywaną przydatnością wyników pracy dla kadry zarządzającej sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY, bowiem poruszane zagadnienia wytyczają nowe kierunki zarządzania personelem kontaktowym oraz strategią marketingową. Praca zwraca uwagę na możliwość wdrażania wypracowanych przez marketing relacyjny rozwiązań oraz implementacji teorii usług w aspekcie zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY.

Rozdział 1. Sektor usług – wyodrębnienie i uwarunkowania rozwoju

1.1. Serwicyzacja gospodarki ze szczególnym uwzględnieniem handlu

Intensywne przenikanie się produktów materialnych i usług charakteryzuje obecny stan rozwoju gospodarki. Współczesna gospodarka XXI wieku w Polsce znajduje się w kolejnym etapie strukturalnej transformacji, a jej zewnętrznym przejawem jest dynamiczny rozwój sfery usług i postępujący proces serwicyzacji życia społeczno-gospodarczego. Przemiany te równie intensywnie oddziałują na przedsiębiorstwa handlowe, które stanowią ważną część sektora usług nie tylko stają się podmiotem tych transformacji, ale czynnie je współkształtują. W połączeniu ze zmieniającymi się kategoriami potrzeb nabywców stanowi to tym samym wyzwanie dla menedżerów przedsiębiorstw handlowych w przestrzeni zarządzania usługą handlową.

Mijające dekady (a zwłaszcza okres transformacji od lat 90-tych XX wieku do 2023 roku) były okresem gruntownych przeobrażeń otwierających nowy okres w powojennej historii politycznej i gospodarczej Polski. Głębokie procesy zmian zachodziły we wszystkich sektorach gospodarki. Jednak największe można było zaobserwować w sferze usługowej.¹⁴

Dokonując analizy obecnej struktury sektora usług jako konsekwencji zmian w literaturze przedmiotu wyróżnione zostały cztery fazy rozwoju tego sektora (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 37)¹⁵:

¹⁴ K. Rogoziński wyjaśnia, że rola usług w gospodarce przekształciła się z marginalnej zasilającej sektor produkcji w autonomiczny filar wymiany gospodarczej i stymulatora rozwoju. Według obliczeń J. Fourastié, u progu rewolucji przemysłowej (1750-1800) gospodarcze znaczenie poszczególnych sektorów przedstawiało się następująco: (1) sektor I (rolnictwo) – 80 % wytworzonego produktu globalnego, (2) sektor II (przemysł) – 10 % wytworzonego produktu globalnego, (3) sektor III (usługi) – 10 % wytworzonego produktu globalnego. W perspektywie zatrudnienia badania wskazały na trzy stadia rozwoju cywilizacji europejskiej (Rogoziński, 2000, s.96-102):

1. Cywilizacja prymarna (rolnicza) kończy się w Europie około 1800 roku w następujących proporcjach zatrudnienia: rolnictwo 80 %, przemysł 10%, usługi 10%,
2. XIX i XX wiek (cywilizacja przemysłowo-techniczna ze szczytem w okresie 1950-1960): zatrudnienie w rolnictwie – 40%, przemysł 40%, usługi – 20%,
3. Cywilizacja tercjarna – najwyższe stadium rozwoju cywilizacji, osiągnięte za sprawą dynamicznego wzrostu sektora usług – kiedy zatrudnienie w przemyśle spada do około 10%, w rolnictwie osiąga najwyżej 10%, a w usługach około 80%.

¹⁵ K. Rogoziński wskazuje na następujące etapy rozwoju sektora usługowego (Rogoziński, 2000, s.136):

1. zanikanie tradycyjnych zawodów usługowych,
2. w fazie intensywnej industrializacji pojawiają się usługi, które są związane z transportem, obrotem towarowym, przekazywaniem informacji,
3. faza masowej konsumpcji powoduje wzrost znaczenia handlu – usług tworzących rozbudowane kanały i systemy dystrybucji plus rozwój usług obsługujących obrót towarowy (bankowe, ubezpieczeniowe)
4. faza wzrostu PKB i zamożności – mierzone wzrostem poziomu PKB na głowę mieszkańca oraz potwierdzenie w działaniu prawa Engla tłumaczącego przyczyny powstania funduszu swobodnej decyzji. Dzięki coraz wyższemu poziomowi zamożności stałą pozycję w wydatkach ludności zaczynają zajmować nie tylko dobra

1. Faza pierwotna – proste usługi bytowe niewymagające kwalifikacji – sprzątanie gotowanie,
2. Faza wzrostowa – rozwój usług wymagających kwalifikacji (usługi naprawy),
3. Faza obsługi przemysłu i wzrostu konsumpcji usług – rozwój działalności usługowej związanej z obsługą przemysłu (usługi transportowe, księgowe, HR) i usług o charakterze konsumpcyjnym (turystyczne),
4. Faza rozwoju usług opartych na wysokich technologiach ((telekomunikacyjne i informatyczne¹⁶).

A. Dąbrowska do predylekcji mających wpływ na rynek usług w Polsce w ostatniej dekadzie XX wieku zalicza: (1) przekształcenie rynku usługodawcy w rynek usługobiorcy, (2) ceny usług stanowiące ekonomiczną funkcję parametru rachunku ekonomicznego, (3) znaczne poszerzenie zakresu usług rynkowych, (4) wzrost konkurencji, który spowodował orientację na konsumentach oraz marketingu, (5) nowe usługi i poszerzanie ofert usługowych, jako odpowiedź na zmieniające się potrzeby i oczekiwania konsumentów, (6) jakość świadczenia usługi, jako źródło przewagi konkurencyjnej (Dąbrowska, 2008, s. 81).

Na tym tle można uznać, że usługi stanowią wyznacznik wysokiego poziomu rozwojowego we współczesnych gospodarkach. Są jednocześnie czynnikiem decydującym o udziale w tworzeniu wartości dodanej brutto¹⁷, stale rosnącym zatrudnieniem w tym sektorze¹⁸, a także

materialne, ale przede wszystkim usługi luksusowe. Faza wzrostu usług związanych z kompleksem potrzeb zaspokajanych w czasie wolnym.

¹⁶ A. Toffler przypisuje nowej cywilizacji charakter technologiczny i jednocześnie antyprzemysłowy. Wskazuje na nieuchronność zjawisk w postaci rozpadu rodziny, zachwiania gospodarki, paraliżu systemów politycznych, upadek dawnych systemów wartości. Wpłyne to na kształtowanie stylu życia, który będzie determinowany przez nowoczesną instytucję *wioskę elektroniczną*. Nowa cywilizacja stworzy na wpół autonomiczne systemy zmniejszające zależność pomiędzy producentami i konsumentami tworząc tym samym gospodarkę prosumentów (Toffler, 1985, s. 39).

¹⁷ Od trzech dekad struktura polskiej gospodarki unowocześnia się. Pomiędzy 1988 a 2019 rokiem, przy rosnącej dostępności żywności, spadł udział rolnictwa w PKB z około 13% do około 2,5% obecnie. Jednocześnie podwoił się udział usług w PKB z około 30% przed 1990 r. do ponad 65% (2019). Źródło: <https://pfr.pl>. Pobrano dnia. 03.06.2023.

¹⁸ Przejście do gospodarki opartej na usługach jest długofalowym trendem w gospodarce europejskiej, obserwowanym od drugiej połowy XX wieku. W 2017 r. zatrudnienie w sektorze usług stanowiło 74% ogółu pracujących w UE, w porównaniu do 66% w 2000 r. Zatrudnienie w przemyśle (włącznie z budownictwem) spadło z 26% w 2000 r. do 22% w 2017 r., a w rolnictwie (włącznie z leśnictwem, łowiectwem i rybołówstwem) zmalało o połowę z 8% do 4%. Sektor usług wytwarzał 73% całej wartości dodanej w gospodarce w 2017 r., podczas gdy przemysł 25% i rolnictwo 2%. Źródło: <https://stat.gov.pl/gospodarka-europejska.pobrano> dnia 25.03.2023. W Polsce wzrost udziału zatrudnionych w usługach był szybszy niż na świecie. W 1991 r. w usługach w Polsce zatrudnienie znalazło 38,2% całkowitej liczby zatrudnionych. W 2019 r. było to już 58,7%. Źródło: <https://pfr.pl>. pobrano dnia 25.03.2023. Według raportu GUS W 2021 r. w Polsce według wstępnych danych wartość dodana

wzrastającej roli usług w procesie integracji gospodarek. Określenia typu *wiek informacji, gospodarka wiedzy*¹⁹ sytuują sektor usług w nowym świetle, przetwarzając zasoby w nowoczesnych przedsięwzięciach w łańcuch wartości (Styś, 2003, s. 9).

W sposób szczególnie zmiany zauważalne są z perspektywy postrzegania rynku, który stając się przestrzenią interakcji przedsiębiorstwa z konsumentami, nadaje relacjom nowy wymiar zapośredniczający się w kreowaniu wartości (zob. Waśkowski, 2016, s. 349). R. Normann możliwość partycypacji nabywcy usług w akcie współtworzenia produktów usługowych łączy z emanacją zmian czerpiących z logiki usługowej (*enabling logic*), gdyż gospodarka usługowa zapewnia klientom wybór sposobu wykonania zadań, wcześniej nie realizowanych, a dostawcy przedstawiają oferty, dzięki którym wzrasta samodzielność klienta (Normann, 2012, s. 59 - 60)²⁰. Aktywności angażujące nabywcę we współtworzenie usług powodują, że współpraca

brutto wytworzona przez podmioty prowadzące działalności o charakterze usługowym stanowiła 65,4% wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej. Jednocześnie w jednostkach tych pracę znalazło 63,9% ogółu pracujących. Działalnością dominującą wśród podmiotów usługowych pod względem wartości dodanej była działalność handlowa, której udział stanowił 16,0% wartości dodanej brutto wytworzonej w całej gospodarce narodowej. Źródło: Analizy statystyczne GUS, Rynek wewnętrzny w 2021 r., Warszawa 2022, pobrano dnia 29.03.2023.

¹⁹ Naczelną cechą rozwoju usług w nowej cywilizacji jest znaczenie wiedzy i informacji jako podstawowych zasobów na płaszczyźnie makro i mikroekonomicznej za czym przemawiają określenia tej fazy jako społeczeństwa informacyjnego lub gospodarki opartej na wiedzy. Pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, coraz sprawniejsze systemy informacyjne, posiadanie specjalistów od przetwarzania danych stają się warunkami konkurencyjności na rynku (Rosa, 2005, s. 75). Aczkolwiek jak wskazują badania przeprowadzone przez E. Kusideł i E. Antczak (2021, s. 141) zauważa się, że generalnie trendy pokazują powolną transformację gospodarki Polski w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Świadczą o tym relacje w trzech sektorach gospodarczych: spadek udziału rolnictwa i wzrost udziału usług, które wg teorii trzech sektorów są najbardziej ogólnym symptomem wzrostu poziomu gospodarczego. Dzięki przeliczeniu danych o PKD możemy stwierdzić dodatkowo, że zmiany obserwowane w PKD-2007, pokazujące wzrost znaczenia tzw. *knowledge intensive services* (KIS) – sekcje PKD: J, K, M, O, P, Q, R nie są wynikiem jedynie przemian z ostatniej dekady, lecz mają zdecydowanie dłuższą historię (co wynika z przeliczonych danych dla lat 1995–2019) (Kusideł, Antczak, 2021, s. 141).

²⁰K. Rogoziński podkreśla, że w oparciu o dwa typy logiki R. Normanna wyjaśniono działania usługodawców i zachowania nabywców. Przez wiele lat dominowała logika odciążania. Zgodnie z nią klient po to zlecał wykonanie usług, aby pozbyć się kłopotów związanych z ich wykonaniem. Ze strony usługodawcy następowało podporządkowanie swojej misji idei odciążania nabywcy – co charakterystyczne było dla społeczeństw przemysłowych, które zjawisko substytucji usługowej traktowało jako zasadniczy sposób dochodzenia do czasu wolnego. Dla usługobiorcy ten proces był niegodną uwagi „czarną skrzynką” liczył się przede wszystkim wynik. Była to również logika kształtująca sposób myślenia o usługach. W logice odciążania samoobsługa ma charakter poniekąd wymuszony i jeśli występuje jest wyrazem decyzji niedosłego usługobiorcy, który musi sobie radzić sam. Alternatywny typ logiki to wyprowadzająca usługodawców w przeciwnym kierunku. Alternatywne działania są potwierdzeniem coraz wyraźniej dającej o sobie znać logiki udostępniania (*enabling logic*). Od poprzedniej różni się ona tym, że usługodawca jest zainteresowany stwarzaniem odpowiednich warunków ku temu by klient wykonał usługę samodzielnie. Owo zaangażowanie usługodawcy początkowo wyrażało się w różnych formach organizowania czy aranżowania przestrzeni/miejsc, w których można było czynności samoobsługowe wykonywać, teraz coraz częściej staje się realizacją logiki udostępniania w jej czystej i ambitniejszej postaci. Usługodawca zaczyna postrzegać swoją rolę jako dostawcy wiedzy, organizatora szkoleń, przekaziciela know how, stymulującego i gwarantującego poprawne wykonanie samoobsługi. Realizowana przez niego praca w coraz

przestaje być sekwencyjna (procesowa), a zaczyna być oparta na wzajemnych zależnościach/koprodukcji, więc relacje i inwestycje stają się aktywami, a zarządzanie nimi oraz przynoszony przez nie zysk są kwintesencją gospodarki usługowej (Normann, 2012, s. 59 - 60).

Zmiany te powodują, że coraz częściej stosowane są pojęcia *cywilizacja usługowa*, *serwicyzacja gospodarki*, *serwicyzacja sprzedaży* (zob. Dąbrowska, 2008). Niezwykle istotną z punktu widzenia dysertacji funkcją usług na tle prowadzonych rozważań są procesy związane z obsługą gospodarstw domowych ze względu na to, że zmiany i przeobrażenia zachodzące w sektorze usług odnoszą się zarówno do zachowań konsumentów jak i gospodarstw domowych. Ich harmonijne funkcjonowanie wymaga w perspektywie obecnej gospodarki odpowiednio rozwiniętej sfery usług ze względu na wzrastającą konsumpcję.

Z tej perspektywy według J. Rifkina w przyszłości życie gospodarcze będzie postrzegane w znacznej mierze bardziej w odniesieniu do usług i przeżyć, a w mniejszym stopniu do posiadania własności rzeczy (Rifkin, 2003, s. 84). Trendy te zostały rozpoznane przez Z. Baumana jako cechy konsumentów, według których brak rutyny i ustawiczne dokonywanie wolnych wyborów stanowią cnoty, ponieważ siłą napędową rynku jest społeczeństwo, które określa indywidualizm, samostanowienie, autokreację, a jego systemowym wymogiem stają się nieustanne wybory (Bauman, 2009, s. 67-70).

Uwarunkowania te mają szczególny wpływ na przedsiębiorstwa, gdyż jak zauważa K. Rogoziński wartość ekonomiczna swoją ważność przeistacza z powstawania bogactwa jako inwestowania w kapitał/majątek trwały, na wzbogacanie kapitału intelektualnego, dookreślanego przez pojęcia wyobraźni, intuicji, inwencji czy kreatywności. W perspektywie bowiem cywilizacji usługowej kapitał intelektualny zapośrednicza swą wartość w aspekcie udzielania w świadczeniu, które to staje się podstawową wartością ekonomiczno prawną (Rogoziński, 2012, s. 169).

Zarysowane zmiany rynkowe, gospodarcze oraz wewnętrznie organizacyjne oddziałujące na przedsiębiorstwa handlowe, wskazują na utrwalający się proces serwicyzacji konsumpcji, a do jego głównych przesłanek można zaliczyć:

większym stopniu skierowana jest na kształtowanie warunków umożliwiających samoobsługę. W logice udostępniania mamy do czynienia z samoobsługą technologiczną – samoobsługą pod specjalnym nadzorem usługodawcy. (Rogoziński, 2001a, s.12)

1. Komplementarność dóbr i usług, substytucję niektórych dóbr materialnych i usług²¹, pogłębianie się społecznego oraz technicznego podziału pracy, postęp cywilizacyjny; humanizacja i intelektualizacja życia ludzkiego, jego wydłużanie; wzrost liczby ludzi starszych oraz ich emancypacja ekonomiczna (Rutkowska, 2015, s. 112),
2. Towary materialne stają się nośnikami cen dla usług niematerialnych (Normann, 2012, s. 55),
3. Znaczne zróżnicowanie rozwoju usług tradycyjnych i nowych, dynamiczny rozwój usług produkcyjnych i biznesowych oraz większe zastosowanie najnowszych technologii czy wzrastające tempo wprowadzania nowych rodzajów usług i doskonalenia procesów obsługi klienta przyczynia się do powstania czwartego sektora gospodarki, który tworzy bazę rozwojową przyszłego społeczeństwa informacyjnego. To w nim można zaobserwować coraz więcej transakcji zawieranych przez media elektroniczne i urządzenia telekomunikacyjne, zmieniające oblicze współczesnego rynku usług i całej gospodarki (Kawa, 2010, s. 415),
4. Upowszechnienie się praktyk dwukierunkowej komunikacji marketingowej, pozwalającej nabywcom bezpośrednio wyrażać swoje oczekiwania i pragnienia, dzielenia się informacjami (Waśkowski, 2016, s. 351),
5. K. Kłosiński analizując zmiany w sektorze usług podkreśla konieczność analizy w następujących grupach zagadnień (Kłosiński, 2002, s. 12):
 - a. Wzrost zawiłości, komplikacji, specjalizacji we współczesnych procesach społeczno-gospodarczych, wzrost interwencjonizmu państwowego oraz regulacji, które stwarzają w firmach potrzebę korzystania z usług (prawnicze, księgowe, zarządcze i inne specjalistyczne),

²¹ Na zjawisko substytucji i komplementarności usług wskazuje również K. Rogoziński, który uzasadnia, że powszechność procesu usług wiąże się jednocześnie ze zjawiskiem substytucji i komplementarności usług. Substytucja usługowa oznacza proces zastępowania towarów (dóbr) przez usługi. Ich jednostkowa właściwość (podatność) polegająca na wzajemnej zastępowalności przedmiotów usługami i vice versa. Usługa zastępuje rzecz, albo też sama zostaje wymieniona przez dobro materialne. Substytucyjność usług wyraża się w momencie zakupu – decyzji zakupowej – usługi lub przedmiotu w zależności od tego które z nich lepiej będzie zaspokajało nasze potrzeby. Natomiast substytucja usługowa uwidacznia się w dwóch trendach: (Rogoziński, 2000, s. 52): (1) wywoływane wzrostem zamożności społeczeństwa zastępowanie samowystarczalności usługowej i otwarcie się gospodarstwa domowego na rynek usług – samoobsługa przechodzi w regularne nabywanie usług, (2) po nasyceniu gospodarstwa domowego artykułami trwałego użytku następuje większe zainteresowanie usługami.

- b. Rosnący podział pracy wraz ze wzrostem specjalizacji, elastyczności oraz zróżnicowania produktów powoduje umiędzynarodowienie rynku oraz wzrost konkurencji,
- c. Wzrastający strumień dóbr, płatności oraz informacji przekazywany pomiędzy firmami oraz regionami ze względu na sprawność obsługi przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa,
- d. Wzrastająca konkurencja, która sprawia, że należy wziąć pod uwagę innowacje oraz postęp technologiczny w ramach projektowania produktów (usług), jak i dla procesów ich wytwarzania.

Zauważony nurt zmian wywiera wpływ na metody zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ zmiana postaw i zachowań nabywców powoduje, że przekształceniu ulega ich rola i miejsce w strategiach marketingowych przedsiębiorstw (Waśkowski, 2016, s. 348). To powoduje, że organizacje, które chcą utrzymać swoją pozycję na rynku nie tylko są zobowiązane do zaproszenia klienta jako aktywnego współtwórcy wartości usługi, ale wymaga się by dokonały takiej transpozycji procesów zarządczych, aby uprawomocnić i uwiarygodnić swój potencjał jako organizacji posiadającej kompetencje do współtworzenia wartości z klientem i współzarządzania wartością z klientem²².

Przesłanką inicjującą te zmiany jest gotowość nabywcy usługi²³ oraz usługowa funkcja handlu stanowiąca jednocześnie przestrzeń, która zapewnia klientowi możliwość uczestniczenia, a tym samym wzmacniania jego aktywności we współtworzeniu produktu usługowego. Ponadto trendy te stanowią mechanizm, który uruchamia konieczność zaimplementowania go w postaci odpowiednich metod zarządzania przedsiębiorstwem. Wymaga to zdefiniowania źródeł wartości w odniesieniu do nabywcy i przedsiębiorstwa oraz adaptacji organizacji do zmienionych już nie tylko potrzeb nabywców, ale również źródeł ich samodoskonalenia.

Zmiany sektoralne to również aktywne rozszerzanie się funkcji usługowych w przedsiębiorstwach działających w różnych sferach gospodarki. Wyposażają one sprzedawane dobra materialne oraz inwestycyjne w obudowę usługową. Dynamizm sektora usług wynika z podnoszenia jakości życia przez rozwój osobowości, poszukiwania nowych form rozrywki

²² Termin *współtworzenie wartości z klientem* został zapożyczony od K. Rogozińskiego, 2012, Zarządzanie wartością z klientem.

²³ Gotowość ta w literaturze określana jest mianem prosumpcji, która jest rozumiana jako aktywność w budowaniu relacji przedsiębiorstwa z zaangażowanymi nabywcami (Jerzyk, Wanat, 2022, s. 74).

spędzania wolnego czasu, a globalizacja i konkurencja międzynarodowa wymaga podwyższania wartości produktów poprzez dodawanie do produktów usług, bądź ich pakietów (Otto, Olczak, 2007, s. 9). G. Rosa (2008, s. 359) trend przeobrażeń sektora usługowego, zauważa w zjawisku reorientacji strategii marketingowych wyraźnie wskazując, że we wszystkich branżach przedsiębiorstwa, które tradycyjnie sprzedawały własne produkty zmieniają swoje strategie i wprowadzają rozwiązania o wysokiej wartości poprzez integrację produktów i usług w celu kompleksowego zaspokojenia potrzeb konsumentów (Rosa, 2008, s. 359). Autorka identyfikuje tendencję dodawania usług z odpowiedzią na spadek skuteczności zróżnicowania produktów, a w literaturze jest wskazywana jako kluczowy trend w strategiach marketingowych. Podobnie uważa K. Rogoziński, który analizując sferę handlu utożsamia zmiany w nim zachodzące w duchu ewolucji sektora usług. Autor wskazuje, że w tej kategorii aktywności gospodarczych pojęcie *novum* dotyczy już nie tylko samych produktów, ale i form sprzedaży (Rogoziński, 2001a., s. 10). Modyfikacja aktów kupna sprzedaży polega na tym, że pozostają one obudowane usługami co oznacza przesunięcie znaczenia z materialnego produktu na kształtowanie (nowych i zmienionych) zasad warunków nabywania (zob. Rudawska, 2009, s. 154). Zjawisko to bywa określane w literaturze również jako enkapsulacja²⁴, a przenosząc jej wymiar merytoryczny na teorię usług handlowych oznacza, że usługi przenikają warstwy produktu, tworząc usługową kapsułę.

Dokonując interpretacji zmienionych strukturalnie rodzajów czynności usługowych, będących konsekwencją ewolucji szczególnych potrzeb odbiorców usług, można dostrzec, że inercja w zakresie braku podejmowania odpowiednich zmian w działaniu przedsiębiorstw negatywnie wpływa na ich pozycję konkurencyjną. S. Flejterski z zespołem zauważają bowiem, że postępujący proces międzysektorowej wymiany kompetencji i działań ekonomicznych, wywierają wpływ na sferę produkcji, wymiany i konsumpcji (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s.15-16), a w konsekwencji są stymulatorem przekształceń struktury gospodarki i jej unowocześniania (Kołodziejczak, 2019, s. 11). Efektem tych zmian, zgodnie z wynikami badań G. Węgrzyn jest budowa gospodarki opartej na wiedzy, która wymaga nasycania organizacji (gospodarki) coraz to wyżej wykwalifikowanym personelem (Węgrzyn, 2011, s. 363-364). Na tle opisywanych zjawisk wynikiem badań naukowych zorientowanych na działalność usługową

²⁴ Termin enkapsulacja wywodzi się z medycyny i cybernetyki – odnosi się do procesu otaczania komórek błoną bądź procesu przechodzenia danych między warstwami modelu (Rudawska, 2009, s. 154)

powinno być wypracowanie inteligentnych procedur zarządzania, adekwatnych do rzeczywistości gospodarczej usług (Rogoziński, 2016, s. 42).

Szczególnie istotny wpływ sektora usług można zauważyć w przestrzeni handlu, gdyż rozwój koniunktury gospodarczej krajów europejskich uzależniony jest od sfery handlu i usług. Rola obu sektorów wzmocniła się na skutek zmian jakie następują na rynku międzynarodowym, a które to wynikają z procesów globalizacji, tempa rozwoju innowacji oraz wzrostu standardów życia konsumenta. A. Dąbrowska wymienia trzy główne trendy tworzące podstawy zmienionej gospodarki usług oraz oddziałujących na sferę handlu (Dąbrowska, 2008, s.55):

1. Wzrost roli usług i inwestycji w aktywa niematerialne,
2. Rozwój nowej technologii informacyjnej i łącznościowej,
3. Nowe społeczeństwo postrzegane jest przez nowe wymagania i zmienione podejście do wiedzy w uczących się organizacjach. Zwiększona innowacyjność to również model *e biznesu*, który staje się coraz bardziej popularną formą prowadzenia działalności gospodarczej, a usługodawcom daje nowe możliwości prowadzenia działalności usługowej.

Z perspektywy zmian dotyczących przenikania się produktów materialnych i usług podzielić należy pogląd, że obserwowane dzisiaj uusługowienie przemysłu jest zjawiskiem tożsamym do uprzemysłowienia rolnictwa w gospodarce przemysłowej²⁵, co powoduje, że miarą konkurencyjności (handlu) staje się efekt akceleracyjny w postaci rozwoju usług gwarantujących mu wzrost efektywności (zob. Rogoziński, 2000, s. 107). Rozpoznane warunki konkurencyjności stają się również kanwą konkurencyjności dla przedsiębiorstw handlowych, które obudowując ofertę asortymentową sferą usługową doprowadzają do przesunięcia rachunku ekonomicznego w kierunku zysku z usług (zob. Rogoziński, 2000).

Czynniki mające wpływ na opisane zmiany w kontekście makroekonomicznym dotyczą podstawowych różnic pomiędzy gospodarką usług, a przemysłową. Modyfikacje wpływające

²⁵ S. Vandermerve i J. Rada nazwali tą tendencję *z usługowaniem produkcji*, ponieważ firmy mając na uwadze potrzeby i wygodę klienta, coraz częściej oferują towary w zestawie z usługami, kredytami i informacją. W konsekwencji linia podziału między klasycznym zakładem produkcyjnym, a klasyczną firmą usługową ulega zatarciu (Payne, 1997, s. 35). I. Rudawska trend ten określa jako serwicyzacja sektora przemysłu, którego pochodną jest zjawisko tworzenia i dostarczania wartości przez aktywność usługową, a nie produkcyjną (Rudawska, 2009, s. 154).

na usługowanie gospodarki są ściśle powiązane z procesami wywierającymi tym samym wpływ na świadczenie usług handlowych. Najważniejsze zostały zaprezentowane w tabeli 1.1.

Na tle powyższych zmian dostrzec należy, że jedną z ważniejszych determinant mających wpływ na usługowanie gospodarki jest zmiana zachodząca w społeczeństwie/człowieku. Ta konkretna predylekcja zaopatrzona gotowością nabywców do prosumpcji usługowej zapośrednicza swoje kompetencje w sferze *Conditio Humana*, która jak podkreśla K. Rogoziński reizm traktowany w kategorii aktów konsumpcyjnych reorientuje na sferę międzyludzkich obcować (zob. Rogoziński, 2018).

Z tej perspektywy motywem sprawczym prosumpcji usługowej jest indywidualna przestrzeń życiowa nabywcy usługi, która wynika z podporządkowanych tylko jemu atraktorów wartości. A fakt ten powoduje, że nabywca usługi może znacznie aktywniej określić pakiet wartości odpowiedni dla niego, przekraczając zwyczajowe granice między sektorami (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 17-18).

Podsumowanie:

1. Usługi, jako przedmiot wymiany rynkowej spełniają funkcje polegające na kształtowaniu równowagi pieniężno - rynkowej poprzez zintegrowanie funduszy ludności i kreowanie popytu na dobra i usługi komplementarne (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005),
2. Usługi są obszarem definiującym konkurencyjność przedsiębiorstw, a tym samym stosowanych przez nie strategii marketingowych oraz metod zarządzania,
3. Podnoszenie efektywności usług oraz transsektorowa migracja kompetencji w ramach różnych dziedzin gospodarki są znaczącym bodźcem stymulującym konkurencyjność,
4. Gospodarka umożliwiania (*enabling logic*) ma wpływ na kształtowanie procesów współpracy, która przyjmuje formę sieci, powodując, że **relacje stają się aktywami**, a kapitał intelektualny stanowiąc wartość w aspekcie użyczenia w świadczeniu staje się podstawową wartością ekonomiczno prawną (Rogoziński, 2000; Normann, 2012).
5. Zmiany sektoralne doprowadziły do nasycenia dóbr komplementarnych usługową obudową (zob. Rosa, 2009),

Tabela 1.1. Główne determinanty zmian w gospodarce usługowej

	Gospodarka przemysłowa	Gospodarka usługowa	Usługi handlowe Imperatyw konkurencyjności	→ Klienci – jako aktywni współuczestnicy usług
Rozwój strategiczny	W gospodarce przemysłowej istotne jest dążenie do maksymalizacji produkcji i obrotów firmy,	W gospodarce usług maksymalizacja użyteczności następuje w odpowiedzi na specyficzne potrzeby klienta,	Uwzględnienie perspektywy nabywcy poprzez jego zaangażowanie we współtworzenie produktu usługowego. Zorientowanie na klienta powoduje, że staje się on centralnym punktem działalności firmy. W perspektywie doświadczeń klienta przyjemność związana z użytkowaniem nadbudowuje się nad przyjemnością posiadania.	Klienci jako nabywcy współtworzący wartość, wartość wynikająca ze współtworzenia usługi i wyprowadzająca ważność z egzystencji nabywcy – egzystencja w wymiarze materialnym (dom, mieszkanie, miejsce pracy) oraz aksjologicznym.
Wynikanie wartości	W gospodarce przemysłu wartość jest zawarta w produktach i materiałach , Atrybuty materialne jako główne kryteria wyboru,	w gospodarce usług wartość określa użytkowanie i sprawność systemów, stanowiąc tym samym wkład do łańcucha wartości dla klienta,	W usługach handlowych wartość wynika z obiektywnych ustaleń będących wynikiem wspólnego projektowania produktu usługowego . Orientacja na klienta wymaga zrozumienia łańcucha wartości dla klienta. Na tym tle krytyczne stają się dla przedsiębiorstw elementy rozpoznania i zdolności do wskazania pożądanых rozwiązań. Sprzedawcy stają się konsultantami utrzymującymi stałe relacje z klientami.	Klienci współuczestniczą w rozwoju osobistych doświadczeń. Firmy i wiodący klienci odgrywają wspólnie rolę w edukacji, kształtowaniu oczekiwań i współtworzeniu rynkowej akceptacji dla produktów i usług. Rynek staje się forum, na którym klienci odkrywają odgrywają aktywną rolę kreując wartość i konkurując o nią.
Jakość	W gospodarce przemysłowej jakość to synonim <i>dobrego rzemiosła</i>	W społeczeństwie usług jakość implikuje proces interaktywnych i trwałych relacji z klientem zmierzający do maksymalizacji zadowolenia klienta, a determinantą jakości usług są relacje	Wynik jakości usługi handlowej zapośrednicza się w relacji osobowej, w trakcie której jakość (techniczna, funkcjonalna) przedsiębiorstwa handlowego zostaje pozytywnie zweryfikowana przez nabywcę. Prawda usługodawcy staje się prawdą obiektywną – czyli również prawdą usługobiorcy. Obsługa klienta nie jest postrzegana jako stanowisko funkcyjne, a oceniana w perspektywie stanu ducha, kultury organizacji i wspólnej postawie wszystkich pracowników	Wypracowana przez marketing usług jakość zewnętrzna (funkcjonalna), której poziom wyznacza konsument, włączona w TQM uwzględniana jest zarówno w zarządzaniu wertykalnymi, jak i horyzontalnymi interakcjami w przedsiębiorstwie oraz w relacjach z jego partnerami zewnętrznymi. Jakość jako pozytywnie zweryfikowana opinia klienta na temat usług świadczonych przez przedsiębiorstwa.

	Gospodarka przemysłowa	Gospodarka usługowa	Usługi handlowe Imperatyw konkurencyjności	Klienci – jako aktywni współuczestnicy usług
Technologia	W gospodarce przemysłowej dominujące technologie to te, które stosuje się do przetworzenia surowców w produkty finalne.	w gospodarce usług technologie są powiązane z funkcjonowaniem systemu, a do strategicznych zalicza się te, które można zastosować do usług i których rozwojowi sprzyjają potrzeby zgłaszane przez producentów usług – technologie informacyjne i automatyka	Technologia pełni funkcję wspomagającą i koordynującą procesy mające na celu doskonalenie jakości technicznej, a wspierając personel kontaktowy służyć do doskonalenia obsługi nabywcy. Przedsiębiorstwa stosują technologię informacyjną (IT) pomagającą znajdować nowe rozwiązania organizacyjne, ale nie będące warunkiem <i>per se</i> .	Technologia ma wspomagać warsztat pracy usługodawcy w trakcie świadczenia usługi dla klienta. Jej celem jest również podejmowanie aktywnego dialogu z klientami, którzy kształtują oczekiwania i kreują zainteresowanie, wielopoziomowy dostęp i komunikacja.
Zarządzanie	W gospodarce przemysłowej sposób zarządzania zainspirowany był mechaniczną wizją porządku i hierarchii	W gospodarce usług wpływ na jakość zarządzania ma szybkość podejmowania decyzji, elastyczność, działanie w sieci i jakość wiedzy personelu	Usługa handlowa będąca intencjonalnym i podejmowanym na zlecenie aktem świadczenia pracy przeformułowuje metody zarządzania. Ostatnie określenie sponuje fundamentalny problem menedżeryzmu, że nie powinno się usługami zarządzać tak samo jak produkcją. Jeśli usług się nie produkuje tylko świadczy i skoro odbywa się to przy udziale usługobiorcy to metody zarządzania w organizacjach usługowych powinny zostać osadzone również na antropologicznych podstawach. Umiejętności i talent pracowników stają się zasadniczym instrumentem podejścia zorientowanego na klienta, a przedsiębiorstwo usługowe jako <i>imaginery organisation</i> .	Są częścią silnej sieci, współtworzą i wydobywają wartość biznesu, są oni współpracownikami i współuczestniczą w rozwoju, Klient jest nie tylko indywidualnością, ale jednocześnie częścią wyłaniającej się tkanki społecznej. Klient staje się nowym źródłem kompetencji dla firmy, co powoduje, że menedżerowie firm przestają uzurpować sobie wiedzę o tym, czego chcą klienci i ich firmy. Korzystając ze zbiorowej wiedzy klientów, pozwalają im wpływać na proces kreowania wartości – współkreować cechy produktów usługowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Styś, 2001, s. 22-23; Rogoziński, 2000a, 2000, 2012, 2017, s. 21-29; Żabińska, 2000, s. 54; Prahalad, Ramaswamy, 2000, s. 80; Gummesson, 1996, s. 42; Szymura-Tyc, 2000)

6. Z uwagi na fakt, że serwicyzacja gospodarki doprowadziła do zmiany postrzegania produktów materialnych doprowadzając do klasyfikowania ich według wkomponowanych w nie usług, a usługi stały się nieodłącznym elementem kompletnego wyrobu wywierając wpływ na decyzję o jego zakupie to analiza tych zmian powinna odbywać się w duchu ewolucji sektora usług.

1.2. Kryteria wyodrębnienia sektora usług

Przeobrażenia gospodarki i procesy transformacyjne znajdują odzwierciedlenie w sektorowej strukturze zatrudnienia i tworzenia dochodu narodowego. Usługi jako przedmiot obrotu gospodarczego oraz badań naukowych zostały dostrzeżone w pracach ekonomistów w latach 30 tych XX wieku: A. Fishera (1935), C. Clarka (1940) i J. Fourastié (1960) (Dobski, 2012).

Strefy układu gospodarki stanowią wtórną analizę aktywności gospodarczych w trzech sektorach. A. Fisher, C. Clark oraz J. Fourastié wyróżnili trzy gałęzie, stanowiące zbiory różnych dziedzin działalności gospodarczej²⁶ (Kwiatkowski, 1982, s. 11-27):

1. Sektor I - obejmujący rolnictwo i przemysł wydobywczy,
2. Sektor II – przemysł przetwórczy i budownictwo,
3. Sektor III – różne działalności usługowe - obejmuje szeroko rozumiane usługi. Zalicza się do nich : transport, łączność, gospodarkę komunalną i mieszkaniową oraz **handel**.

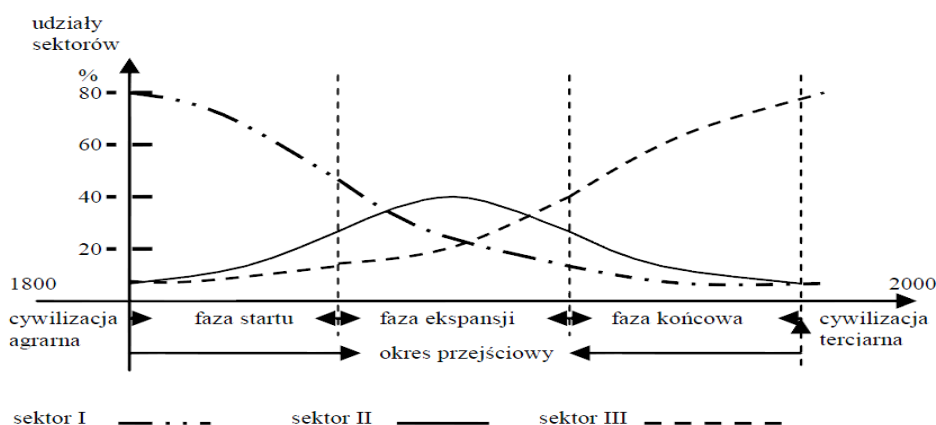
W odniesieniu do teorii trójsektoralnej, warto zwrócić uwagę na różne kryteria jej podziału²⁷. Wspólnym stanowiskiem dla badaczy, jest zbieżne podejście do przemian

²⁶ K. Rogoziński (2000) wyjaśnia, że A. Fisher przyjął za podstawę podziału gospodarki wskaźnik dochodowej elastyczności popytu, C. Clark jako kryterium podziału przyjął charakter rezultatów pracy – traktując usługi jako residuum charakteryzując je przez pryzmat brak możliwości ich transportu i przemieszczania, co jednoznacznie również przesądzało o tym, że mogą być przedmiotem wymiany międzynarodowej. Dla J. Fourastié kryterium delimitującym była dynamika postępu technicznego mierzona dynamiką wydajności pracy. Zakładał, że postęp techniczny w sektorze I jest słabszy niż w sektorze II, w usługach natomiast jeszcze słabszy jak w rolnictwie i przemyśle (Rogoziński, 2000, s. 92). Ponadto autor wskazuje, że podział gospodarki na trzy sektory został przeprowadzony już wcześniej tj. w 1888 r. przez A. Schwarza, (który dokonał podziału rodzajów zatrudnienia do aktywności: pozyskiwania zasobów naturalnych, przetwarzania wytworów pracy oraz handlu, transporcie i usługach osobistych. M. Daszkowska (1998, s. 21) uzasadnia, że prekursorem w zakresie teorii podziału gospodarki na sektory jest F. List, przedstawiciel niemieckiej szkoły historycznej z pierwszej połowy XIX w. Uzasadniając konieczność stosowania protekcjonizmu, sformułował tezę, że rozwój gospodarczy odbywa się etapami, do których zaliczył pięć stadiów: (1) dzikości, (2) pasterstwa, (3) rolnicze, (4) rolniczo – przemysłowe, (5) rolniczo – przemysłowo – handlowe. Ostatnie stadium oznacza dobrze rozwiniętą sferę produktów materialnych i usług (Daszkowska, 1998, s. 21).

²⁷ Każdy z wymienionych ekonomistów inaczej uzasadniał podział na 3 sektory. Dla A. Fishera kryterium podziału stanowił wskaźnik dochodowej elastyczności popytu na poszczególne dobra. Ekonomista ten do sektora I zaliczył dziedziny wytwarzające żywność i surowce, czyli rolnictwo i przemysł wydobywczy. Do sektora II – wszelkie rodzaje produkcji przemysłowej, natomiast do sektora III – pozostałe dziedziny działalności gospodarczej

strukturalnych, polegające na zmniejszeniu znaczenia rolnictwa i przemysłu, na rzecz stałej intensyfikacji sektora usług. W konsekwencji wyodrębniono trzy okresy związane z przekształceniami obrotów w gospodarce: stadium cywilizacji pierwotnej (z wysokim udziałem, bo aż 80 proc. zatrudnieniem w rolnictwie), stadium okresu przejściowego (przyspieszony wzrost produkcji i poziomu życia), oraz stadium cywilizacji trzecjalnej z przeważającym udziałem sektora usług (z docelowym odsetkiem 80 proc zatrudnienia.). Opisaną tendencję przedstawia wykres 1.1.

P. Adamczyk funkcję teorii trzech sektorów przedstawia z perspektywy ścieżki rozwoju każdej z nich stosując wskaźnik udziału produkcji i zatrudnienia w poszczególnych sektorach. Autor wyodrębnia następujące okresy (Adamczyk, 2012, s. 31): preindustrialny (rolnictwo), industrialny (przemysł), postindustrialny (usługi).



Wykres 1.1. Długookresowe zmiany zatrudnienia w strukturze w trzech sektorach

Źródło: (Rogoziński, 2000, s. 104)

Jak podkreśla M. Daszkowska procesy wywierające wpływ na wielokierunkowe i stopniowe oddziaływanie sektorów gospodarki powodują, że zmieniająca się rola sektorów w procesach mających wpływ na rozwój gospodarki jest obarczona charakterem ogólności sektorowej, ponieważ opisuje wymiar makro gospodarki w perspektywie jej wewnętrznych

zajmujące się świadczeniem usług i wyróżniające się niematerialnym charakterem rezultatów pracy. C. Clark dokonał podziału na podstawie trzech kryteriów. Sektor rolniczy i sektor przemysłowy wyodrębnił na podstawie podwójnego kryterium: pierwsze dotyczyło praw produkcji (w sektorze rolniczym działa prawo malejących przychodów, podczas gdy w sektorze przemysłowym prawo rosnących przychodów), drugie wiązało się z faktem, że sektor rolniczy zajmuje się zawłaszczaniem dóbr przyrody, a sektor przemysłowy ich przetwarzaniem na dużą skalę. Z kolei J. Fourastie za kryterium podziału przyjął dynamikę postępu technicznego. W sektorze I umieścił gałęzie, w których dynamika postępu technicznego jest umiarkowana, w sektorze II – gałęzie o silnej dynamice postępu technicznego, a w sektorze III – gałęzie, w których postęp techniczny jest słaby bądź też w ogóle nie występuje. Opisanie koncepcje podziału są w dużym stopniu zbieżne ze sobą, pewne różnice sprowadzają się do odmiennego przyporządkowania przemysłu wydobywczego, budownictwa oraz transportu i komunikacji (Adamczyk, 2012, s. 30).

przemian (zob. Daszkowska, 1998, s. 24). Na tym tle determinantami mającymi wpływ na porządkowanie czynników rozwoju sektorów według twórców teorii sektoralnego podziału gospodarki były następujące zjawiska gospodarczo – społeczne (Rogoziński, 2000, s. 92):

1. Długookresowe trendy zmian w zatrudnieniu,
2. Zmiany popytu na produkty wytwarzane przez różne branże,
3. Wykorzystywane zasoby,
4. Dochodowość mierzona produktywnością,
5. Czynniki wytwórcze – uznany za dominujący.

Analizowana klasyfikacja została poddana krytyce:

1. K. Rogoziński zauważa, że: (1) wysoki udział zatrudnionych w usługach nie musi wywierać wpływu na wysoki poziom rozwoju gospodarczego w danym państwie, odwołując się do interpretacji zjawisk w gospodarkach poza europejskich, (2) o poziomie rozwoju gospodarczego świadczy udział zatrudnionych w pewnych rodzajach usług, a nie we wszystkich (z tej perspektywy za M. Katouzjanem właściwy rozwój sektora III wiąże się z usługami nowymi) co jest wynikiem heterogeniczności agregatu usług, (3) brak akceptacji dla uniwersalnego scenariusza rozwoju gospodarczego opartego o przejście każdego kraju przez etap intensywnej industrializacji. Autor zauważa, że nowe wyroby przemysłu rodzą nowe potrzeby, a w konsekwencji również zapotrzebowanie na nowe usługi. Na tym tle polityka zatrudnienia powinna koncentrować się na tworzeniu nowych miejsc pracy w usługach, a następnie w przemyśle (4) wzrost zatrudnienia w usługach nie oznacza wzrostu konsumpcji usług (Rogoziński, 2002, s. 104-107)²⁸
2. P. Adamczyk redukuje wartość poznawczą koncepcji w oparciu o założenie współczynników elastyczności dochodowej tylko do popytu konsumpcyjnego, nie uwzględniając wpływu usług o charakterze wspomagającym procesy wytwórcze (Adamczyk, 2012, s.32),

²⁸ J. Gershuny (1978) wskazuje, że struktura zatrudnienia w poszczególnych sektorach nie jest tożsama z wykonywaniem zawodów typowo usługowych, a wzrost spożycia usług w niewielkim stopniu jest uzależniony od wzrostu zatrudnienia w sektorze usług. Wyjaśnienia J. Gershuny odnośnie do wskazanych założeń opierają się na badaniach przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, z których wyprowadził on następujące wnioski: (1) analizując zatrudnienie w sektorze usług w latach 70 tych XX wieku okazało się, że ponad 25 % zatrudnionych było w obsłudze materialnych procesów wytwarzania. Rozwój produktywności i efektywności sektora produkcji był możliwy dzięki absorpcji pracy usługowej w końcowym etapie produkcji, zbytu i dystrybucji (Gershuny 1978).

3. I. Rudawska odwołując się do specyfiki podziału sektorów zauważa, że kryterium delimitującym był charakter rezultatów pracy. Na tym tle koncepcja została poddana krytyce i rewizji, koncentrując się wokół zagadnień (Rudawska, 2009, s. 29):
- a. heterogeniczności usług – niejednorodność sektora usług, ze względu na liczne rodzaje usług oraz różnorodność ich funkcji i celów,
 - b. możliwości absorpcji nowych technologii przez sektor usług,
 - c. wpływu procesów globalizacyjnych – oddziaływanie agregatów funkcjonalnych usług będących przedmiotem międzynarodowego obrotu mających wpływ na systemy gospodarki. Nie stanowią one w założeniu systemów zamkniętych (będących podstawą wcześniejszych analiz), a otwartą przestrzeń aktywności.
 - d. zbyt wysokiego stopnia agregacji determinant popytu bez uwzględniania wzajemnych relacji odnośnie do zmiennych takich jak: ceny, popyt, dochody realne,
 - e. wysokiego stopnia uogólnienia samego agregatu usługi,
 - f. wzajemnego powiązania między trzema sektorami usług - współcześnie usługi wyznaczają kształt sektora przemysłu i intensywnej industrializacji, a procesy agrarne nie są możliwe bez usług.

Do sektora usługowego w teorii sektorów gospodarki zostały zakwalifikowane wszelkie aktywności w postaci działalności nieprodukcyjnych. Powodem uznania usług za działalność nieprodukcyjną było m.in. uwzględnienie ich w nauce zgodnie z poglądem E. Nowosielskiej jako *sub specie* handlu (istota usług wynikała ze znaczenia jakie nadawał im handel), co spowodowało ponadto pozostawienie ich na obrzeżu pola badań naukowych (Nowosielska, 1994, s. 9).

Na tle tych poglądów koncepcja sektorów przedstawia nieustanne zmiany związane z: procesem świadczenia, oddziaływaniem aktywności między sektorami, realizacją funkcji usługowych w przemyśle dóbr konsumpcyjnych czy większym zaangażowaniem nabywców w proces prosumencki (zob. Rudawska, 2009; Rogoziński, 2000). R. Normann przywołuje potrzebę stworzenia nowych alternatywnych koncepcji rozwoju gospodarczego w oparciu o następujące założenia (Norman, 2012, s. 20-23): (1) transformacje działalności w ramach matrycy gospodarki formalnej i nieformalnej wskazują, że zmiany w sektorze usług są spowodowane w większości ich reorganizacją, a nie pojawieniem się nowych, (2) wzrost funkcji usługowej, w strukturze kosztów, na skutek nowej logiki obliczania wartości dodanej w przemyśle.

Procesy u usługowania gospodarki wywierają zdecydowany wpływ na zarysowaną transsektorową wymianę zasobów, a wzajemne oddziaływanie sektorów powoduje, że usługi stają się istotnym czynnikiem wzrostu produkcji przemysłowej, przeplatając się wzajemnie²⁹. Pozioma integracja wszystkich trzech tradycyjnych sektorów, w których sfera usług pełni funkcję podstawową przez koordynację procesów wytwórczych, produkcyjnych i informacyjnych redukuje wartość poznawczą koncepcji trzech sektorów gospodarki (Rudawska, 2009).

K. Rogoziński dowodzi, że na tle tych zmian traci na aktualności koncepcja rozwoju gospodarczego opartego na trójszczeblowej ewolucji: od społeczeństwa pierwotnego, przez intensywną industrializację, po dominację sektora usług (Rogoziński, 2000). Autor tym samym podkreśla, że podział na sektory jest rozłączny i trwały, ale nie jest przesądzona sprawa jednokrotnego zakwalifikowania konkretnej branży do któregoś z sektorów, a absorpcja usług przez sektor rolnictwa i przemysłu osiągnęła poziom, który zasadniczo zmienia charakter wzajemnych zależności między sektorami (Rogoziński, 2000).

Wyodrębnienie sektorów gospodarki na podstawie zarysowanych procesów doprowadziło w ostateczności do nadania miejsca usługom, jako działalnościom zróżnicowanym i niezdefiniowanym, co do istoty. Konsekwencją tego podziału było również interpretowanie sektora usługowego, jako tego, który wspomaga i uatrakcyjnia produkty pochodzące z produkcji.

Podsumowanie:

1. Sektoralny podział gospodarki został dokonany oficjalnie przez A. Fishera (1935), C. Clarka (1940) i J. Fourastie (1969) i odbywał się on na podstawie analiz różnych kryteriów delimitujących charakter działalności inkorporowanych do poszczególnego sektora. Wyodrębniono rolnictwo i przemysł, a pozostałe działalności nazwano *usługami* zaliczając do nich **handel** (zob. Nowosielska, 1994; Rogoziński, 2000).
2. Krytyka teorii trzech sektorów odnosiła się do zagadnień związanych z: (1) zastosowanymi wskaźnikami zatrudnienia, jako elementu determinującego rozwój gospodarek, (2) brak akceptacji dla uniwersalnego scenariusza rozwoju gospodarczego opartego o przejście każdego kraju przez etap intensywniej industrializacji, (3) założenie współczynników elastyczności dochodowej tylko do popytu konsumpcyjnego, nie uwzględniając wpływu

²⁹ A. Payne (1997, s. 35) sygnalizuje, że usługi i produkcja przemysłowa ewoluowały do stadium, w którym stały się w dużym stopniu wzajemnie zależne i komplementarne.

usług o charakterze wspomagającym procesy wytwórcze, (4) wysokiego stopnia uogólnienia samego agregatu usługi, (5) wzajemnego powiązania między trzema sektorami usług - współcześnie usługi wyznaczają kształt sektora przemysłu i intensywnej industrializacji, a procesy agrarne nie są możliwe bez usług (zob. Rudawska, 2009; Rogoziński, 2000).

3. Teoria trzech sektorów dotyczy przemian w makrostrukturze gospodarki i przyczynia się do powstania obecnej klasyfikacji rodzajów działalności gospodarczej, która wspomaga prowadzenie analiz strukturalnych o charakterze porównawczym.

1.3. Kontekstowe i autonomiczne definicje i cechy usług

Mając na uwadze zauważone i rozpoznane podstawy teoretyczne będące kanwą do wyodrębnienia sektora usług i nadanie usługom *nieprodukcyjnego* charakteru należy dokonać oceny wpływu tych uwarunkowań na definiowanie usług i ich merytoryczną strukturę w literaturze przedmiotu.

Definiens usług charakteryzuje zróżnicowanie i brak jednolitości. Zweryfikowanie, zatem przesłanek stanowiących podstawy teoretyczne dla sposobów i metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym wymaga odwołania się do sposobów definiowania usług, a na tej podstawie ich roli i funkcji w obrocie gospodarczym.

Jak zauważa A. Styś pomimo wzrastającej roli usług w gospodarce, w literaturze przedmiotu brakuje jednej, powszechnie akceptowanej definicji usługi. Pojęcie związane z tą aktywnością ekonomiczną ewoluowało wraz z rozwojem gospodarczym, a liczne propozycje mogły świadczyć o tym, że precyzyjne zdefiniowanie tej kategorii może być nieuchwytne oraz że żadne kryterium nie może stanowić podstawy rozróżniania między usługami (Styś, 2003, s.12).

Genezę wiedzy o usługach można wyprowadzić z angielskiej ekonomii klasycznej, a za jej prekursora uznaje się A. Smitha³⁰ (Dąbrowska, 2008, s. 12). M. Daszkowska dokonując badań naukowych w zakresie roli usług w gospodarce, wskazuje, że konsekwencją poglądów A. Smitha, było nadanie usługom rzeczowego wyrazu, traktując je, jako **kolejne fazy procesu**

³⁰ Badacz dokonując podziału pracy wg. kryterium ekonomicznego wyniku wyodrębnił pracę: produkcyjną – wartościową oraz nieprodukcyjną – niepowiększającą bogactwa narodowego. Według autora nie każda praca tworzy bogactwo, a powstaje ono tylko w wyniku pracy produkcyjnej, czyli takiej, która stwarza materialne środki zaspokojenia potrzeb ludzi w społeczeństwie (Smith, 1954 s. 417).

produkcji dóbr materialnych, a w ten sposób do sfery tworzącej bogactwo materialne został włączony również **handel** (Daszkowska, 1998, s. 9-11)³¹.

Całkowicie odmienną od A. Smitha koncepcję prezentował J. B. Say (1960), który traktował usługi w perspektywie kategorii centralnej, o następującym charakterze: (1) usługa to, użyteczny produkt niematerialny zaspokajający określone potrzeby ludzkie (autor zwraca uwagę, że bogactwo narodowe tworzą obok dóbr materialnych również usługi), (2) kategoryzując usługi w perspektywie oddziaływania i zaangażowania takich czynników jak praca, kapitał i ziemia, które to przyczyniają się do wytwarzania użytecznych produktów materialnych jak i niematerialnych (Dąbrowska, 2008, s. 12)³².

Za prekursora myśli na temat usług na gruncie polskim należy uznać E. Lipińskiego (1965), który już w latach pięćdziesiątych XX wieku podjął próbę klasyfikacji usług. Kolejne publikacje stanowiące podwaliny naukowe usług pojawiły się w latach sześćdziesiątych za sprawą O. Langego (1967) i Cz. Niewadziego (1967) (szerzej: Dobski, 2012, s. 65). P. Dobski zauważa, że przełomowym okresem w dziedzinie usług okazały się lata osiemdziesiąte ubiegłego stulecia. Autor podkreśla, że wyodrębniła się wtedy nowa dyscyplina naukowa - ekonomika usług i zaczęły pojawiać się monografie wprowadzające pojęcia ekonomik branżowych (Styś, Olearnik i Kurczyna 1980; Daszkowska 1982). Dzięki badaniom prowadzonym na początku lat dziewięćdziesiątych przez K. Rogozińskiego wiedza w tej dziedzinie została ugruntowana i uporządkowana. Badacz zaprezentował nową teorię usług. Dorobek naukowy K. Rogozińskiego można uznać za czwartą fazę w ewolucji teorii, opartą na kanwie naukowej tożsamości usług. W zakresie polskiej literatury związanej z problematyką usług wyodrębnia

³¹ Autorka przytacza jednocześnie poglądy A.H. Mullera i F. Lista (przedstawicieli ekonomii politycznej głównie w Niemczech w pierwszej połowie XIX wieku), którzy nadali usługom znaczenie w perspektywie: (1) kapitału duchowego (wiedza, uzdolnienia) decydującego w aspekcie produkcyjności pracy, (2) pracy określonej w kategorii dóbr niematerialnych, bez której nie możliwa byłaby ich produkcja, (3) zmiany oceny bogactwa dostrzeganego przez pryzmat tezauryzacji, na proces związany z wykorzystaniem kapitału intelektualnego służącego do jego wytwarzania (Daszkowska, 1998, s. 9-11).

³² Interpretacji znaczenia usług zaprezentowanych przez J. B. Say'a dokonał w polskiej literaturze m.in. F. Wiśniewski (1965, s. 238) utożsamiając je z pojęciem pracy, a M. Daszkowska jej oryginalność uzasadnia w uznaniu działalności ludzkiej w postaci świadczenia usług, jako zasadniczej. Kategoria pracy człowieka zyskała prymarny charakter, stanowiąc, że usługi to twórcza działalność człowieka powodująca uczynienie funkcji produktów materialnych i niematerialnych (Daszkowska, 1998, s. 11). Głos w sprawie kanwy tożsamości usług zabiera również J. Mazur (2001, s. 9), która podkreśla, że w XX wieku w ekonomicznym piśmiennictwie zachodnim, usługi definiowane były jako czynności nie prowadzące do zmiany dobra materialnego, a jedynie traktowane jako część procesów produkcyjnych. Dopiero interpretacja pojęcia pracy J. B. Say'a traktująca tą ostatnią jako użyteczną z punktu widzenia konsumenta ukierunkowała na tok interpretacji usług, traktując je jako samodzielną działalność (Mazur, 2001, s. 9).

następujące okresy XX wieku (Dobski, 2012, s. 66):

1. Lata 50 - te - E. Lipiński (1955),
2. Lata 60 - te - O. Lange, Cz. Niewadzi (1967),
3. Lata 80 – te – ekonomika usług jako nowa dziedzina wiedzy: A. Styś, M. Pluta - Olearnik, J. Kurczyna (1980), M. Daszkowska (1982),
4. Lata 90 – te - nowa teoria usług K. Rogoziński (1993).

Konsekwencją historycznych poglądów ekonomistów (A. Smith, J. B. Say, A.H. Muller, F. List) w przedmiocie interpretacji pojęcia pracy i przypisywania jej atrybutów wynikowych/sektorowych analiz był naukowy rozłam definicji usług. Na tym tle należy dokonać przeglądu dotychczasowych koncepcji w odniesieniu do usług oraz przypisywania im miejsca w obrocie gospodarczym.

Analizy ujęć teoretycznych w literaturze wskazują na odmiennność i wielostronność czynności klasyfikowanych, jako usługowe, co powoduje, że utrudnionym staje się ich zdefiniowanie w sposób jednoznaczny (zob. tabela 1.2.) Jak zauważa K. Rogoziński przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się odwołując się do cech usług, a przede wszystkim do ich niematerialności (Rogoziński, 2000, s. 29)³³. Ponadto interdyscyplinarne konteksty prezentowania terminu usługi zdaniem J. Mazur wynikają z faktu, że oferty rynkowe przedsiębiorstw stanowią bardzo często mieszankę komponentów usługowych i materialnych (Mazur, 2001, s. 13) co dodatkowo implikuje trudność interpretacji kategorii usług (Rifkin, 2003, s. 92)³⁴.

Klasyfikację definicji w polskim piśmiennictwie ekonomicznym przeprowadzili m.in.: M. Daszkowska (1998, s. 18) wyszczególniając definicje: enumeratywne, kompilacyjne i kontekstowe oraz K. Rogoziński (2000, s. 30) dokonując ich uporządkowania odpowiednio na:

³³ K. Rogoziński uzasadnia, że trudność w wyjaśnianiu tożsamości usług ze strony nauk ekonomicznych wynika z ich cechy niematerialności, gdyż analiza procesu gospodarczego, jakim jest wytwarzanie usług nie przynosi zmaterializowanego rezultatu, a ekonomia jako nauka powstała z opisu materialnych procesów wytwarzania (Rogoziński, 2000, s. 29). Pogląd K. Rogozińskiego ma szerokie uzasadnienie w teoriach ekonomistów takich jak K. Marks, który stwierdził, że tam, gdzie odbywa się wymiana pieniądza bezpośrednio na pracę nie wytwarzającą kapitału, a więc nieprodukcyjną, kupuje się ją jako usługę. K. Marks stwierdza, że usługa występuje wówczas, gdy następuje bezpośrednio wymiana pieniądza na pracę nie stwarzającą dochodu. Na podstawie jego rozważań wszystkie usługi mają charakter nieprodukcyjny, gdyż nie dostarczają kapitału. (Marks, 1951, s. 192. za Wiśniewski, 1965, s. 240).

³⁴ J. Rifkin podkreśla, że usługi są trudno uchwytną kategorią, do której można włączyć prawie wszystko i w różny sposób je interpretować (Rifkin, 2003, s. 92)

(1) kontekstowe, (2) istotnościowe, (3) analityczne, (4) kompilacyjne, (5) enumeracyjne, (6) rezydujące przez negację.

Tabela 1.2. Ewolucja definicji usług w literaturze polskiej

Definicja	Źródło
Usługi nie mają postaci materialnej, ich istota polega na wytworzeniu pracy, wydatkowaniu pewnej ilości pracy, wytwarzaniu pewnego efektu zaspokajającego potrzebę spożywczy.	Krzyżanowski (1947)
Usługi to czynności pomocnicze dla kogoś innego niż sam wykonawca. Działania czyniące zadość czyjejś istotnej potrzebie. Działania mniej lub bardziej przelotne.	Kotarbiński (1955)
Usługi to działalność służąca do zaspokojenia potrzeb ludzkich, która nie znajduje żadnego ucieśnienia w nowych dobrach materialnych .	Zagórski (1961)
Usługi stanowią czynności wytwarzające wartości użytkowe , które służą do zaspokojenia potrzeb ludzkich w sposób bezpośredni lub pośredni, lecz nie znajdują odzwierciedlenia w wytwarzaniu nowych dóbr materialnych .	Wiśniewski (1965)
Usługi we właściwym znaczeniu polegają na produkcji samoistnych wartości użytkowych niemających formy materialnej , służących do zaspokojenia odrębnych, samoistnych, wyższych rodzajów potrzeb.	Lipiński (1965)
Usługi to wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do produkowania przedmiotów .	Lange (1967)
Usługa jest pracą wytwórczą , której efektem jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi w wyniku działania w czasie pracy na strukturę tego obiektu.	Polarczyk (1971)
Usługa to świadczenie społecznie użytecznych czynności niezwiązanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktów przez instytucje zajmujące się tym zawodowo.	Niewadzi (1975)
Usługi to korzyści oferowane do sprzedaży , w istocie swej niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców.	Styś, Olearnik (1985)
Usługa jest użytecznym produktem niematerialnym , który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich.	Daszkowska (1987)
Usługa to podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych lub wolumenu wartości użytkowych dóbr , jakimi usługobiorca dysponuje.	Rogoziński (1993)
Usługa to dowolne działanie , jakie jedna strona może zaoferować innej, lecz jest ono niematerialne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności.	Sztucki (1998)
Usługa to każda czynność, która polega na oddziaływaniu na klienta , lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu.	Hamrol, Mantura (2002)
Usługi to wszystkie przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, które mają charakter niematerialny i charakteryzują się przy tym interaktywnością pomiędzy świadczącym usługi podmiotem a usługobiorcą.	Łańcucki (2006)
Usługa jest specyficznym rodzajem działalności polegającym na świadczeniu pracy , w wyniku której nie powstaje nowy wyrób .	Czubała (2006)

Źródło: Lotko, 2017, s. 261

Najpowszechniejszą w literaturze postacią definicji usług jest ich wersja *negująca*, która podkreśla wykluczenia znaczeniowe w odniesieniu do tego, czym usługa nie jest. Definicje te z założenia wyjaśniają, że wszystko, co nie stanowi wytwarzania dóbr materialnych jest usługą (zob. Ilnicki, 2009). Powtarzalną w tej kategorii klasyfikacji terminu jest definicja O. Langego suponująca znaczenie usług w perspektywie działań zaspokajających ludzkie

potrzeby, ale nie wytwarzających bezpośrednio dóbr materialnych (Lange, 1967, s. 24)³⁵. Przenosząc wymiar znaczeniowy tej definicji na działalność przedsiębiorstw handlowych kwalifikuje się ją *jako czynności, które przy bezpośrednim powiązaniu z produktami materialnymi służą do zaspokajania potrzeb ludzi, ale nie prowadzą do wytwarzania nowych produktów*. Podobną interpretację pojęcia usługi wprowadza Cz. Niewadzi upatrując ich rolę w czynnościach niezwiązanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktów, a świadczonych przez instytucje zajmujące się tym zawodowo (Niewadzi, 1975, s. 21)³⁶.

Przywołany zakres definicji negatywnych skupia się na podkreśleniu braku materialnego/fizycznego efektu z realizacji usługi co w sposób dorozumiany nie prowadzi do ekonomicznych efektów gospodarczych, nadając tym samym peryferyjne miejsce działalności usługowej.

Definicje enumeratywne w sposób zamknięty wyliczają jakie działania zaliczane są do aktywności usługowej. Na istnienie takich definicji wskazuje M. Daszkowska (1998, s.18-19), Flejterski, Klóska, Majchrzak (2005, s. 35-36), a K. Rogoziński omawia je w odniesieniu do klasyfikacji Głównego Urzędu Statystycznego w Polskiej Klasyfikacji Usług (PKD) zaliczając do nich (Rogoziński, 2000, s. 24-30): (1) wytwarzanie przedmiotów na zlecenie, (2) oddziaływanie na obiekty i przedmioty (remonty, naprawy), (3) czasowe udostępnianie obiektów i urządzeń, (4) czynności związane z zaspokajaniem potrzeb konsumpcyjnych, porządkowych i organizacyjnych.

Do sposobów klasyfikowania definicji usług w aspekcie negatywnym i enumeratywnym odniósł się D. Ilnicki krytykując zasadność tego podziału w oparciu o tożsamość znaczeniową tych dwóch klasyfikacji. Autor podkreśla, że podejście enumeratywne – wskazuje na to, czym

³⁵ Definicja usług O. Langego: wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio (np. przy podziale produktów) z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania przedmiotów nazywamy usługami (Lange, 1967, s. 24)

³⁶ W negatywny kontekst wyjaśniania tożsamości usługi przyobleka się również definicja F. Wiśniewskiego (1965, s. 245), który upatrując rolę usług z perspektywy podziału pracy zaznacza, że: (1) zakres świadczenia usług można ograniczyć do procesów wymiany i konsumpcji, (2) odbiorcami usług są ludzie, (3) wyodrębnione czynności będące częścią procesu produkcyjnego, nie stanowią usług. F. Wiśniewski (1965, s. 243) definiuje usługi jako czynności wytwarzające wartości użytkowe, które służą do zaspokojenia potrzeb ludzkich w sposób bezpośredni lub pośredni, lecz nie znajdują odzwierciedlenia w wytwarzaniu nowych dóbr materialnych. Czynności usługowe obejmują naprawy i konserwacje dóbr konsumpcyjnych trwałego użytku, jak również środków produkcji. Jednak nie można ich równać z czynnościami bezpośrednio stanowiącymi proces produkcji (Wiśniewski, 1965, s. 243). Autor jednocześnie wprowadza pojęcie jednoczesności terminu świadczenia przez usługodawcę i konsumowania usługi przez nabywcę. Wyłączenie działalności usługowej ze sfery produkcyjnej zostało poddane krytyce (Daszkowska, 1998, s. 15; Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 33). Autorzy brak słuszności upatrują w czynnym uczestnictwie usług (bezpośrednio lub pośrednio) w procesie produkcji dóbr materialnych.

usługi są, a negatywne – czym one nie są. Zatem mając na uwadze konstruktywny sposób myślenia, kryteria tych klasyfikacji mogłyby być rozpatrywane łącznie (Illicki, 2009, s.27).

Definicje konstruktywne zostały podzielone na trzy grupy koncentrujące się na następujących elementach (Paluchowski, 2002, s. 32): (1) obiekcie i/lub efekcie, (2) potencjale, do świadczenia usług (3) procesie jej świadczenia. M. Daszkowska sytuując nabywcę bądź obiekt, jako czynnik zewnętrzny wprowadzony do usługi dokonuje podziału definicji z perspektywy kompleksowego procesu produkcji usług wskazując w szczególności na (Daszkowska, 1998, s. 18-19):

1. Zorientowane na potencjał – koncentrują się na zdolności ludzi lub maszyn do wprowadzenia zmian bądź określonych stanów u ludzi lub w obiektach; gotowość usługodawcy do świadczenia usługi zostaje uwierzytelniona w momencie bezpośredniego kontaktu z usługobiorcą lub jego obiektem, a wynikiem świadczenia usługi jest nowa wartość,
2. Zorientowane na proces (czynność) – usługa, jako szczególna wartość użytkowa pracy interpretowana nie w postaci dóbr, a konkretnych czynności,
3. Zorientowane na wynik – usługa, jako produkt niematerialny, a jej efekt uwidacznia się w momencie dokonania zmiany w odniesieniu do nabywcy bądź obiektu.

Podkreślenia wymaga fakt, że zakres definicji zorientowanych na potencjał precyzuje ich znaczenie w odniesieniu do warunków, w których usługodawca uzyskuje określoną zdolność do świadczenia usług, poprzez kombinację wewnętrznych czynników działalności. Jednak dopiero moment kontaktu usługodawcy z usługobiorcą konstytuuje usługę, w której powstaje nowa wartość (Flejterski, Klóska, Majchrzak 2005, s. 35-36). W definicjach zorientowanych na proces wytwarzania usług (Paluchowski, 2002, s. 32; Wiśniewski, 1965; Krzyżanowski, 1947 Lipiński, 1965) można zauważyć nacisk na oddziaływanie czynnika zewnętrznego (człowieka lub rzeczy) na proces powstania usługi oraz udział klienta w wytwarzaniu usług, podkreślając bezpośredni charakter kontaktów pomiędzy usługodawcą, a usługobiorcą (szerzej Dobski, 2012, Mazur 2001). Przykładem definicji zorientowanej na proces jest ta zaproponowana przez Ph. Kotlera uznającego za usługę dowolne działanie (Kotler, 2017, s. 624): (1) jakie jedna strona może zaoferować innej, (2) nienamacalne i nieprowadzące do jakiegokolwiek własności, (3) jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym.

Warto zauważyć, że analiza definicji usług koncentrujących się na procesie i potencjale uwypukla akcent, jakości, który w odniesieniu do potencjału oraz procesu, (gdy czynnikiem

zewnątrznym jest obiekt) reprezentuje, jakoś techniczną, a definicje czynnościowe wprowadzające nabywcę, jako czynnik zewnętrzny suponują przeformułowanie jakości z technicznej na funkcjonalną, która obliuguje do uwzględnienia perspektywy oceny przez jej nabywcę.

Definicje koncentrujące się na wyniku pracy usługowej zalicza się do formuł kontestujących usługi z perspektywy produktu niematerialnego. Uzasadnieniem tożsamości usług w odniesieniu do bezpośredniego wyniku (rezultatu) pracy jest ich zespolenie z pracą wytwórczą, a ich efektem zgodnie z poglądem K. Rogozińskiego jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi (produktowi materialnemu, informacji, osobie lub grupie społecznej) (Rogoziński, 2000, s. 33). Do jednej z definicji traktujących usługi z perspektywy wyników pracy zalicza się definicja K. Polarczyka³⁷. Łączy on pojęcie usługi z pracą dającą określony rodzaj wyniku użytecznego³⁸, a wartość użytkowa usługi może mieć charakter przywrócenia, wzbogacenia lub ochrony pożytecznych własności produktów pracy ludzkiej oraz indywidualnego człowieka lub zespołu ludzkiego (Polarczyk, 1971, s. 195)³⁹.

Uwzględniając jednoczesność konsumpcji i świadczenia usługi zaproponowany przez K. Polarczyka podział na proces i wynik usługi został poddany krytyce. M. Daszkowska dowodzi, że taka interpretacja jest działaniem niemożliwym i niecelowym w działalności usługowej, ponieważ często usługi są już konsumowane w momencie ich powstawania, a efekt dostrzega się wówczas, gdy widać pożądane przez nabywcę zmiany w nim samym bądź w obiektach (Daszkowska, 1998, s. 20). Jednocześnie autorka dookreśla wynik pracy usługowej jako użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka traktowanego jako osoba fizyczna, intelektu czy części określonej społeczności albo przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich. Z tej perspektywy usługi mają

³⁷ Rogoziński (2000, s. 34) wyróżnia tą definicję w akcencie jej rzadkiego przykładu definicji pozytywnej usług.

³⁸ Definicja autora jest oparta o następujące założenia (Polarczyk, 1971, s. 195): (1) usługa jest pracą wytwórczą, (2) jej efektem jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi (produktowi materialnemu, informacji, osobie lub grupie społecznej), (3) w wyniku działania w czasie pracy następuje oddziaływanie na strukturę tego obiektu.

³⁹ Zaletą w traktowaniu jej pozytywnego charakteru jest ukazanie usługi jako: (1) pracy twórczej, a nie odtwórczej, (2) podkreślenie faktu wydarzania się usługi na tle wcześniejszego istnienia przedmiotu materialnego, (3) wskazanie charakteru wyniku pracy usługowej jakim jest ochrona, wzbogacenie lub przywrócenie swoistych cech obiektów i ludzi.

charakter *stricte* produkcyjny, a o znaczeniu wyrazu produkcja nie rozstrzyga wytwarzanie produktów materialnych, lecz nowych wartości⁴⁰ (zob. Daszkowska, 1998).

Perspektywa relacji, jakie są nawiązywane pomiędzy podmiotami usług jest przedstawiana w definicjach podkreślających ich interakcyjny charakter, rozumiany jako zdolność, możliwość i umiejętność wykorzystania szansy, jaką, jest bezpośredni kontakt z usługobiorcą.

Na tym tle do prekursorów podkreślających moment powstania usługi w aspekcie interakcji między klientem, a przedstawicielem usługodawcy należy Ch. Grönroos. Autor definiuje usługę jako działanie lub grupę działań o mniej lub bardziej materialnej naturze, które mają miejsce podczas interakcji między klientem, a przedstawicielem usługodawcy lub klientem, a fizycznym otoczeniem/ systemem usługodawcy. Usługi są dostarczane jako rozwiązanie problemów klienta (Grönroos, 2000, s. 46). Szczególny nacisk został postawiony na kwestie relacji zachodzących między usługodawcą, a usługobiorcą i uwzględnia najbardziej charakterystyczne cechy usług, tzn. niematerialność, różnorodność, nierozdzielność oraz nietrwałość traktując je tym samym w kategoriach kontinuum (Żabińska, 2000, s. 63).

Różnicowanie usług wynikające z ich dynamizmu i elastyczności powoduje, że również klasyfikacje oparte są na różnych kryteriach delimitujących. K. Rogoziński (2000, s. 31) w odniesieniu do definicji analitycznych wskazuje na ekspozycję merytoryczną T. Kotarbińskiego (1973)⁴¹, wedle której aspekt czasu stanowi jej *differentia specifica*. K. Rogoziński dokonując interpretacji znaczenia tej definicji wskazuje, że nie oddaje ona ekwiwalencji usług, gdyż proces produkcji również powoduje zamierzone zmiany w tworzywie wypełniając określony odcinek czasu⁴².

Współpraca podmiotów zaangażowanych w realizację aktu świadczenia usługi na gruncie polskiej literatury stanowiła podstawy definicji usługi K. Kłosińskiego, który rozumie

⁴⁰ M. Daszkowska (1998, s. 39) uzasadnia tezę, że usługi powstają w wyniku produkcji więc na podstawie analizy input-output produkcja usług wymaga opisu i pomiaru: (1) stanu wejścia produktów -input, (2) kombinacji i transformacji czynników produkcji (throughput), (3) stanu wyjścia produktów (output). Elementy te stanowią system produkcji usług.

⁴¹ Usługa to czynność na rzecz podmiotu Y, na podstawie jego istniejącej potrzeby, wykonywana przez podmiot X, wypełniająca odcinek czasu T, zawsze i tylko wtedy, gdy jest ona wykonana przez podmiot X. Celem wykonania usługi jest zadośćuczynienie potrzebie podmiotu Y przez zamierzoną zmianę w obiekcie, wypełniającą odcinek czasu T (Rogoziński, 2000, s. 31)

⁴² Podobny sposób wykładni tej definicji został dokonany przez M. Daszkowską (1998, s. 16), która redukuje jej znaczenie wskazując na możliwość świadczenia usług, których efekty nie mają *przelotnego* charakteru, a I. Rudawska (2009, s.12) dowodzi, że charakterystyka czasu wymaga rewizji, ze względu na możliwość rozbieżności czasu konsumpcji i świadczenia usługi.

usługę, jako czynność realizowaną w aktywnym, dobrowolnym i akceptowalnym współdziałaniu dwóch stron (Kłosiński, 2009, s. 182)⁴³.

Usługi z perspektywy aktywności są również definiowane przez Ch.D.Schewe'a i R.M. Smitha, którzy traktują je jako korzyści lub satysfakcje oferowane **do sprzedaży** lub dostarczane **w powiązaniu ze sprzedażą** dóbr materialnych (Schewe, Smith, 1980, s. 53). Interpretacja ta stanowi tym samym przykład norm teoretycznych w ramach koncepcji definicji kontekstowych. W odniesieniu do syntezy aktywności usługowych jako działań nie autonomicznych należy podzielić pogląd M. Kołodziejczak zgodnie z którym, poprzez powiązanie usług z aktem kupna – sprzedaży, bezpośrednio ujawnia się ich rynkowy charakter, ale jednocześnie **jest powielany błąd poznawczy**, według którego **usługi stanowią bezpłatny dodatek** do materialnego produktu (Kołodziejczak, 2019, s. 32). W podobnym tonie interpretacji wyjaśnieniem terminu usługi zajmuje się P. Dobski, który dowodzi, że usługę należy postrzegać przez pryzmat **dodatkowej** wartości, która jest dostarczana klientowi, **w stosunku do towaru**, który stanowi przedmiot transakcji (Dobski, 2012, s. 75). Według autora takie rozumienie usługi handlowej, podobnie jak w przypadku innych usług, pozwala wyodrębnić proces świadczenia oraz rezultat końcowy, a efektem końcowym są nie tylko zakupione dobra, ale także korzyści, jakie uzyskał nabywca, które w istotny sposób wpływają na poziom jego satysfakcji i determinują stopień powtarzalności zakupów (Dobski, 2012, s. 75). Odmierna na tym tle interpretacja korzyści w usługach została dokonana przez Ch. Lovelock'a z zespołem, którzy wskazują, że w usługach korzyści wynikają z charakteru wykonania, czyli **jakości doświadczenia**. Proces świadczenia autorzy utożsamiają ze scenicznym spektaklem – inscenizacji sztuki, w którym personel obsługi pełni rolę aktorów, a klienci rolę publiczności (Lovelock i in., 2011).

Definicje kompilacyjne mają charakter odtwórczy i powstają przez kombinacje/scalenie cech usług występujących w innych definicjach. Zaliczyć możemy do nich formułę, według której, usługą jest wyodrębniona czynność, działalność pozbawiona charakteru materialnego, zaspokajająca potrzeby i dostarczająca określonych korzyści, które niekoniecznie są związane ze sprzedażą produktów lub innych usług (Stanton, 1981, s. 441). Takie podejście określa usługi jako wszelkiego rodzaju aktywność ekonomiczną, która jest nieuchwytna i obejmuje interakcje

⁴³ K. Kłosiński (2009, s. 182) podkreśla, że czynność zaspokaja potrzeby beneficjenta (usługobiorcy) to znaczy przywraca jego zdolność do właściwego funkcjonowania oraz rozwoju (Kłosiński, 2009, s. 182).

między usługodawcami i usługobiorcami (Dobski, 2011, s. 69). Kontekst powstawania definicji kompilacyjnych jest oparty o wcześniejsze interpretacje pojęcia usługi. Z tej perspektywy szeroki kontekst wykładniczy można przypisać definicji E. Gummessaona (1987), który nadaje usługom wymiar rynkowy wskazując, że można je kupić i sprzedawać, ale nie można ich upuścić na stopy (Gummesson, 1987).

Szczególne cechy usług, a wśród nich dominujące w postaci ulotności jej doświadczania oraz niematerialności sytuują strategiczne znaczenie dla komunikacji marketingowej, w oparciu, o którą klient buduje swoje oczekiwania wobec elementu usługowego obudowującego produkt materialny. Kategoria relacji z perspektywy kontaktu i komunikacji w społeczeństwie jest również powoływana w naukach społecznych w aspekcie diagnozowania współczesnych problemów w sferze usługowej. M. Federowicz wyraża opinię, że doświadczenie relacyjne (edukacyjne) jest tym, co się wydarza (usługa) i angażuje. Dowartościowanie roli współdziałania jako niezbędnego czynnika ludzkiej kondycji prowadzi do tworzenia nowego rezultatu – współtworzenia (usługi) (Federowicz, 2022, s. 12).

Mając na względzie, że sektor usługowy jest obszarem aktywności ludzkiej, kategorią nadbudowującą źródło powstania relacji osobowych jest praca usługodawcy. Tak jak rozpoznana zostaje tożsamość dobra materialnego, jako produktu, który istnieje i pochodzi z przemysłu, tak usługę należy wyprowadzać z **usługowego doświadczenia/spotkania** przy udziale ludzi, które to nie są przypadkowe, tylko celowe (Chłodnicki, 2020, s. 17).

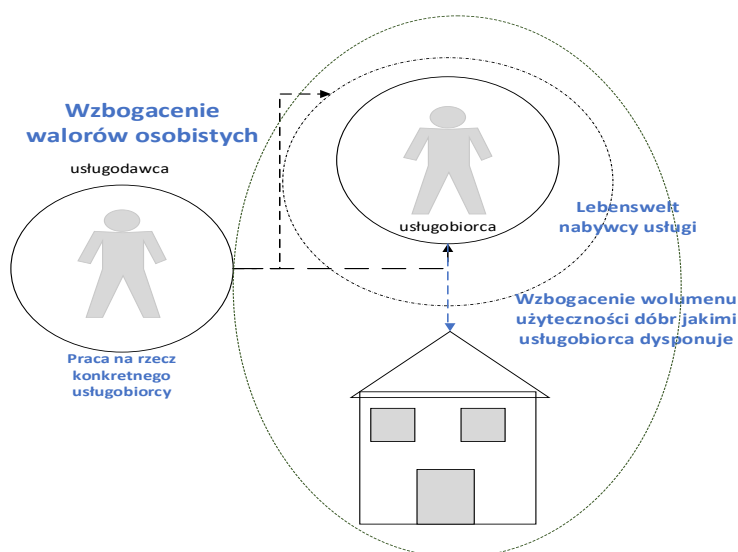
Na tym tle dzięki dorobkowi naukowemu K. Rogozińskiego i badaniom, jakie przeprowadził w zakresie teorii usług wiedza z tej dziedziny została znacznie pogłębiona⁴⁴. Dokonując krytycznej analizy dotychczasowych definicji, autor opracował własną, której źródło tożsamości usług zapośrednicza w relacji między usługodawcą, a usługobiorcą. Tak więc według autora, **usługa to podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr jakimi usługobiorca dysponuje** (Rogoziński, 2000, s. 36) (zob. rysunek 1.1).

Kanwą dla fundamentu teorii usług stało się dla badacza osadzenie ich na konstrukcji relacji, której podmiotowe ukierunkowanie dowartościowuje usługobiorcę, a jednocześnie

⁴⁴ K. Rogoziński, Usługi rynkowe, Wyd. AE Poznań, 1993; Nowy marketing usług, 1998, Wyd. AE Poznań, Zarządzanie relacjami w usługach, Wyd. Difin 2006, Warszawa; Zarządzanie wartością z klientem, Wyd. Wolters Kluwer, 2012, Warszawa; Zarządzanie organizacją usługową, Wyd. Difin, 2016, Warszawa; Zarządzanie usługami, Wyd. UEP, 2017.

wyznacza obowiązek zachowania odpowiedniej jakości świadczonej przez usługodawcę pracy (zob. tabela 1.2). Teoria usług zaproponowana przez K. Rogozińskiego jest ekonomiczną teorią pozytywną usług, ponieważ jej eksplikacja odbywa się co do istoty samej usługi, a nie poprzez enumeratywne wyliczanie cech jej przypisanych (w zdecydowanej większości odnoszących się do dóbr materialnych).

Do definicji usługi K. Rogozińskiego w literaturze odniósł się D. Ilnicki (2009, s. 29) wskazując, że konsekwencją jej schematu poznawczego jest: (1) **autonomiczność usług**, która pozwala na traktowanie ich jako ważnej alternatywy bezpośredniego zaspokojenia czyichś istotnych i konkretnych potrzeb, a **nie jako uzupełnienie podstawowej działalności wytwórczej** przemysłu, (2) podział usług na osobiste i rzeczowe, (3) przez perspektywę świadczenia pracy, poza usługami wyznaczonymi przez definicję znajdują się także te świadczone na rzecz przemysłu i rolnictwa, (4) **rozumienie usługi jako sfery relacji międzyludzkich**⁴⁵.



Rys. 1.1 Graficzna prezentacja definicji usługi K. Rogozińskiego w perspektywie usługi handlowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000.

⁴⁵ K. Rogoziński wskazuje, że usługi są odzwierciedleniem humanizmu. Odnoszą się do sfery relacji międzyludzkich. Kształtują rzeczywistość podmiotów poprzez doświadczenia i z innymi jednostkami. Przedmioty materialne tworzą technosferę mającą na celu zapewnienie dostosowania się i możliwości przetrwania w otaczającym nas świecie. Usługi poprzez ich antropologiczne źródła pozwalają trwać duchowo niematerialnie (Rogoziński, 2000a, s. 24).

Tabela 1.3. Elementy konstruktywne definicji usługi K. Rogozińskiego

Fundamenty definicji	Konsekwencje dla interpretacji
Relacja osobowa	Rudymენტarna relacja usługodawca – usługobiorca jest podstawowym aktem konstytuującym usługę. Bliskość symetrii relacji powoduje dowartościowanie usługobiorcy ⁴⁶ .
Intencjonalne świadczenie pracy	Intencjonalność to odpowiednie ukierunkowanie i nastawienie podmiotów (korelat świadomości), a także swoisty status przedmiotu świadczenia ⁴⁷ . Praca usługowa to praca wykonywana przez człowieka. Usługi charakteryzuje wysoki udział i zaangażowanie pracy ludzkiej oddziałującej bezpośrednio na przedmiot świadczenia. Autor wyklucza więc z pojęć usług samoobsługę, która nie jest świadczeniem pracy, gdyż nabywca sam wytwarza usługę ⁴⁸ . Zlecając wykonanie usługi oczekuje się od jej wykonawcy świadczenia pracy co kategoryzuje to pojęcie w znaczeniu ekonomicznym jako kategorii odpowiednio zorganizowanej i opłaconej. Dzięki pracy, relacja usługowa nabiera znaczenia gospodarczego, a kontekst znaczeniowy słowa <i>świadczenie</i> wskazuje na przeformułowanie akcentów na wykonawcę usługi, a nie na rezultat w postaci wyrobów.
Cel jakemu służy usługa	Wzbogacenie walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje. Odnosząc się do już wcześniej istniejących obiektów, usługa przedmiotami świadczenia czyni tylko niektóre z nich. Są to przedmioty będące już w czyimś posiadaniu, niektóre z nich mogą odgrywać znaczącą rolę dla ich posiadacza. Jako przykład K. Rogoziński wskazuje <i>fellow travelers</i> – towarzyszy podróży w życiu człowieka. Są to przedmioty stanowiące wyposażenie siedlisk życia i miejsc pracy człowieka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000

D. Oczachowski komentując definicję K. Rogozińskiego podkreśla, że propozycja teoretyczna autora w zakresie teorii usług jest próbą przewyciężenia industrialnego charakteru usług, jednocześnie wyraża obawy związane z ekonomicznym charakterem usługi podkreślając, że teoria ta stawia jakość (a więc i wartość) przed korzyścią ekonomiczną, a zabieg taki można potraktować jako jej deekonomizację (Oczachowski, 2012, s. 133). Faktem jest, że celem nadrzędnym w świadczeniu usługi z perspektywy usługobiorcy jest wyprowadzenie z niej wartości dla niego obiektywnej, jednak dla usługodawcy poza kategorią

⁴⁶ Tożsamy pogląd na źródło tożsamości usług zauważa się w definicji J. Rifkina – usługi zawsze odwołują się do relacji międzyludzkiej, w przeciwieństwie do relacji między człowiekiem, a rzeczą (Rifkin, 2003, s. 93). J. Otto i A. Olczak symetryczności relacji upatrują w rozwoju nowoczesnych technologii wskazując, że na skutek rozwoju technologii informacyjnej współczesny nabywca ma o wiele szerszy dostęp do informacji i dzięki temu jego wiedza o ofercie firm jest o wiele większa i dokładniejsza. Ma on dostęp do wiedzy w czasie teraźniejszym co spowodowało, że upowszechnienie informacji dzięki internetowi zmniejsza przewagę negocjacyjną usługodawcy nad klientami (Otto, Olczak, 2007, s. 246).

⁴⁷ intencjonalny wskazuje na interesowność, ponieważ usługi stanowią działalność gospodarczą, ale intencjonalność jako podstawowe pojęcia fenomenologii zostaje przywołana, aby wskazać, że usługa powstaje jawi się na skutek intencjonalnego nastawienia stron uczestników relacji usługowej. Zanim dojdzie do wytworzenia usługowego produktu najpierw pojawia się on jako korelaty świadomości usługodawcy i usługobiorcy (Rogoziński, 2017, s. 17)

⁴⁸ J. Mazur (2001, s. 21) do usług zalicza również te realizowane w formie samoobsługi. Są to sytuacje, gdy usługodawca pozostawia do dyspozycji klientów określone przedmioty i urządzenia, z których samodzielnie korzystają (odkurzacz przemysłowy).

zysku, która to jest opatrzona (wyceniona) stosowną pracą – wartością i celem jest budowanie długookresowych relacji z nabywcą, które ugruntowują możliwość osiągnięcia dochodów. Ponadto wprowadzenie klienta jako aktywnego podmiotu do organizacji daje szansę na reorientację jakości z tej jaka została rozpoznana przez organizację na taką jakiej oczekuje nabywca, co staje się szansą na doskonalenie wewnętrzne organizacji. M. Daszkowska również kluczowe znaczenie w definicji K. Rogozińskiego przypisuje pojęciu *pracy* wskazując, że traktowanie jej zgodnie z intencją autora, jako zaangażowania, które ani nie produkuje, ani nie wytwarza, jest chybionym założeniem, gdyż wyniki procesów produkcyjnych mogą mieć postać zarówno dóbr materialnych jak i niematerialnych (usługi, świadczenia, informacje) (Daszkowska, 1998, s. 17)⁴⁹.

Dokonując analizy istoty usługi należy wskazać na wpływ oddziaływania otoczenia zewnętrznego na przedsiębiorstwo handlowe. Rozwój i oddziaływanie technologii uwidaczniają się w definicji usługi, jaka została wprowadzona do literatury przez A. Dąbrowską, a jej oryginalność wynika ze wskazania na zmiany jakie dokonały się w gospodarce, odnoszące się do innowacji informatycznych⁵⁰ i zwraca uwagę na fakt, że usługi mogą być świadczone na dwa sposoby – tradycyjny oraz wirtualny (Dąbrowska, 2008, s. 57). Na tym tle R. Normann podkreślając wzrost świadomości społeczeństwa oraz rozwój technologii świadczenia usług, który przekłada się na coraz bardziej zróżnicowane oczekiwania nabywców usług wprowadza pojęcie zarządzania usługami w perspektywie rozpoznania i świadomego stosowania innowacji społecznych. Zalicza do nich nabywanie przez usługodawców nowych umiejętności i ciągłe doskonalenie wraz ze zdolnością czerpania przyjemności z osobistego rozwoju (Normann, 2012, s. 38).

⁴⁹ J. Rifkin w odniesieniu do usług jako świadczenia pracy wskazuje, że są one świadczone, a nie produkowane. Produkty są kupowane, usługi są udostępniane, gdyż w gospodarce usług towarem jest ludzki czas, a nie miejsce czy rzeczy (Rifkin, 2003, s. 93)

⁵⁰ W odniesieniu do technologii, za pomocą której dochodzi do świadczenia usług K. Rogoziński dowodzi, że należy ją traktować jako *lex specialis – protousługa*, która stać się może usługą, gdy zostanie do niej wprowadzona osobista perspektywa nabywcy usługi (zob. Rogoziński, 2012a, s. 21). Autor podkreśla, że usługi świadczone w drodze wykorzystania technologii stanowią pewną mutację usług - wszystkie te określenia dość trafnie opisują tę sytuację, jaka występuje w branży tworzącej – umownie określony – podsystem usług infrastruktury technicznej (usługi komunalne, informatyczne, telekomunikacyjne itp.). Zbliżone do przemysłowych metody ich wykonywania powodują, że ich ściśle usługowa obudowa nie zmienia ich techniczno-przemysłowej istoty. Zautomatyzowana dystrybucja korzyści (gaz, energia, impuls elektroniczny) tworzy coś, co jeszcze nie jest usługą, choć się nią stać może, jeśli wykonawca podejmie działania zmierzające ku usługowieniu tego, co wykonuje (Rogoziński, 2012a).

Na gruncie zróżnicowania teoretycznego w zakresie definicji istoty usługi, a także mnogości czynników zewnętrznych wpływających na postrzeganie tych aktywności głos zabiera A. Payne (1997, s. 37), który źródło rozbieżności teoriopoznawczych upatruje w fakcie swoistości samej usługi. Podkreśla, że traktowanie usługi i produktu, jako odrębnych kategorii jest działaniem bezcelowym. Właściwszym według autora byłoby używanie terminu oferta, która może być jednocześnie usługą, produktem, lub najczęściej właściwym połączeniem obydwu (zob. Payne, 1997). Dyskusja odnośnie do wspomnianego poglądu powinna rozpocząć się od sprecyzowania elementów niezbędnych do świadczenia usług, które stanowią przedmiot zorganizowanej działalności gospodarczej mają swoje dookreślone miejsce świadczenia, czas oraz swoisty sposób wystarczania się w trakcie spotkania usługodawcy z usługobiorcą. Materialne elementy mogą składać się na ofertę, która *de facto* stanowi potwierdzenie gotowości do świadczenia usług przez usługodawcę.

Urzeczowiony schemat wyjaśniania istoty usług, a zbliżony do prezentowanej przez A. Payn'a zawarty jest w koncepcji *Service dominant logic* (SDL) zaproponowanej przez S.L. Vargo i R.F. Lusch'a, którzy definiują usługi, jako działania wynikające ze specjalistycznej wiedzy i zdolności, które ludzie wykonują dla siebie i innych (Vargo, Lush, 2004).

Jak podkreśla J. Mazur koncepcja ta obejmuje zarówno wymianę produktów materialnych, jak i usług, ponieważ jedne i drugie oferują nabywcy jakieś użyteczności. Zatem nabywcy nie kupują rzeczy lub usług, ale w obu przypadkach przyjmują oferty, licząc na określone świadczenia. Każdy, zatem przedmiot zakupu, niezależnie od tego, czy ma postać materialną czy niematerialną, świadczy nabywcy usługi. Usługi są zatem rozumiane jako zastosowanie wyspecjalizowanych kompetencji (wiedzy i umiejętności) dzięki podejmowaniu czynności, procesów i działań z korzyścią dla klienta (Mazur, 2010, s. 31).

Należy ze szczególną starannością podejść do oceny tej koncepcji, ponieważ wyprowadzone z wnioskowania tezy mogą mieć wpływ na opracowanie metod i sposobów zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Logika dominacji usług (SDL) w założeniu kategoryzuje wszystko, co jest świadczone przez przedsiębiorstwa, jako usługi, a sednem działalności gospodarczej jest wymiana usług za usługi, które zapośredniczają się w *aktywnościach*, a wynikają ze specjalistycznej wiedzy i zdolności, które ludzie wykonują dla siebie i innych (Vargo, Lush, 2004). Ponadto SDL wyprowadza aksjomaty paradygmatu usługowego ze współprodukcji wartości przez klientów. Wartość jest w tej koncepcji współtworzona podczas użytkowania (produktów materialnych i

niematerialnych). Celem działań usługodawcy ma być przedstawianie oferty, która będzie mobilizowała klientów do współprodukcji wartości użytkowej dla nich samych (zob. Storbacka, Frow, Nenonen Payne, 2012, s. 55). Wprowadzenie tej tezy jest związane z ewolucją od wartości tworzonej i dystrybuowanej przez firmę produkcyjną do wartości współtworzonej w sieci, która stanowi powód głównych wyzwań menedżerskich, a polegających na sposobie w jaki przedsiębiorstwo może zaangażować klientów i inne podmioty w celową współprodukcję wartości (Storbacka, Frow, Payne, 2012, s. 55). Ponadto jedna z przesłanek koncepcji *SDL* stanowi, że przedmioty materialne są mechanizmami dystrybucji i nośnikami usług (zob. Rogoziński, 2018, s. 143).

Jak podkreśla K. Rogoziński brak poprawności podstawy teoretycznej tej koncepcji można wyprowadzić z usługowej (aczkolwiek polskiej) teorii handlu i rozróżnienia usług na wolne i związane z towarami (Rogoziński, 2018, s. 144)⁵¹. Zunifikowanie *wszystkiego* usługami wypacza rozumienie idiomatycznego charakteru usług, doprowadzając tym samym do zatarcia usług i produktów materialnych w istocie, stanowiąc jednocześnie ryzyko powielania błędu poznawczego w aspekcie metod zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi. Jedną z głównych przesłanek koncepcji *SDL* stanowi, że klient jest zawsze współtwórcą wartości – nie ma, zatem wartości, dopóki oferta nie zostanie wykorzystana – czyli doświadczenie i percepcja są niezbędne do określenia wartości (Vargo, Lush, 2008). Koncepcja ta dostrzegająca konieczność włączenia nabywcy dóbr lub usług do przedsiębiorstwa jednoznacznie wskazuje na tożsamość wartości, która zapośrednicza się w momencie **konsumowania lub używania dóbr i usług**, co określa się **wartością użytkową**. Wartość użytkowa jest określana na podstawie tego, jak dobrze zasoby pasują do praktyk klientów i jak bardzo te zasoby poprawiają praktyki aktora (usługodawcy) (Storbacka, Frow, Nenonen Payne, 2012, s. 57; Marczak, Boguszewicz -Kreft, 2023, s. 12).

Wprowadzając wnioskowanie *argumentum a simile*⁵² odnośnie do koncepcji *SDL* można posłużyć się terminem wartości w użytkowaniu, a to ostatnie determinuje charakter wartości wynikającej z prawa rzeczowego⁵³. Użytkowanie z tej perspektywy traktować należy

⁵¹ A. Wakar (1966) proponował podział usług na „wolne” oraz „związane” z zakupionymi przedmiotami materialnymi. Ponadto podkreślanie związania usług z „dobra” rzeczowymi utrwala zależny, nieautonomiczny status ontologiczny usług, tym samym znosi fundamentalny i dychotomiczny podział na usługi rzeczowe i osobiste (Rogoziński, 2018, s. 144).

⁵² Argument z podobieństwa (łac.)

⁵³ Prawo rzeczowe to prawo do rzeczy, w tym do zwierząt. www.zpe.gov.pl. dostęp dnia 16.03.2024.

jako **pobieranie pożytków/korzyści z rzeczy**. Logika dominacji usług dodaje do tej koncepcji współtworzenie wartości z klientem poprzez dzielenie się wiedzą na temat tego jak te korzyści ulepszyć/udoskonalić.

Fakt, że w logice SDL za rzecz uznano również, a może przede wszystkim usługę to *a fortiori* w wyniku wymiany wiedzy powstaje wartość z udziałem klienta, czyli usługa, ponieważ przedmiotem wymiany jest coś niematerialnego, a ta cecha zwykle uznawana jest jako desygnat nazwy tego, co usługowe (Rogoziński, 2018, s. 145). Ponadto zabieg rozmycia istoty usług odbywa się poprzez ich upłynnienie, które odnosi się do dematerializacji poprzez oddzielenie informacji od świata fizycznego (zwanej również digitalizacją), co jak wskazuje K. Storbacka z zespołem pozwala na łatwe i szybsze ich przenoszenie (zob. Storbacka, Frow, Nenonen Payne, 2012, s. 58). Należy zatem przyznać rację K. Rogozińskiemu, że w logice *SDL* mamy do czynienia z nasilającą się ekspansją sektora produkcji, a dwukierunkowa drożność kanałów komunikacji i dystrybucji zapewniona zostaje dzięki technologiom informacyjno-informatycznym⁵⁴. Konsekwencją takiego podejścia jest fakt, że bezpośrednie relacje międzyludzkie, stanowiące istotę usługi, coraz bardziej zapośredniczone medialnie, zostają zdominowane przez technologię, a więc nieuchronnie serwicyzacja przekształca się w reifikację, chociaż w informacyjno-informatycznej nowomowie będzie to określane jako pogłębianie relacji z klientem (Rogoziński, 2018, s. 149). Na tle tych rozważań Z. Bauman podkreśla, że w społeczeństwie konsumpcyjnym podmiotowość uzyskuje się po pierwsze poprzez efektywne wywiązanie się z konsumpcyjnego obowiązku, po drugie przez stawianie się, czynienie siebie samego atrakcyjnym/pokupnym towarem. Im bardziej, więc konsument dąży do upodmiotowienia, tym bardziej zostaje uprzedmiotowiony (Bauman, 2006, s. 132-135)⁵⁵.

Mając na uwadze, że koncepcja współtworzenia wartości z klientem staje się współcześnie rozpowszechnioną optyką badawczą mającą wpływ na metody zarządzania przedsiębiorstwem handlowym, należy ze szczególną starannością dokonać próby tożsamości

⁵⁴ Podobny pogląd został wyrażony przez Z. Baumana, który dowodzi, że społeczeństwo konsumpcyjne w swym typie idealnym wszelkie elementy rzeczywistości próbuje sprowadzić do dóbr konsumpcyjnych (towarów). Rynek konsumpcyjny staje się spełnioną wersją króla Midasa. Wszystko czego dotyka rynek zamienia się w towar konsumpcyjny. Dotyczy to także tych rzeczy, które próbują wymknąć się reżimowi rynku, a nawet sposobów i środków, za pomocą których to czynią (Bauman, 2007, s. 140).

⁵⁵ W myśl tych rozważań prawdziwe jest więc zdanie konsumuję więc jestem (pełnoprawnym członkiem społeczeństwa), ale również i takie – jestem konsumowany (więc jestem pełnoprawnym członkiem społeczeństwa) (Bauman, 2009, s. 132-135).

pojęcia współtworzenia wartości. G. Baran fundamentalny problem w koncepcji *SDL* uzasadnia w naturze wartości, która nie jest funkcją usługi, lecz ludzkiego doświadczenia (Baran, 2016, s. 13). Zanim w rozprawie zostanie rozstrzygnięta tożsamość wartości w usłudze, warto jest przywołać wyjaśnienie czym nie jest współtworzenie wartości. Jak wskazują M. Prahalad i V. Ramaswamy współtworzeniem wartości nie jest przeniesienie czy outsourcing czynności do konsumentów, marginalną indywidualizacją wyrobów i usług. Wartość nie wywodzi się z produktu fizycznego, ani nawet z sieci komunikacyjnej techniki informacyjnej wspierającej system, ani nawet z sieci społecznej (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 20 - 26). Źródłem wartości dla klienta jest **doświadczenie współtworzenia**, w którym bierze on **czynny udział**. Przestrzenią tworzenia wartości, a tym samym przestrzenią, na której buduje się konkurencyjność są **osobiste** doświadczenia współtworzenia. Osobiste, ponieważ tyczą się konkretnego nabywcy, w konkretnym czasie, konkretnym miejscu i konkretnym zdarzeniu (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 26). Osobiste doświadczenia według Ch. Grönroosa to **interakcja między klientem, a świadczeniodawcą usługi**, w której konwencją wprowadzającą wartość staje się **relacja z klientem**, a on sam staje się współtwórcą wartości (zob. Ch. Grönroos, 2007, s. 27).

Eksplikacją źródła wartości w odniesieniu do współtworzenia produktu usługowego w sposób nie tyle utylitarny co aksjologiczny zajął się w polskiej literaturze m.in. K. Rogoziński (2012, 2018). Według autora za wartość uznaje się kategorię wypełniającą świat ludzi i można ją zdefiniować jako to, czego człowiek pożąda, do czego dąży i pragnie by zaistniało (Rogoziński, 2018, s. 146). Wartością nie jest zatem narzędzie, produkt pozwalające na odkrycie/poznanie wartości ani tym bardziej wartości się nie używa. Wartość się urzeczywistnia, a w odniesieniu do usługi urzeczywistnianie wartości jest/może być utożsamiane z **doświadczeniem** jej przez klienta (Rogoziński, 2018, s. 146).

Uznawszy pracę usługodawcy za podstawowe *medium* urzeczywistniania⁵⁶ wartości, to w działalności usługowej urzeczywistnianie powinno oznaczać zdolność wykonawcy do przekształcenia tego, co wyobrażone – urzeczywistnienie w produkcie usługowym projekcji ulepszonej rzeczywistości. Usługa, zatem nie będąc rezultatem czynności, aktywności, a pracą powoduje, że urzeczywistnianie wartości ma miejsce w momencie przekształcenia

⁵⁶ Usługa się wydarza, więc najpierw istnieje jako byt intencjonalny – korelat świadomości stron. By ją urzeczywistnić potrzeba jest aktu sprawczego, pracy usługodawcy, która prowadzi do możliwości jej urzeczywistnienia (Rogoziński, 2000a, 2016, s. 267-282).

istniejącego potencjalnego produktu usługowego w realne korzyści dla nabywcy⁵⁷. Realne korzyści dla nabywcy to nie korzyści wynikające z używania, konsumowania i wymiany czy antycypowania wiedzy. Realne korzyści dla nabywcy powinny znaleźć swoje potwierdzenie w jego **egzystencji**⁵⁸. Egzystencją natomiast nie w materialnym, a antropologicznym sensie jest to wszystko, w czym nabywca usługi potwierdza siebie, jako indywiduum ludzkie, co umożliwia mu odnalezienie w tym życiu siebie. Zatem egzystencja nabywcy wprowadza konieczność uwzględnienia wpływu nabywcy na współtworzenie usługi, gdyż jej sens zapośrednicza się w świecie – konkretniej w tym fragmencie rzeczywistości, który może on sam współkształtować i którego Dobrostan może pomnażać. W świadczeniu usług najważniejsze jest doświadczenie współudziału w urzeczywistnianiu wartości. **Wpisanie egzystencji w kontekst antropologiczny utwierdza rozumienie usługi w kontekście relacji osobowej.** By osiągnąć kompromis w odniesieniu do budowy produktu usługowego z nabywcą, należy mieć na uwadze, że nie da się go osiągnąć bez zaangażowania nabywcy usługi, ponieważ cechy produktów usługowych powinny ściśle korespondować z korzyściami. Są one pożądane przez usługobiorców, a urzeczywistniając się w konkretnym produkcie usługowym korzyści powinny być przedkładane nad cechy produktu usługowego (zob. Rogoziński, 2000a.)⁵⁹.

Wprowadzenie również wymiaru podmiotowego (obok produktowego) do usług handlowych może doprowadzić do jej najważniejszego celu, jakim jest doświadczenie współudziału w urzeczywistnianiu wartości (zob. Rogoziński, 2016, s. 267-282).

Duży stopień zróżnicowania sektora usług, bezpośredniość relacji usługodawcy i usługobiorcy, przeformułowanie akcentów z procesów produkcji (wytwarzania) na aktywność podmiotową w trakcie świadczenia usługi⁶⁰, definiowanie ich w kategoriach świadczenia pracy oraz interpretowanie wartości użytkowych usług w kategoriach wzbogacania walorów

⁵⁷ Paradygmat marketingu relacyjnego wprowadza radykalną zmianę charakteru kontaktów z klientami. Aby sporadyczne kontakty mogły się przekształcić w trwalsze więzi, dokonać się powinna nie tylko integracja wstecz polegająca na uczynieniu nabywcy współtwórcą produktu, ale wybiegać ona powinna daleko w przód, tak by sprzedawca był w stanie przewidzieć, w jakich sytuacjach konsumowane będzie to, co wcześniej zostało (współ)wytworzone (Rogoziński, 2000a., s. 42).

⁵⁸ Jak trafnie podkreśla T. Smoleń (2012, s. 117) najważniejsze w produkcie usługowym są te elementy, które konsument postrzega jako pożądane i przyczyniające się do powstania korzyści dla niego (Smoleń, 2012, s. 117).

⁵⁹ Autor przytacza myśl R. Nichollsa stanowiące o tym, że atrybut produktu to pewna jego charakterystyczna cecha; korzyść zaś jest tym, co ten atrybut oznacza dla nabywcy (Rogoziński, 2000a., s. 56). Smoleń (2012, s. 117) podkreśla, że z tej perspektywy cechy usługi stanowiące korzyści i użyteczności dla jednego klienta, dla innych mogą być zupełnie nieistotne. Korzyści są subiektywnie postrzegane i oceniane przez kupujących usługi klientów (Smoleń, 2012, s. 117).

⁶⁰ Usługa jest bardziej aktywnością (pracą) niż rzeczą (Rogoziński, 2000a., s.14)

osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr jakimi usługobiorca dysponuje, sprawia, że objęcie jedną nie budzącą wątpliwości definicją tak wielu odmiennych dziedzin ludzkiej aktywności jest trudne.

Perspektywa zmian jakie zachodzą w gospodarce, wskazująca na spadek znaczenia, a raczej deprecjację podstawowych dla cywilizacji industrialnej czynników wytwórczych (wyłącznie dystrybucyjnych) oraz wzrost znaczenia kapitału ludzkiego⁶¹ (wymiar podmiotowy) są ważnym argumentem przemawiającym za koniecznością sformułowania nowego paradygmatu teorii usług⁶².

Interdyscyplinarny i wartościujący charakter definicji K. Rogozińskiego stanowi fundament doktryny **nowej teorii usług**, a wyznaczając i koncentrując w niej kanony poznania naukowego legitymizuje tym samym nowy paradygmat⁶³ teorii usług oparty na założeniach (Rogoziński, 2000, s. 43-44):

1. Usługa zostaje wyprowadzona z relacji - bez ludzi nie ma usług,
2. Praca jako kategoria wyjaśniająca służy do budowania ekonomicznej wiedzy o usługach,
3. Usługa rozumiana jako samodzielna jednostka stanowiąca rezultat zaangażowania, wytwarzana w procesie pracy oraz sprzedawana, więc wymaga się by stała się produktem,
4. Rozpatrywanie usługi na trzech poziomach jej istnienia: (1) usługa jako pojedynczy fenomen powoływany do istnienia w akcie jej świadczenia, kształtowany i interpretowany

⁶¹ Na szczególne znaczenie wiedzy w aspekcie organizacji usługowych wskazała G. Węgrzyn (2011, s. 363-364) uzasadniając, że współczesne trendy rozwojowe wysoko rozwiniętych gospodarek pokazują, że gwarancją trwałego rozwoju jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i innowacjach. To poziom innowacyjności jest miernikiem nowoczesności gospodarki i stabilnej pozycji na arenie międzynarodowej.

⁶² K. Rogoziński (2008, s. 12-13) uzasadnia, że nie można podstaw teorii usług wyprowadzać z nauk ekonomicznych, ponieważ oparte są one na następujących założeniach (Rogoziński, 2008, s. 12-13):

1. Wtórna, podrzędna rola usług, podporządkowana nadrzędnej funkcji wspomagania materialnych procesów produkcji,
2. Industrializacja i jej naukowa podbudowa w celu wyjaśnienia uniwersalnych procesów reprodukcji (rozumianych jako globalna transformacja i wymiana materii) utrwały myślenie na wszystkich możliwych do wyodrębnienia poziomach, nie uwzględniając wymiaru usługowego świadczenia,
3. Metodologiczne negowanie oczywistych cech, przypisywanych produkcji przemysłowej, od definicji usług O. Langego (usługi to działalność służąca zaspokajaniu potrzeb nie będąca produkcją) poczynając, a na marketingowych cechach usług (takich jak: niematerialność, nietrwałość, niemagazynowalność itp.) kończąc,
4. Uznanie industrializacji za fundament polityki społeczno-gospodarczej spowodowało niemal wchłonięcie sektora usług przez sektor produkcji przemysłowej, a upaństwowienie usług publicznych utrwalało błędne przekonanie, że usługa jest dobrem wolnym.

⁶³ Pojęcie paradygmatu wg. K. Rogozińskiego (2008, s. 3) stosuje się w znaczeniu nadanym mu przez S. Kuhna (*The Structure of Scientific Revolution*, Chicago, 1962), a więc dla potwierdzenia, że jakaś nauka osiągnęła poziom dojrzałości stając się wzorem; wypracowała wzorcowy teoremat; zyskała akceptację społeczności naukowej, a nadto, swoją dojrzałość potwierdza zdolnością wypracowywania teorii. W jednym z jego znaczeń, podkreśla się również, że greckie paradidmai to: sprawić, zezwolić, by ktoś/coś zwyciężyło! (Rogoziński, 2008, s. 3).

w kontekście relacji, (2) ujęcie procesu wytwarzania usług w ramy organizacyjne przedsiębiorstwa, (3) jakościowa interpretacja usługi z perspektywy uczestnictwa i doświadczenia, usługę powinno się opisywać od środka, czyli z perspektywy uczestnictwa i doświadczenia.

Konsekwencją natomiast przyjętego aksjomatu bez ludzi nie ma usług jest osadzenie naukowej wiedzy o usługach na innych podstawach niż nauki ekonomiczne i nurtów nauk o zarządzaniu (Rogoziński, 2016, s. 34).

Podsumowanie:

1. Teoria usług w polskiej literaturze ekonomicznej została zapożyczona z koncepcji podziału gospodarki na sektory, dokonując tym samym eksplikacji aktywności usługowych i nadając im jednoznacznie społeczno – gospodarczy rodowód (zob. Nowosielska, 1994),
2. Brak rozstrzygnięcia merytorycznego w zakresie źródła tożsamości usługi doprowadził do zróżnicowania poglądów na jej definicję, a tym samym jej istotę, a nadawanie im bezpłatnego dodatku wskazuje na wystąpienie błędu poznawczego, który unifikuje się w ramach braku doprecyzowania co do istoty relacji pomiędzy dobrem materialnym, a usługą,
3. Trudność w wyjaśnianiu tożsamości usług wynika z ich cechy niematerialności. Na tym tle powszechnie obowiązujące negatywne definicje, tworzone są, jako opozycja w stosunku do dóbr materialnych. Suponując znaczenie usług, jako dziedziny, której rolą jest **wspieranie** oraz **uatrakcyjnianie** produktów z sektora produkcji, redukują tym samym jej autonomiczność (zob. Rogoziński, 2000).
4. Predykaty odnoszące się do kompozycji merytorycznych definicji orbitują wokół źródła tożsamości (nie rozstrzygają źródła tożsamości usług, a stanowią ich opis w odniesieniu do istnienia obiektu/osoby/ czynności) charakteryzując je w zakresach: działań zaspokajających ludzkie potrzeby, ale niewytwarzających bezpośrednio dóbr materialnych; czynnościach niezwiązanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktów, a świadczonych przez instytucje zajmujące się tym zawodowo; zorientowane na potencjał, wynik oraz czynność; czas,
5. Niematerialność usługi oraz jej przemijalność **uzasadniają** jej interpretowanie w ramach **kategorii pracy**. Podstawowy wymiar poznawczy przypisywany tej definicji kontestuje **usługi, jako struktury autonomiczne**, nie uzależnione od dóbr materialnych, a poprzez

aktywne uczestnictwo w obrocie gospodarczym wpływające na produktywność i efektywność sektora przemysłu i rolnictwa (zob. Rogoziński, 2000).

1.4. Taksonomia usługi handlowej na tle klasyfikacji usług

Sektor usługowy, a w szczególności jego część reprezentowana przez branżę handlową, wywiera duży wpływ na pozostałe sektory gospodarki. Funkcje usługowe handlu są zintegrowane z działalnością przemysłową oraz rolniczą, ponieważ stanowi istotny wkład zarówno w produkcję towarów strictly materialnych jak i innych usług. W świetle przedstawionych definicji usług można dostrzec redukcję poznawczą problematyki usługowej roli i tożsamości handlu w obszarze teoretycznym. Różnorodność definiowania usług w oparciu o predykaty desygnujące usługi w tym handlowe związane z pojęciem: pracy, wzajemnych zależności pomiędzy produktem, a usługą, różnych aktywności i procesów organizacyjnych czy osoby usługodawcy wywarły wpływ również na formę ich klasyfikacji. Z tej perspektywy eksplikacja tożsamości usługi handlowej wymaga dokonania przeglądu klasyfikacji usług i ich uporządkowania na tle funkcji usługi handlowej.

P. Dobski wskazuje, że chcąc dokonać opisu istoty usługi, konieczne jest dokonanie rozdziału z uwzględnieniem poszczególnych kategorii. Uznając niematerialność, jako cechę źródłową usług, można wyodrębnić usługi całkowicie niematerialne, przydające użyteczność i udostępniające obiekty materialne (Dobski, 2012, s. 280) (tabela 1.4.).

Tabela 1.4. Klasyfikacja usług z punktu widzenia stopnia ich niematerialności

Rodzaj usługi	Przykłady usług dla nabywców	
	Nabywców instytucjonalnych	Nabywców indywidualnych
Całkowicie niematerialne	komunikacyjne	Muzealne Oświatowe
Dodające użyteczności materialnym obiektom	Ubezpieczeniowe	Ubezpieczeniowe Pralnicze
Udostępniające obiekty materialne	Transportowe Handlowe (hurt)	Finansowe Handlowe (detal)

Źródło: (Wilson, 1972, s. 8)

Podobną formę klasyfikacji usług w podziale na charakter czynności oraz odpowiednio obiekty tych czynności zastosował w literaturze Ch. Lovelock (1983, s. 9-20). Klasyfikując usługi z punktu widzenia obiektu czynności usługowych (człowiek/ rzecz) oraz kryterium związanym z charakterem przeobrażeń tego obiektu można wyróżnić cztery grupy czynności usługowych (tabela 1.5).

Tabela 1.5. Klasyfikacja usług w odniesieniu do obiektu czynności usługowych oraz przeobrażeń obiektu

Rodzaj usługi uwarunkowany rodzajem przeobrażeń obiektu	Człowiek jako obiekt czynności usługowych	Rzecz jako obiekt czynności usługowych
Usługi polegające na materialnym (fizycznym) oddziaływaniu na obiekt	1. usługi oddziałujące na ciało ludzkie np.: • medyczne • kosmetyczne i fryzjerskie • gastronomiczne • transport osobowy	2. usługi oddziałujące na rzeczy i związane z ich fizycznym posiadaniem: • konserwacyjne • pralnicze • transport towarów
Usługi nie polegające na materialnym oddziaływaniu na obiekt	3. usługi skierowane na świadomość ludzi: • oświatowe • informacyjne	4. usługi skierowane na niematerialne zasoby ⁶⁴ : • finansowe • prawnicze • ubezpieczeniowe

Źródło: (Lovelock, 1983, s. 9-20)

Dokonując rozpoznania znaczenia usług w kontekście całej gospodarki, należy wziąć pod uwagę klasyfikację w ramach, której ich użyteczności rozpatrywane są jako sfery produkcji materialnej (produkcja dóbr materialnych) oraz sfery poza produkcją materialną – usługi czyste (Dobrzański, 1992, s. 46). Z perspektywy makroekonomicznej usługi zostały podzielone odpowiednio na (Dobrzański, 1992, s. 46):

1. Materialne (rzeczowe, produkcyjne): (1) współdziałanie w procesie produkcji, (2) prace około produkcyjne - naprawa, remont, konserwacja, (3) przemieszczanie dóbr i osób, (4) rozprowadzanie dóbr, (5) przekazywanie informacji,
2. Niematerialne (nieprodukcyjne, czyste): (1) nauka, (2) oświata, (3) kultura i sztuka, (4) ochrona zdrowia, (5) pomoc społeczna, (6) finanse i ubezpieczenia, (7) administracja publiczna, (8) pozostałe.

Perspektywa funkcji usług stanowiła podstawy do dokonania klasyfikacji trzeciego sektora na początku lat 70-tych XX wieku przez M. Kabaja (1972, s. 169-170). Proponuje on klasyfikację w podziale na cztery grupy– według funkcji usług (tabela 1.6).

Usługi handlowe w tej perspektywie zostały skategoryzowane jako te, które są **przedłużeniem procesu produkcji**. Akcent niesamodzielnosci usług handlowych jest również zauważalny w klasyfikacji dokonanej przez Cz. Niewadziego. Autor definiuje sektor usług wskazując, że został on wyodrębniony z gospodarki na zasadzie *reszty*, do której zaliczono

⁶⁴ K. Rogoziński (2001a, s. 4) w perspektywie tych usług wskazuje, że jest to grupa najbardziej podatna na zmiany technologiczne, informatyczne przetworzenie.

aktywności, których nie można sklasyfikować ani w sektorze pierwszym (rolnictwo), ani drugim (przemysł)⁶⁵ (Niewadzi, 1982, s. 71-72).

Tabela 1.6. Klasyfikacja usług według funkcji usług

Usługi - podział na grupy		Funkcje jakie spełniają usługi
I	Transport i komunikacja, Handel i gastronomia	Przedłużenie procesu produkcji dóbr materialnych
II	Nauka i badania naukowe, Szkolnictwo, oświata i kultura, Ochrona zdrowia i usługi socjalne, Gospodarka komunalna i mieszkaniowa.	Rozwój zasobów ludzkich
III	Administracja publiczna, Instytucje sprawiedliwości, Instytucje finansowe i ubezpieczeniowe.	Funkcje ekonomiczne i administracyjne związane z istnieniem nowoczesnego państwa.
IV	Usługi konsumpcyjne, Pozostała działalność	Funkcje ogólnie konsumpcyjne i dla potrzeb ludności

Źródło: (Kabaj, 1972, s. 169-170).

W proponowanej przez niego klasyfikacji sfera usług dzieli się na (Niewadzi, 1982, s. 71-72): **P(1) podsfere usług o wyraźnej dominacji powiązań z produkcją**: nauka, transport, **handel**, finanse i ubezpieczenia, **P(2)** podsfere usług związanych z kształtowaniem osobowości ludzi: oświata i wychowanie, ochrona zdrowia i opieka społeczna, kultura i sztuka, kultura fizyczna, turystyka i wypoczynek, **P(3)** podsfere usług związaną z kształtowaniem materialnych warunków bytu: gospodarka mieszkaniowa, gospodarka komunalna, usługi bytowe na rzecz gospodarstwa domowego, usługi osobiste.

Najczęściej spotykane w literaturze kryteria klasyfikacji przedstawia tabela 1.7.

Na licznosc oraz wieloaspektowosc klasyfikowania uslug wskazuje rowniez A. Payne, ktory zwraca uwage, ze nalezy dokonac takiej klasyfikacji, aby umozliwic menedzynom porownanie ich firmy z przedsiebiorstwami innych branzy o podobnym profilu dzialalnosci w celu wykorzystania ich doswiadczen (Payne, 1997, s. 26). Takie kryterium wg. autora spelnia kategoryzacja dokonana przez Ch. Lovelocka (tabela 1.8).

Odmienne podejście do definiowania aktywności w zakresie usług zaproponowali J.A. Fitzsimmons i M.J. Fitzsimmons (zob. Tabela 1.9.).

⁶⁵ Na taki sam charakter sektora usługowego wskazuje A. Payne (1997, s. 25) definiując usługę jako produkt tej części gospodarki, która pozostała po wyłączeniu rolnictwa, przemysłu i górnictwa. Uzasadnia tym samym, że ogólnego podziału klasyfikacyjnego sektora usług można dokonać metodą wykluczenia.

Tabela 1.7. Klasyfikacja usług ze względu na wybrane kryteria

Kryterium klasyfikacji	Grupy usług	Charakterystyka
Przeznaczenie usługi – związane z potrzebą, która jest zaspokajana przez usługę	produkcyjne ⁶⁶	Produkty niematerialne, będące współdziałaniem w procesie produkcji dóbr materialnych, ale bezpośrednio nie tworzące nowych dóbr: prace instalacyjne, remontowe.
	konsumpcyjne	Produkty niematerialne, związane z procesem konsumpcji indywidualnej i zbiorowej. Powstają w wyniku: (1) pracy skierowanej na obiekty np. remontowe, naprawy, (2) prace polegające na udostępnianiu urządzeń konsumentom i pomieszczeń np. usługi w zakresie transportu, handlu , (3) wytwarzanie produktów niematerialnych zaspokajających bezpośrednio potrzeby ludzi w zakresie konsumpcji osobistej i społecznej: mieszkaniowe, nauki, ochrony zdrowia oraz (4) usługi osobiste – kosmetyczka, fryzjer.
	ogólnospołeczne	Czynności zaspokajające potrzeby porządkowo – organizacyjne społeczeństwa – obrona narodowa, administracja, wymiar sprawiedliwości, działalność w ramach organizacji i stowarzyszeń.
Rodzaj wyniku pracy ⁶⁷	renowacyjne	Zachowanie, przywracanie, ochrona użyteczności dóbr
	informacyjne	Przechowywanie i przetwarzanie informacji
	dystrybucyjne	Zwiększanie wartości użytkowych, odnawianie zasobów rzeczowych, potrzebnych ludziom do produkcji lub konsumpcji
	rekreacyjne	Turystyka, kultura fizyczna, usługi opieki zdrowotnej, usługi higieniczno-estetyczne (np. kosmetyczne)
	oświatowo–kulturalne	Przekazywanie wiedzy bądź doznań artystycznych
	organizacyjne	Podjęcie i przekazanie decyzji określonym osobom lub grupom społecznym ⁶⁸

⁶⁶ J. Otto i A. Olczak w ramach usług produkcyjnych klasyfikują także usługi przemysłowe realizowane podczas produkcji produktów w celu podwyższenia jego wartości na przykład konserwacja sprzętu, usługi konsultingowe związane ze sprzedażą programowania, dodatkowa gwarancja na elektronarzędzia (Otto i Olczak, 2007, s.12)

⁶⁷ E. Lipiński (1965, s. 28) nazywa pierwsze (renowacyjne, informacyjne, dystrybucyjne) obsługą nabywców dóbr konsumpcyjnych i produkcyjnych, drugie zaś (rekreacyjne, oświatowe i organizacyjne) obsługą osobowości służących zaspokajaniu odrębnych, samoistnych *wyższych rodzajów potrzeb* (Lipiński, 1965, s. 28)

⁶⁸ D. Ilnicki (2009, s. 46) interpretując podział na usługi organizacyjne dowodzi, że istnieje połączenie znaczeniowe jakie w literaturze zostały im nadane przez K. Polarczyka (1971, s. 198) oraz W. Jarzębowskiego (1965), którzy wspólnie odnoszą się do usług organizacyjnych/kierowniczych. K. Polarczyk kontestuje te usługi jako posługujące się w mniejszym lub większym stopniu przymusem. Do podziału dokonanego przez W. Jarzębowskiego odniósł się K. Rogoziński (1993) wskazując, że kierowanie analizując pod kątem kryterium odbiorcy jest aktywnością, w której podmiotem (obiektem) jest człowiek, ale odbiorcą - użytkownikiem jest zbiorowość oraz że kierowanie jest związane z przymusem wykonywania zadań, a presja ma nie wiele wspólnego ze świadczeniem usług (Ilnicki, 2009, s. 46).

Kryterium klasyfikacji	Grupy usług	Charakterystyka
Rodzaj wykonywanej pracy	polegające na oddziaływaniu na przedmioty lub obiekty	Czynności o charakterze remontowym, naprawczym i konserwacyjnym; czynności będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale nie tworzące bezpośrednio nowych dóbr, a polegające na powiększaniu ich użyteczności, bądź obsłudze procesu produkcyjnego; wytwarzanie na zlecenie
	polegające na udostępnianiu do czasowej i bezpośredniej eksploatacji urządzeń i pomieszczeń w sferze cyrkulacji	Aktywności usługowe w zakresie handlu, transportu i łączności.
	czynności bezpośrednio zaspokajające potrzeby fizyczne i psychiczne człowieka	Usługi gastronomiczne, kulturalne i kultu religijnego
	czynności zaspokajające potrzeby porządkowo – organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa	Działalność administracji państwowej, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, wymiaru sprawiedliwości, bezpieczeństwa narodowego
	wytwarzanie wyrobów na zamówienie z materiałów zlecniodawcy, indywidualne wykonawstwo, budowa domów mieszkalnych i pomieszczeń gospodarczych	Działalność w postaci indywidualnej usługi na zamówienie klienta/usługobiorcy świadczone z użyciem materiałów przekazanych przez zlecniodawcę.
Obiekt działania	produkcyjne	Obiektem są już istniejące przedmioty znajdujące się w posiadaniu użytkownika
	osobiste	Obiektem jest sam użytkownik usługi, rozumiany jako osoba fizyczna wraz z jej gospodarstwem domowym
	informacyjne	Obiektem jest intelekt bądź świadomość – zaspokajają potrzebę poznawczą człowieka
	kierownicze	Tożsame z usługami organizacyjnymi
Opłatność	rynkowe	Usługi odpłatne, będące przedmiotem kupna sprzedaży, a ich cena jest kształtowana przez popyt i podaż np. handel
	nierynkowe ⁶⁹	Usługi odgrywające istotną rolę w procesie rozwoju społeczno – kulturowego społeczeństwa, przekazywane mu nieodpłatnie lub za częściową płatnością (opieka zdrowotna, edukacja, opieka socjalna). Ich wytwarzanie i sprzedaż są kontrolowane przez

⁶⁹ D. Ilnicki uzasadnia, że proces komercjalizacji usług związanych z konsumpcją zbiorową, które w okresie gospodarki centralnie planowanej finansowane były przez państwo, napotyka w dalszym ciągu silne opory, z jednej strony, a z drugiej powoduje kurczenie się zakresu usług bezpłatnych. Problematycznym na tym tle jest całkowite urynkwienie tych działalności usługowych pomimo znacznego tempa jego rozwoju (Ilnicki, 2009, s. 45).

Kryterium klasyfikacji	Grupy usług	Charakterystyka
		władze publiczne. Usługi te są znaczące w przebiegu procesu rozwoju społeczeństwa.
Ryzyko zakupowe postrzegane przez klienta	usługi wygodnego zakupu	Usługi relatywnie tanie i często nabywane, małe zaangażowanie klienta, niski poziom postrzeganego ryzyka
	usługi preferowane	Usługi wyróżniane na rynku przez markę, średni poziom zaangażowania klienta, preferowane ze względu na określone atrybuty, ale w razie konieczności zastępowane usługami substytucyjnymi (np. usługi gastronomiczne)
	usługi heterogeniczne	Odznaczają się relatywnie dużym ryzykiem zakupowym, wymagają dużego zaangażowania klienta, który musi poświęcić czas i energię. Do takich usług możemy zaliczyć usługi zakupu materiałów wykończeniowych i budowlanych.
	usługi specjalnego zakupu	Wymagają bardzo dużego zaangażowania klienta, który akceptuje usługę reprezentującą dla niego wartość unikatową i nie jest skłonny do substytucji (koncert ulubionego artysty)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Kołodziejczak 2019, s.43-46; Polarczyk 1971, s. 189-202; Daszkowska 1998, s. 24-30; Rudawska 2009, s.17-19; Rutkowska, 2014, s.100-103; Ilnicki 2009, s. 44-46; Otto i Olczak 2007, s.12).

Tabela 1.8. Systemy klasyfikacji usług

Klasyfikacja		Macierze klasyfikacji i przykłady		Zagadnienia marketingowe
		Odbiorca usługi		
Charakter świadczenia usługi		Ludzie	Rzeczy	Jaki charakter ma akt świadczenia usługi?
Charakter świadczenia usługi	Elementy materialne	Opieka medyczna Salon kosmetyczny restauracje	Transport towarów Pranie chemiczne Usługi weterynaryjne	
	Elementy niematerialne	Edukacja Przekaz informacji Rozrywka	Usługi bankowe Usługi prawne ubezpieczenia	
Relacje z klientem		Typ relacji między firmą usługową a jej klientami		Jakiego typu relacje zachodzą między firmą usługową, a jej klientami?
		Formalne	Nieformalne	
Sposób świadczenia usługi	Świadczenie usług w sposób ciągły	Ubezpieczenia Usługi bankowe AA	Policja Radio Latarnia morska	
	Transakcje anonimowe	Bilet kolejowy Karnet do teatru Telefoniczne rozmowy	Wynajem samochodu Usługi pocztowe Kino	
Zindywidualizowanie i samodzielność w świadczeniu usług		Zindywidualizowanie usług		
		Duże	Małe	
Samodzielność personelu kontaktowego	Duża	Usługi prawne Usługi architektów Edukacja indywidualna	Edukacja powszechna Profilaktyka	Jakie są możliwości zindywidualizowani a usług i zwiększenia samodzielności personelu?

	Mała	Usługi hotelarskie Usługi bankowe dla klientów detalicznych Restauracje wysokiej klasy	Transport publiczny Naprawa sprzętu domowego Kino	
Kumulacja popytu	Zaspokajana bez większych opóźnień	Fluktuacja popytu		Jaki charakter ma popyt i podaż usług?
		Duża	Mała	
		Elektryczność Telefony Usługi straży pożarnej	Ubezpieczenia Usługi bankowe Usługi prawnej	
	Z reguły przekracza zdolność jego zaspokojenia	Hotele Teatry Transport pasażerski	Usługi wspomagające zwiększenia zdolności podaźowych firmy	
Sposób dostarczenia usługi		Dostępność punktów usługowych		W jaki sposób świadczy się usługi?
		Obiekt pojedynczy	Filie	
Rodzaj kontaktu między klientem, a firmą	Klient przychodzi do firmy	Teatr Usługi fryzjerskie	Przejazd autobusem Sieć barów szybkiej obsługi	
	Firma przychodzi do klienta	Konserwacja trawników Taksówka	Poczta Nieprzewidziane naprawy	
	Kontakt na dystans	Karta kredytowa Lokalna stacja tv	Środki przekazu Firma telefoniczna	

Źródło: (Lovelock, 1983, s. 9-20, tabela poszerzona o czwartą kolumnę).

Zdaniem autorów działalność usługową można analizować, uwzględniając poziom interakcji i dostosowania oferty do oczekiwań klienta oraz nakład siły roboczej w procesie świadczenia usługi. Autorzy ci opracowali matrycę stwarzającą podstawy do kategoryzacji różnego rodzaju usług ze względu na poziom interakcji. Usługi w ramach tej analizy zostały podzielone w aspekcie interakcji z nabywcą oraz poziomem nakładu pracy przy ich świadczeniu⁷⁰

Klasyfikacja usług ze względu na praktykę gospodarczą, prawa podatkowego oraz na rzecz potrzeb statystyczno-formalnych została dokonana przez Główny Urząd Statystyczny

⁷⁰ Podobną macierz zawierającą zestawienie różnych zestawów usług z perspektywy stopnia interakcji z klientem, a jednocześnie determinowanej stopniem materialności usługi zastosowali S. Vandermerwe i M. Chadwick (1989). Autorzy usługi handlowe w taksonomii usług klasyfikują jako usługi z pewnym udziałem dóbr materialnych, lub dostarczanych przez dobra materialne (względny wpływ dóbr) i niskim stopniem interakcji pomiędzy nabywcą usługi, a usługodawcą (Vandermerwe, Chadwick, 1989, s. 84).

(tabela 1.10). Klasyfikacje GUS⁷¹ stanowią element zharmonizowanych systemów podziału, w tym klasyfikacji działalności i produktów.

Tabela 1.9. Tabela procesu usługowego

Rodzaj usługi	Poziom interakcji i dopasowania do potrzeb klienta	Poziom nakładu pracy w procesie świadczenia usługi
Usługi związane z obsługą osób i instytucji: • transport lotniczy • transport samochodowy • usługi hotelowe	Niski	Niski
Usługi serwisowe: • naprawa pojazdów • serwis urządzeń	Wysoki	Niski
Usługi masowe: • handel detaliczny • handel hurtowy • edukacja	Niski	Wysoki
Usługi profesjonalne • usługi medyczne • doradztwo finansowe • usługi projektowe	Wysoki	Wysoki

Źródło: (Fitzsimmons i Fitzsimmons 1998, s. 24).

Zaliczamy do nich Polską Klasyfikację Wyrobów i Usług (PKWiU), która jest podziałem usług oraz wyrobów pochodzenia zarówno krajowego, jak i z importu. Usługi w tej klasyfikacji zostały podzielone funkcjonalnie, jako⁷² (https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm pobrano dnia 24.04.2023):

1. Czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym (usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych),
2. Czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych narodowych oraz na rzecz ludności dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej.

⁷¹Standardowe klasyfikacje i nomenklatury: są niezbędne do określenia przebiegu i opisu procesów gospodarczych i społecznych; opracowywane są przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, w porozumieniu z właściwymi naczelnymi organami administracji państwowej; wprowadzane są w drodze Rozporządzenia przez Radę Ministrów; stosuje się je w statystyce, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej. <https://stat.gov.pl/>, pobrano dnia 24.04.2023

⁷² Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), Warszawa, dnia 23 października 2015 r. Poz. 1676. https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm pobrano dnia 24.04.2023.

Tabela 1.10. System powiązań statystycznych klasyfikacji gospodarczych

Zasięg klasyfikacji	Klasyfikacje działalności	Klasyfikacje produktów (wyroby + usługi)	Nomenklatury pochodne produktów	Klasyfikacje Handlu Zagranicznego
Międzynarodowy (ONZ)	ISIC Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Rodzajów Działalności	CPC Centralna Klasyfikacja Produktów		HS Zharmonizowany System Oznaczania i Kodowania Towarów
Unii Europejskiej (UE)	NACE Nomenklatura Działalności we Wspólnocie Europejskiej	CPA Klasyfikacja Produktów wg. Działalności	Lista PRODCOM	CN Nomenklatura Scalona
Krajowy -Polska	PKD Polska Klasyfikacja Działalności	PKWiU Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług	PRODPOL Nomenklatura do badania produktów przemysłowych do sprawozdawczości bieżącej i rocznej	CN Nomenklatura scalona

Źródło: [https://kidp.pl/files/aktyprawne/534\(1\).pdf](https://kidp.pl/files/aktyprawne/534(1).pdf), pobrano dnia 28.05.2023.

Dla celów statystyki, ewidencji i dokumentacji oraz rachunkowości, a także w urzędowych rejestrach i systemach informacyjnych administracji publicznej wprowadzono w 2007 roku, Polską Klasyfikację Działalności (PKD)⁷³. PKD ma charakter przedmiotowy, co oznacza, że o zaliczeniu do odpowiedniej sekcji decyduje rodzaj prowadzonej działalności podstawowej. W PKD 2007⁷⁴ zostały wyróżnione następujące sekcje, wśród których zauważalne jest wskazanie sfery handlu zarówno hurtowego jak i detalicznego w punkcie G klasyfikacji⁷⁵.

Dynamizm, różnorodność oraz wielowątkowość usług i ich oddziaływania powoduje, że można dokonywać ich podziału obierając za punkt odniesienia odpowiednio kategorię

⁷³ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (publikacja: Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885, z 2009 r. nr 59, poz. 489, z 2017 r. poz. 2440 oraz z 2020 r. poz. 1249). Źródło: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/polska-klasyfikacja-dzialalnosci-pkd-17399246>, pobrano dnia 24.04.2023.

⁷⁴ W tej klasyfikacji, usługi występują w czternastu sekcjach (od G do P), które można uznać za typowo usługowe oraz w trzech (D, E i F), które częściowo agregują aktywności o charakterze usługowym. D. Ilnicki (2009, s. 37) wskazuje, że najbardziej ogólnym podziałem w ramach PKD jest wyróżnienie usług rynkowych (*market*) i nierynkowych (*non – market*). Usługi nierynkowe to te rodzaje działalności, których wynik jest bezpłatny, lub częściowo płatny. Występują w trzech sekcjach: O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia), P (Edukacja), Q (Opieka zdrowotna i pomoc społeczna). Pozostałe sekcje klasyfikacji działalności usługowych tworzą usługi rynkowe (Ilnicki, 2009, s. 37).

⁷⁵ **G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle** (<https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/polska-klasyfikacja-dzialalnosci-pkd-17399246>, pobrano dnia 28.05.2023)

bezpośredniej relacji z usługodawcą, a także możliwość ich wbudowania w procesy technologiczne. Perspektywa relacji, jako fundamentu aktu usługowego oraz kryterium podatności na innowacje technologiczne wskazuje na podział klasyfikacji usług jaki został dokonany w literaturze przez K. Rogozińskiego. Badacz uświadamia, że w podziale usług nie chodzi o ich opis, pomiar czy marketingowy *benchmarking*, a o wyjaśnienie sensu usług z perspektywy egzystencjalizmu (Rogoziński, 2008, s. 5)⁷⁶. Na tej podstawie autor dokonał wyraźnego podziału sektora na usługi (Rogoziński, 2008, s. 5): poddające się wpływom/presji lub skutkom technologii oraz na branżę usług zachowujące rdzennie usługowy charakter⁷⁷. W podziale tym sektor przemysłowy i rolniczy oraz część sektora usługowego przynależą do działu *technologii*⁷⁸. Wyodrębniono natomiast dział spersonifikowanych relacji usługowych, w których konsumpcja usług uwarunkowana zostaje przez następujące trzy obszary: środowisko życia usługobiorcy *Lebenswelt*⁷⁹ - (definiując usługi bytowe), obsługę biznesu oraz usługi publiczne. Natomiast obszar pomiędzy biznesem, a sferą usług publicznych (system infrastruktury społecznej) wypełniają usługi profesjonalne. W nawiązaniu do tego podziału K. Rogoziński dokonuje kolejnego podziału usług na bytowe i infrastrukturalne (Rogoziński, 2000,

⁷⁶ Egzystencjalizmu opartego na założeniach (Rogoziński, 2008, s. 5): (1) relacja Ja-Ty jako fundament usługi, (2) osadzenie źródła tożsamości usług na zjawisku *Conditio Humana*, (3) organizacja usługowa jako ramy organizacyjne dla świadczenia usług, (4) wyniku świadczenia usługi jakim jest Dobro dla nabywcy, (5) symetryczności relacji wynikającej z intencjonalnego przekształcania usługi w usługowy produkt, a w konsekwencji czyniącej usługobiorcę współprojektantem usługi (Rogoziński, 2008, s. 5).

⁷⁷ Autor nazywa również ten podział (Rogoziński, 2001a, s. 7): usługi zorientowane na technologię (*technology-equipment based*) oraz usługi zorientowane na pracę ludzi (*human labor intensive*). Pozytywna i autorska teoria usług K. Rogozińskiego została wyprowadzona z drugiej grupy usług.

⁷⁸K. Rogoziński zalicza do nich przede wszystkim usługi, które ze względu na swój charakter i przypisane im cele, dostosowują się do wymagań narzuconych przez uwarunkowania produkcji materialnej wymagającej dużej skali wytwarzania. Masowość produkcji jest tu podstawową charakterystyką odnoszącą się zarówno do produkcji, jak i owych usług powszechnego zasięgu - infrastrukturalnych, hurtowych zakupów, zmasowanej dystrybucji - IT, transport, handel hurtowy – sklepy dyskontowe, supermarkety. Druga branża usług należących do tego działu, to przede wszystkim usługi dostępne za pośrednictwem elektronicznych nośników. Dokonujący się za sprawą IT proces ma dwa oblicza: odmaterializowanie usług oznacza bowiem ich standaryzację. Następnie cyfrowo spakowane usługi dystrybuowane są nośnikami elektroniki, a wysoki poziom zautomatyzowania tej dystrybucji jest ceną, jaką płaci użytkownik za jej dostarczenie. Precyzyjniej rzecz ująwszy można stwierdzić, że te ostatnie procesy zmierzają ku wypieraniu usług przez samoobsługę. Usługi finansowe: (1) dystrybuowane na elektronicznych nośnikach (banki, ubezpieczenia, komunikacja masowa), (2) usługi wysoce zestandaryzowane (IT) (Rogoziński, 2008, s. 7).

⁷⁹ Husslerowskie pojęcie świata przeżywanego (*Lebenswelt*) - świat przeżywany, świat codziennego życia. Jest to czasowo przestrzenny świat rzeczy jakich doświadczamy w naszym życiu. *Lebenswelt* to filozofia życia. Świat przeżywany to świat społeczny w którym jednostki powiązane są interakcjami. Świat ludzkiej aktywności. Przeżywany przez podmiot oraz wspólnoty. Świat oparty o codzienną komunikację. Świat przeżywany jest to świat subiektywno relatywny (uwarunkowany subiektywnym – swoistym dla danej osoby spojrzeniem). Świat, którego interpretacja jest uwarunkowana doznaniem podmiotowym, poprzez ludzki umysł i jego sposób odczuwania. Nie jest to świat rozumiany obiektywnie jako obcy wobec podmiotu. Jest to zawsze nasza rzeczywistość przeżywana przez poszczególne podmioty oraz ich wspólnoty (Rolewski, 2017, s.181-185).

s. 44-45). Autor wskazuje, że usługi bytowe dają się wyprowadzić z faktu bycia człowiekiem i są najbardziej autentycznym i samodzielnym rodzajem usług⁸⁰. Do usług bytowych zalicza się usługi naprawcze, remontowe, instalacyjne, związane z prowadzeniem gospodarstwa domowego oraz niektóre usługi osobiste – np. turystyczne (Rogoziński, 2000).

Podstawą do wyodrębnienia usług infrastruktury gospodarczej jest postępujący wzrost uzależnienia produkcji materialnej od obsługującej ją sfery usługowej, a usługi z tej perspektywy stanowią niezbędny warunek do prowadzenia nowoczesnej i efektywnej produkcji (usługi ubezpieczeń, prawną – podatkowe, HR, bankowe). Współpracująca ze sferą produkcji sfera usług jest elementem infrastruktury gospodarczej, a ich kooperacja opiera się na wzajemnych uzależnieniach (Rogoziński, 2000, s. 48) (tabela 1.11.)

Tabela 1.11. Usługi infrastruktury gospodarczej

Gospodarczej	Technicznej	Spółecznej
Handel Usługi komunalne Gastronomia Usługi bytowe Ubezpieczenia bankowe Marketingowe inne	Transport (komunikacja) Łączność Wodociągi Energetyka Gazownictwo Ciepłownictwo	Kultura Nauka Kształcenie i oświata Ochrona zdrowia Rekreacja i turystyka Rozrywka Inne

Źródło: (Rogoziński, 2000, s. 48)

Analiza klasyfikacji usług wskazuje na jej różnorodność, co jest spowodowane heterogenicznością sektora usługowego, a także jest konsekwencją rozbieżności kryteriów definicyjnych.

Zaprezentowana klasyfikacja usług wymaga uporządkowania w odniesieniu do usługi handlowej. Handel został sklasyfikowany, jako działalność przynależąca do sektora usług, a z punktu widzenia poszczególnych klasyfikacji wyróżnia się następujące interpretacje:

1. Klasyfikacja usług z punktu widzenia stopnia ich niematerialności (Wilson, 1972, s. 8): usługa handlowa została skategoryzowana jako usługa *udostępniająca obiekty materialne*, a rozróżnienie w podziale na sprzedaż hurtową i detaliczną podkreśla profil nabywcy usługi, którym odpowiednio jest *podmiot instytucjonalny oraz nabywca indywidualny*,
2. Klasyfikując usługi z punktu widzenia obiektu czynności usługowych (człowiek/ rzecz) oraz kryterium związanym z charakterem przeobrażeń tego obiektu Ch. H. Lovelock (1983, s.9-20): usługi handlowe mają na celu udostępnianie materialnych obiektów, należy je zatem

⁸⁰ S. Szukalski (2004, s.53) w odniesieniu do tego podziału wskazuje, że jest to sfera usług, która nie daje się łatwo standaryzować i które w odróżnieniu od pozostałych nie są poddawane procesowi uprzemysłowienia, jako dział spersonifikowanych relacji międzyludzkich.

zakwalifikować odpowiednio jako te, *które polegają na fizycznym oddziaływaniu na obiekt*, (w przypadku usługi handlowej obiektem jest asortyment handlowy). Zróżnicowany ze względu na stopień złożoności asortymentu charakter usług handlowych daje podstawy do zakwalifikowania tych usług dodatkowo jako usług skierowanych na świadomość ludzi⁸¹, z uwzględnieniem rdzenia usługi jakim jest asortyment handlowy (zaawansowanie techniczne i technologiczne),

3. W ramach klasyfikacji dzielącej usługi ze względu na wynik jej procesu (produkcja dóbr materialnych oraz sfera poza produkcją materialną) usługi handlowe zostały skategoryzowane jako *usługi materialne, rzeczowe, których celem i rolą jest rozprowadzanie dóbr (handel)* (Dobrzański, 1992, s. 46). Ta perspektywa wskazuje na interpretowanie usług handlowych poprzez powiązanie ich tożsamości z produktem materialnym, a ich rolą jest dodatkowa aktywność wspomagająca dystrybucję produktów.
4. W klasyfikacji opartej na podziale wg. funkcji usług (Kabaj, 1972, s. 169-170): usługi handlowe zostały skategoryzowane jako *nieautonomiczne*, a ich rola to *przedłużenie procesu produkcji dóbr materialnych*. Wyraźnie akcentuje się w tym kontekście uzależnienie usług handlowych od procesów produkcji, co w konsekwencji doprowadza również do nieuprawnionego przenoszenia metod zarządzania produkcją na usługi. W duchu takiej interpretacji usług handlowych pozostaje również ta dokonana przez Cz. Niewadziego (1982, s. 71-72), który zaliczył handel do podsferę usług o wyraźnej *dominacji powiązań z produkcją*.
5. W ramach wybranych klasyfikacji występujących w literaturze przedstawione w tabeli 1.7, usługi handlowe prezentowane są według następujących kryteriów klasyfikacji:
 - a. Przeznaczenie usługi (związane z potrzebą, która jest zaspokajana przez usługę) - handel zaliczono do usług *konsumpcyjnych*, jako prace polegające na *udostępnianiu urządzeń konsumentom i pomieszczeń*. Tożsame znaczenie usługom handlowym przypisuje się w klasyfikacji według rodzaju wykonywanej pracy. Kategoryzacja ta uwypukla znaczenie usługowe handlu jako usługodawcy, którego działalność polega na *zapewnieniu dostępu (miejsca) dla usługobiorców*.

⁸¹ Jak uzasadnia K. Rogoziński wyjście naprzeciw samoobsłudze doprowadziło do takiej sytuacji, w której usługodawcy zaczęli najpierw tworzyć materialne warunki umożliwiające samodzielne wykonywanie czynności usługowych przez klientów w pomieszczeniach (punktach samoobsługi/warsztatach) odpowiednio wyposażonych; następny etap to przekazywanie *Know-how* swoim klientom, by mogli wykonać samoobsługę już całkowicie we właściwym zakresie (Rogoziński, 2001a, s. 5).

- b. Rodzaj wyniku pracy – usługi handlowe zostały skategoryzowane jako *dystrybucyjne*, a ich rolą jest odnawianie lub zwiększanie drogą wymiany *zasobów rzeczowych*, które są *potrzebne jednostce lub grupie ludzkiej do pracy lub konsumpcji*,
 - c. Obiekt działania – z punktu widzenia obiektu oddziaływania usługi handlowej została skategoryzowana, jako: (1) produkcyjna, gdy obiektem usługi są już istniejące przedmioty znajdujące się w posiadaniu użytkownika; (2) osobista, gdy obiektem jest sam użytkownik, rozumiany jako osoba fizyczna wraz z jej gospodarstwem domowym; (3) informacyjna, gdy usługodawca oddziałuje również na usługobiorcę poprzez przekazywanie wiedzy na przykład związanej z prawidłowym użytkowaniem produktu usługowego,
 - d. Odpłatność – handel zaliczamy do usług stricte rynkowych, czyli usług *odpłatnych*, będących przedmiotem kupna sprzedaży, a ich cena jest kształtowana przez popyt i podaż,
 - e. Ryzyko zakupowe postrzegane przez klienta – w celu dokonania kategoryzacji usługi handlowej należy odwołać się do charakteru asortymentu będącego rdzeniem usługi. Odmierna podstawa motywacji i zaangażowanie nabywcy w trakcie zakupu materiałów budowlano – wykończeniowych i dekoracyjnych w stosunku do produktów codziennego użytku (często nabywane, usługi wygodnego zakupu),
6. W klasyfikacji zaprezentowanej przez Ch. Lovelocka (1983, s. 9-20), która kategoryzuje usługi ze względu na jej oddziaływanie w ramach strategii marketingowej interpretacji cech usługi handlowej należy dokonać w oparciu o:
- a. charakter świadczenia usługi – usługa handlowa może mieć *charakter binarny*: jest oparta o *elementy materialne*, odbiorcą usługi może być *rzecz* (transport towarów, montaż, obszycie firany, naprawa elektronarzędzi) oraz *elementy niematerialne*, odbiorcą usługi jest *człowiek* – szeroko pojęta edukacja klienta np. w zakresie samodzielnego wykonania prac budowlano-remontowych,
 - b. relacje jakie zachodzą między firmą usługową, a jej klientami – usługi handlowe mogą mieć charakter usług ciągłych (długotrwałe relacje z klientami), bądź anonimowych transakcji (szybka sprzedaż detaliczna),
 - c. możliwość zindywidualizowania usług i zwiększenia samodzielności personelu - usługi handlowe mogą mieć charakter: (1) usług wysoce zindywidualizowanych, a tym samym odznaczających się kompleksową samodzielnością personelu, (2) usług o mniejszym stopniu zindywidualizowania oraz niskiej samodzielności personelu. Kategorią rozstrzygającą o charakterze usług handlowych jest rodzaj asortymentu handlowego,

- d. charakter popytu i podaży usług – usługi handlowe mogą charakteryzować się sezonowością popytu,
 - e. sposób świadczenia usługi – usługi handlowe mogą być klasyfikowane ze względu na format sklepu (skład budowlany, market dekoracyjno remontowy, salon specjalistyczny), formę kontaktu z klientem: (1) stacjonarna, (2) u klienta – montaż, projekt, (3) kontakt na odległość – e commerce, sprzedaż na telefon,
7. Klasyfikacja różnicująca usługi ze względu na poziom interakcji z klientem (dostosowania oferty do oczekiwań klienta) oraz nakładu pracy w procesie świadczenia przedstawiona przez J. A. Fitzsimmons i M. J. Fitzsimmons (1998, s. 24) traktuje handel, jako *usługę masową o niskim poziomie interakcji i dopasowania do potrzeb klienta oraz wysokim poziomie nakładu pracy w procesie świadczenia usługi*. Interpretowanie w tym charakterze usługi handlowej można uznać, za co najmniej polemiczne (poza nakładem pracy usługodawcy). Determinantą weryfikującą charakter interakcji z klientem jest bowiem poziom technicznej złożoności oferowanego asortymentu stanowiącego rdzeń usługi handlowej⁸². Charakter oferowanego asortymentu oraz sposób zorganizowania formatu sprzedaży determinuje poziom interakcji z klientem, a tym samym możliwość i poziom zaangażowania klienta do wspólnego projektowania produktu usługowego,
8. Główny Urząd Statystyczny handel przypisał do sekcji usługowej G - handel hurtowy i detaliczny,
9. K. Rogoziński zalicza usługi handlowe do usług *bytowych*, a w ramach ich dalszego podziału do *usług rzeczowych*⁸³. W ramach nowej taksonomii sektoralnej, autor w odniesieniu do sklepów dyskontowych, supermarketów sklasyfikował handel do działu usług technologii (masowość dystrybucji), a w ramach wydzielenia usług infrastrukturalnych handel został zakwalifikowany, jako usługa infrastruktury gospodarczej.

Uporządkowanie taksonomii usług handlowych dokonane w zakresie przeglądu ich klasyfikacji potwierdza rozbieżności w literaturze przedmiotu odnośnie do nadania cech dla

⁸² K. Rogoziński wskazuje, że należy uwzględniać odrębności branżowe usług, a w tym poziom skomplikowania usługowego produktu. Dodatkowo należy rozstrzygnąć kwestie tego, czy mamy do czynienia z odbiorcą jednorodnego zlecenia czy z dostawcą kompleksowego rozwiązania problemu pod wskazany przez klienta adres (Rogoziński, 2001a, s. 4).

⁸³ Rola indywidualnego nabywcy w nabywaniu usług powoduje, że na pierwszy plan wydobywają się usługi osobiste, uzupełnione usługami rzeczowymi. Usługi rzeczowe odnoszą się do przedmiotów stanowiących trwałe wyposażenie gospodarstw domowych – siedlisk życia i pracy człowieka. (3) nabywane odpłatnie z zasobów finansujących spożycie indywidualne (Rogoziński, 2000, s.45).

niej właściwych. Brak rozstrzygnięcia w zakresie relacji dobro materialne/usługa, poprzez wyraźne wskazanie źródła tożsamości usługi handlowej nie tylko nie przesądza o jej istocie, ale dalsza jego inercja może być opatrzona błędem poznawczym, rzutującym w dalszej kolejności na formy i sposoby zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Podsumowanie:

1. Redukcja poznawcza znaczenia usług w świetle ich definicji stanowi dalszą konsekwencję jej wpływu na formę i rozbieżność klasyfikacji usług handlowych. Handel jako działalność przynależąca do sektora usług z punktu widzenia poszczególnych klasyfikacji jest oparty o interpretację **usług/(i) handlowej**:
 - a. *udostępniającej obiekty materialne,*
 - b. *mającej na celu udostępnianie materialnych obiektów,*
 - c. *materialnej, rzeczowej, której celem i rolą jest rozprowadzanie dóbr (handel),*
 - d. *nieautonomicznej,*
 - e. *konsumpcyjnej jako prace polegające na udostępnianiu urządzeń konsumentom i pomieszczeń,*
 - f. *dystrybucyjnej - odnawianie lub zwiększanie drogą wymiany zasobów rzeczowych,*
 - g. *osobistej - z punktu widzenia obiektu oddziaływania usługi handlowej obiektem jest sam użytkownik usługi, rozumiany jako osoba fizyczna wraz z jej gospodarstwem domowym. Uwzględniając funkcje informacyjne przynależy ona do usług informacyjnych,*
 - h. *o charakterze binarnym,*
 - i. *masowa o niskim poziomie interakcji i dopasowania do potrzeb klienta oraz wysokim poziomie nakładu pracy w procesie świadczenia usługi,*
2. Zarysowane klasyfikacje usług potwierdzają ich zróżnicowanie oraz brak możliwości dokonania uniwersalnego ich podziału. Niezależnie od przyjętego wariantu klasyfikacje usług opierają się na kryteriach związanych z: (1) odbiorcą, (2) przeznaczeniem, (3) wynikiem pracy, (4) sposobem komunikowania się, (5) zaspokajaniem potrzeb ludzi bądź systemów w ramach infrastruktury gospodarczej, (6) podatnością na innowacje/technologie, (7) charakterem kontaktów między usługobiorcą, a usługodawcą,
3. Przyczyną różnorodności klasyfikacji usług jest ich heterogeniczność, a zmiany formatów prowadzenia działalności oraz wpływ innowacyjności i technologii sprawiają, że sektor

usługowy jest niejednorodny. Zmiany, jakie zachodzą wewnątrz sektora usług określane są jako efemeryczne⁸⁴.

1.5. Transpozycje funkcji i cech usług na istotę usługi handlowej.

Znaczenie i udział sektora usług w gospodarce jest pochodną jego oddziaływania na proces rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozwój ekonomiczny, stymulując odpowiednią perspektywę wzrostu gospodarczego równie intensywnie oddziałuje na funkcje usług. Usługi przedstawiane w literaturze, jako przedmiot wymiany rynkowej aktywizują wzrost ekonomiczny, wywierają wpływ na procesy zachodzące w gospodarce poprzez kształtowanie poziomu czynników tworzących dochód (zob. Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005). Opisywany sektor oddziałuje na efektywność i skuteczność organizacyjną w postaci zapewnienia płynności dystrybucji towarów oraz tworzenia organizacyjnych i instytucjonalnych warunków do zaopatrywania i dokonywania zakupów przez konsumentów.

Rola i znaczenie sektora usług, do którego przynależy handel ma wpływ na procesy społeczno-gospodarcze, a poprzez sprawność translokacji przepływu dóbr i usług, zapewnia ich dostęp dla konsumentów i inwestorów. Z perspektywy zarysowanych funkcji sektora usług oraz uwzględniając rozbieżności w ich klasyfikacji i definicjach, należy dokonać interpretacji funkcji usług handlowych. Podłożem dokonania podziału funkcji sytuujących je jako aktywności gospodarcze i pozagospodarcze jest pierwotna interpretacja pojęcia sektora usługowego⁸⁵. Na tym tle dokonano podziału na funkcje gospodarcze i pozagospodarcze⁸⁶.

⁸⁴ Na co wskazuje również D. Ilnicki (2009, s. 55).

⁸⁵ Jak wskazuje E. Nowosielska dla autorów trójsektorowego podziału gospodarki A. Fishera (1952) usługi stanowiły dobra i usługi, które nie zostały zaliczone do sektora I (rolnictwo) i II (przemysł). Z kolei C. Clark (1940) wskazując na działalności tworzące dwa pierwsze sektory, pozostałe nazwał usługami (zróżnicowanymi działalnościami gospodarczymi) zaliczając do nich handel (Nowosielska, 1994, s. 38). Na tle tego podziału M. Daszkowska (1998, s.23) wskazuje, że ten sposób definiowania usług suponuje ich znaczenie jako residuum gospodarki, a K. Rogoziński uzasadnia, że teoria usług w polskiej literaturze ekonomicznej została zapożyczona z koncepcji podziału gospodarki na sektory, dokonując tym samym eksplikacji aktywności usługowych, nadając im jednoznacznie społeczno – gospodarczy rodowód. Sfery ekonomiczne wyodrębnione jako reszta tego, czego zgodnie z kryterium rzeczowego efektu pracy w sferze produkcji (uwzględniającej rolnictwo i przemysł) nie można było sklasyfikować w ramach sektora pierwszego i drugiego otrzymały nazwę sektora usług. Następstwem nadrzędnego podziału na sferę produkcji materialnej i poza produkcją materialną jest dokonanie podziału funkcji usług z perspektywy funkcji gospodarczych i pozagospodarczych, których autorem jest Cz. Niewadzi (1975) (Rogoziński, 2000, s. 19).

⁸⁶ W sferze pozagospodarczej usługi pełnią funkcje, których realizacja jest niezbędna z punktu widzenia całego kraju i społeczeństwa. Nie tworzą bogactwa narodowego, a konsumują wytworzony w innych działach gospodarki produkt. Do funkcji pozagospodarczych sektora usług należy zaliczyć (Flejterski, Kośla, Majchrzak, 2005, s. 15-16):

1) Funkcje obronne, porządku publicznego, administracyjne i inne funkcje aparatu władzy,

Do funkcji gospodarczych usług zalicza się (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 15-16; Dąbrowska, 2008, s.24; Daszkowska, 1998, s. 73-75):

1. Funkcje obsługi procesów wytwórczych – w tym znaczeniu *usługi handlowe oferowane są jako dodatkowy element dóbr materialnych: usługa magazynowa, handlowa, doradztwo, finansowanie*. Usługi handlowe z perspektywy tego podziału odgrywają w tym segmencie role przedstawione w tabeli 1.12.

Tabela 1.12. Rola usługi handlowej na tle funkcji usług gospodarczych.

Rola usług	Rola usługi handlowej
Wartościotwórcza - wszystkie usługi świadczone w procesie gospodarczym przyczyniają się do wzrostu wartości w produkcji rzeczowej i dla ostatecznego nabywcy	Przyczynia się do osiągania ekonomicznego wzrostu i postępu produkcji materialnej. Wartość dla klientów z tej perspektywy nie wynika z wartości usługi handlowej samej w sobie, a z wartości nabywanego dobra materialnego . Usługa wzmacnia korzyść, którego głównym źródłem jest towar.
Akwizycyjna - usługi podnoszą wartość użytkową produktów, a tym samym zadowolenie klientów,	Poprzez ocenę użyteczności dóbr materialnych rolą usług jest wzmacnianie ich wizerunku i przydatności . Dodatkowe występowanie usług stanowi w tym rozumieniu asumpt do osiągnięcia zadowolenia i satysfakcji klienta.
Wspierająca - poprzez współistnienie usług przedsiębiorstwo może złagodzić brak atrakcyjności cenowej danego towaru. Nabywcy są w stanie zaakceptować relatywnie wyższe ceny wyrobów, gdy towarzyszą im usługi, które dodatkowo stanowią wartość dodaną do całego procesu zakupowego, poprzez zwiększenie satysfakcji lub rozwiązanie problemu nabywcy ⁸⁷	Występowanie dodatkowych usług ma na celu zastąpienie braku kompetencji konkurencyjnych przedsiębiorstw handlowych wyrażających się w niskiej atrakcyjności cen na dobra materialne. Ich rola (usług) w tym aspekcie to zapewnienie wartości dodanej dla nabywców usług, ale tylko wtedy, gdy będą one towarzyszyły produktom materialnym, co suponuje ich bezpłatny charakter. Na tym tle koncentracja procesu usługi handlowej skupia się na zaopatrywaniu dóbr materialnych dodatkowymi usługami , które pełnią funkcje je wspierające .
Informacyjna - usługi są źródłem wiedzy o potrzebach nabywców. Wykorzystując ten czynnik mogą jednocześnie przyczyniać się do zaspokajania oraz tworzenia nowych potrzeb opartych na konkretnie dookreślonych cechach produktów materialnych.	Rola usługi handlowej została zredukowana do źródeł wiedzy o potrzebach nabywców oraz do tworzenia i zaspokajania ich nowych potrzeb. Źródłem tożsamości potrzeb klientów z tej perspektywy nie jest konkretna sytuacja usługobiorcy, związana z rozwiązaniem jego problemu, a potrzeby oparte na dookreślonych cechach produktów materialnych .

Źródło: Opracowanie własne (Rola usługi handlowej) na podstawie (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 15-16; Dąbrowska, 2008, s.24; Daszkowska, 1998, s. 73-75)

2) Pozostałe funkcje związane z działalnością w sferze pozagospodarczej organizacji i zrzeszeń.

⁸⁷Do wyżej wymienionego podziału funkcji M. Daszkowska dodaje funkcję doradztwa dzieląc je na: wewnętrzne (wyspecjalizowane jednostki w ramach organizacji) oraz zewnętrzne traktowane jako odpłatne usługi świadczone przez wyspecjalizowane podmioty. (Daszkowska, 1998, s. 74)

2. Funkcje bytowe - związane z zaspokojeniem różnych potrzeb bytowych ludności poprzez rozwój takich dziedzin działalności usługowej jak gospodarka komunalna i mieszkaniowa, handel, usługi osobiste⁸⁸.

Zarysowane funkcje usług wskazują na nadanie usługom handlowym znaczenia i charakteru: **uzupełniającego**, **wspomagającego**, **podtrzymującego** atrakcyjność dóbr materialnych i **wspierającego** procesy produkcji. Ich rolą z tej perspektywy jest wzmacnianie i zapewnianie sprawnej realizacji procesów obsługi sfery przemysłu i produkcji.

W odniesieniu do funkcji usług jaką jest zaspokojenie potrzeb człowieka oraz oddziaływania środowiska w jakim on żyje, usługi handlowe zostały zaliczone jako te, które zaspokajają potrzeby podstawowe, a determinantą wymienionych usług jest obiektywny przymus ich konsumpcji (Daszkowska, 1998, s. 76 -77). Jak wskazuje K. Rogoziński (2000, s.45) w przypadku tych usług występuje jednak nieskrępowany wybór usługodawcy. Na tym tle bowiem dowolność i różnorodność usługodawców świadczących usługi handlowe redefiniuje źródło czynników konkurencji dla przedsiębiorstw handlowych, dla których przestaje być nim wyłącznie rdzeń usługi w postaci asortymentu (dostępność/wybór). Staje się on warunkiem wstępnym do świadczenia usług handlowych.

K. Rogoziński wyjaśnia, że ambiwalentność sposobów referowania funkcji usług jest konsekwencją braku doprecyzowania charakteru relacji pomiędzy dobrem materialnym, a usługą (Rogoziński, 2000, s. 21)⁸⁹. Uwiarygodnienie tego poglądu znajduje swoje uzasadnienie w stanowisku, zgodnie z którym usługi mogą uszlachetniać dobra rzeczowe, które jednak pozostają nadal najważniejsze (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 15)⁹⁰.

⁸⁸ Dalszy podział w ramach klasyfikacji porządkujących ich znaczenie w gospodarce wskazuje na istnienie funkcji: (1) socjalnych - świadczonych przez instytucje zajmujące się ochroną zdrowia, opieki społecznej, (2) kulturotwórcze i oświatowe - związane z rozwojem placówek kulturalnych i oświatowych. Swój wyraz znajdują w upowszechnieniu poziomu oświaty i kultury w społeczeństwie, (3) administracyjno – organizatorskie stworzenie warunków do prawidłowego funkcjonowania gospodarki narodowej opartych na stosownych jednostkach administracji gospodarczej (Flejterski, Klóska, Majchrzak, 2005, s. 15-16; Dąbrowska, 2008, s.24; Daszkowska, 1998, s. 73-75).

⁸⁹ Rodowód industrialnej funkcji usług według autora zapośrednicza się w teorii, dla której wspólne są: (1) tożsamość rozumiana jako rozwój społeczno – gospodarczy i równoznaczny z industrializacją, (2) rdzenne rozumienie wszystkiego jako produktu, tym samym suponującego prymat produkcji (Rogoziński, 2000, s. 21). Badacz podkreśla, że konsekwencją takiej interpretacji jest reprodukcja błędu poznawczego, wskazującego, że rozwój usług uzależniony został od wcześniejszego rozwoju sektora przemysłowego, przedstawiając tym samym wtórny charakter spełnianych przez nie funkcji (Rogoziński, 2000, s. 41-43).

⁹⁰ Taka sama rola sektora usługowego została przedstawiona przez M. Kołodziejczak, która wskazuje, że z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa lub obywatela usługi należy rozumieć jako element służebny wobec produkcji lub funkcjonowania społeczeństw. Z perspektywy makroekonomicznej usługi są substytucyjnym, a zarazem komplementarnym, wobec przemysłu elementem kształtowania gospodarek i wzrostu PKB (Kołodziejczak, 2019, s. 62).

Ugruntowanie autonomiczności usług z perspektywy aktywności człowieka było podstawą do wprowadzenia przez K. Rogozińskiego do literatury ekonomicznej zmienionych funkcji usług. W oparciu o wartościowanie funkcjonalne, podzielił on aktywności człowieka na: podstawowe (prymarne)⁹¹, pochodne (wtórne) i wspomagające⁹². Skoro usługa handlowa to świadczenie pracy personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie handlowym, to perspektywa analizy z punktu widzenia funkcji usług jako aktywności, ma charakter podmiotowy i została przedstawiona w literaturze przez K. Rogozińskiego (2000, s. 41-43) (tabela 1.13).

Tabela 1.13. Funkcje usług handlowych na tle ich aksjologicznego charakteru

Funkcje usług	Funkcja usługi handlowej
Humanizująca - podkreśla przełamanie jednostronnej analizy usług z perspektywy ich rozwoju poprzez wzrost efektywności technologii. Autor zwraca uwagę, że usługi są sferą obejmującą międzyludzkie relacje szczególnego rodzaju i spełniają warunek bezpośredniego spotkania. Z perspektywy budowy konkurencyjności, przedsiębiorstwa powinny skoncentrować swoje działania w oparciu o zasadę: <i>staraj się nie tylko za pierwszym razem dobrze obsłużyć klienta, ale za każdym razem rób to coraz lepiej</i> , która to jest wyróżnikiem strategii projakościowej,	Odzwierciedleniem jej istoty jest bezpośrednia relacja między personelem kontaktowym, a klientem. Relacja kontestuje szczególnego rodzaju filiacje i kontakty międzyludzkie . Na tym tle dochodzi do upodmiotowienia i personifikacji produktu usługowego , którego wartość zapośrednicza się w doświadczaniu usługi handlowej. Doświadczenie poprzez relacje i wspólne projektowanie rozwiązań mających na celu rozwiązanie trudności klienta jest tak samo ważne jak rezultat końcowy usługi. Dzięki spersonifikowanym relacjom odbywa się współtworzenie wartości . Takie rozumienie współwytworzenia produktu usługowego przesuwają jednocześnie w świadczeniu usługi handlowej ciężar znaczeń na bezpośredniość relacji wykonawca – nabywca, a usługodawcę zobowiązuje do zachowania stanu możliwości (techniczna jakość) i mobilizacji (jakość funkcjonalna) do świadczenia usługi handlowej .
Twórcza - postrzegając usługi w perspektywie rozwiązania problemu, pojawiająca się niepewność (nieprzewidywalność) usługowego świadczenia jest zaprzeczeniem rutyny w produkcji. Twórczość towarzyszy poszczególnym etapom procesu świadczenia usług: rozpoczynając od pierwszego kontaktu, aż po sam proces świadczenia, w którym ważną rolę odgrywa jakość.	Ze strony personelu kontaktowego oblicuje go do zachowania perspektywy ciągłej mobilizacji w celu rozpoznania potrzeby klienta oraz umożliwienia mu współtworzenia rozwiązania dopasowanego do jego potrzeb. Heterogeniczność usług handlowych wyzwala potrzebę i konieczność indywidualnej obsługi klienta . Zmienność determinowana również aksjologicznym charakterem usługi wpisana jest w swoistość produktu usługowego. Perspektywa ta ukierunkowuje na każdorazową innowacyjność – twórczość w akcie świadczenia usługi . W trakcie świadczenia usługi handlowej, dzięki bezpośredniej relacji personelu kontaktowego z usługobiorcą istnieje niepowtarzalna i szczególna możliwość odkrywania zmian

⁹¹ W odniesieniu do funkcji usług jaką jest zaspokojenie potrzeb człowieka wynikających z jego wymagań jako formy biologicznej oraz oddziaływania środowiska w jakim on żyje M. Daszkowska uwzględniając źródło powstania potrzeb dzieli je na: (Daszkowska, 1998, s. 76 -77): funkcje pierwotne (zaspokajające potrzeby podstawowe) i wtórne (zaspokajające potrzeby wyższego rzędu). Podstawą wydzielenia funkcji wtórnych są potrzeby nabyte – wyższego rzędu jak kultura, biblioteki. Z perspektywy tego podziału usługa handlowa może zaspokajać zarówno potrzeby pierwotne, jak i wtórne.

⁹² Funkcje wtórne są realizowane przez różnego rodzaju usprawnienia i udogodnienia oraz odnoszą się do tego co tworzy wyposażenie gospodarstw domowych i warsztatów miejsc pracy. W tych funkcjach nie wyraża się główna istota tego co usługowe, więc autor przypisuje im znaczenie drugorzędne. Funkcje wspomagające odnoszą się do rosnącego znaczenia usług w kształtowaniu procesów w wymiarze makrospołecznym, a realnym potwierdzeniem tych funkcji jest obecność usług w szeroko rozumianej infrastrukturze (Rogoziński, 2000, s.41-43).

Funkcje usług	Funkcja usługi handlowej
	w nabywcach usługi, jego subiektywnych oczekiwań ewoluujących wraz z postępem technicznym, odnoszącym się do produktów i procesów oraz wpływu tych zmian na jego potrzeby. To zaangażowanie usługobiorcy w tworzenie produktu usługowego stanowi asumpt do wyzwalania innowacji produktowych, a przedsiębiorstwo zobowiązuje do realizacji strategii projakościowej i doskonalenia obsługi.
Melioracyjna - odnosi się do działań mających na celu polepszenie poprawy szeroko rozumianych warunków życia poprzez wyręczanie i odciążanie jakie oferują usługi. Jej rolą jest również uczynienie życia człowieka przyjemniejszym – również w perspektywie siedliska życia.	W przypadku usług handlowych ich rolą jest zaspokajanie potrzeb bytowych oraz związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego. Wskazać można szczególną rolę usług handlowych w odniesieniu do poprawy warunków życia, siedliska życia. Na tym tle funkcja melioracyjna w usługach handlowych spełnia funkcje: poprawy warunków mieszkaniowych w aspekcie znaczenia technologicznego; perspektywa sfery dekoracyjnej i jej przeznaczenia powoduje przenikanie i wnikanie usługi handlowej do wymiaru egzystencjonalnego człowieka, jakim jest jego miejsce zamieszkania, pracy (<i>Lebenswelt</i>). Predestynacja dóbr materialnych stanowiących rdzeń usługi handlowej zobowiązuje do jej analizy z perspektywy ich oddziaływania i współzależności z usługobiorcą, ponieważ odwołują się do jego egzystencji. Bezpośredniość spotkania, w jaki zaangażowane są podmioty współtworzące produkt usługowy, zobowiązuje również do wprowadzenia takiego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, aby możliwym było aktywne, intencjonalne i wsparte odpowiednim warsztatem świadczenie pracy personelu kontaktowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rogoziński, 2000, s. 41-43; Rogoziński, 2012, s. 330-332, Rogoziński 2018).

Szczególną rolę i funkcję usług handlowych, przypisuje się procesom związanym z zaspokojeniem potrzeb bytowych ludności w szczególności potrzeb egzystencjonalnych, w tym odpowiednio wyposażonego miejsca życia/pracy człowieka. Sektor usług pełni ważną funkcję związaną z zaspokojeniem potrzeb gospodarstw domowych, które są aktywnym uczestnikiem obrotu gospodarczego, poprzez implementowanie i współtworzenie usług świadczonych przez wyspecjalizowane podmioty⁹³. Na tym tle aktualne są dyspozycje

⁹³ Jak podkreśla I. Markowicz liczne funkcje w aspekcie rozwoju sektora usługowego, poprzez aktywne uczestnictwo pełnią gospodarstwa domowe. W wyniku rozwoju gospodarczego (wielkość zmian czynników makroekonomicznych), następują również zmiany jakościowe (postęp cywilizacyjny). Na tym tle obserwuje się pojawianie innowacji oraz nowych wzorów konsumpcji. Autor wskazuje, że wprowadzenie gospodarki rynkowej w Polsce było czynnikiem pobudzającym potrzeby i warunkującym ich zaspokojenie. Z tej perspektywy część społeczeństwa poprzez dostosowanie się do zmian, stała się jednocześnie katalizatorem dalszych przemian, w wyniku których zarówno firmy jak i gospodarstwa domowe coraz chętniej korzystają z oferowanych usług (Markowicz, 2014, s. 362). Do przyczyn warunkujących konsumpcję usług w gospodarstwach domowych zalicza się (Rogoziński, 2000, s. 146):

1. Niezdolność człowieka do pełnej samoobsługi - motywowanie konsumpcji usług z poziomu podstawowych potrzeb wskazuje na ich autonomiczność i brak zastępowalności produktami materialnymi,
2. Zmniejszająca się samowystarczalność gospodarstw domowych - zjawisko to jest skutkiem denaturalizacji oraz komercjalizacji konsumpcji,
3. Niewystępowanie pułapu nasycenia usługami – w przeciwieństwie do dóbr materialnych produkowanych w sektorze rolniczym i przemysłowym,

sytuujące gospodarstwa domowe jako te, które substytuują proces samoobsługi na rzecz usług świadczonych przez wyspecjalizowane podmioty rynkowe (Rudawska, 2009, s. 109-110)⁹⁴.

Wpływ sektora usługowego na aktywność społeczną i ekonomiczną gospodarstw domowych wynika z potrzeb jakie są zaspokajane przez usługi. I. Rudawska (2009, s. 109-110) agreguje je wskazując w szczególności na (Rudawska, 2009, s. 109-110): (1) potrzeby związane z mieszkaniem i jego wyposażeniem, (2) potrzeby osobiste członków gospodarstwa domowego, (3) potrzeby związane z rozwojem osobowości członków gospodarstwa, (4) potrzeby więzi gospodarstwa domowego z otoczeniem.

Wzajemne przenikanie się sektora usług oraz procesów konsumpcji doprowadza do uczynnienia znaczenia funkcji sfery usługowej w życiu człowieka, w tym w szczególności usług handlowych. Wskazuje się, że usługi spełniają następujące funkcje (Dąbrowska, 2008, s.133)⁹⁵:

1. Stały się ważnym dodatkiem do większości towarów konsumpcyjnych,
2. Pozwalają funkcjonować gospodarstwu domowemu i jego członkom,
3. Pozwalają korzystać z osiągnięć cywilizacyjnych - usługi teleinformatyczne,
4. Wzbogacają osobowość człowieka i tworzą kapitał ludzki - społeczeństwo wiedzy,

-
4. Komplementarny związek usług z dobrami trwałymi – stałe powiększanie materialnego świata człowieka – siedliska życia/pracy – zasobów rzeczowych, powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi w celu: (1) utrzymania w użyteczności sprawności przedmiotu, (2) adaptacji przedmiotów do wymagań użytkownika.

⁹⁴ Do czynników argumentujących zróżnicowanie, poziom i rozwój konsumpcji usług w tym zakresie autorka zalicza (Rudawska, 2009, s. 109-110):

1. Potrzeby – ich hierarchia, struktura oraz miejsce usług w systemie potrzeb,
2. Środki pieniężne pozostające w dyspozycji podmiotów konsumpcji usług (dochody gospodarstw domowych) – jedna z najważniejszych determinant konsumpcji usług,
3. Ceny usług,
4. Społeczne fundusze, finansowanie konsumpcji,
5. Dostępność usług decydująca o możliwości realizacji konsumpcji,
6. Zasady i warunki działania usługodawców – przedsiębiorstw i instytucji, system ekonomiczno – finansowy, sytuacja na rynku pracy, zaopatrzenie surowcowo materialne, konkurencja na rynku,
7. Uwarunkowania demograficzno społeczne – płeć, wykształcenie, wiek, aktywność zawodowa, miejsce zamieszkania,
8. Zagospodarowanie materialne gospodarstw domowych określane przez wyposażenie w dobra trwałego użytku, posiadanie mieszkania / domu – wydatki na zakup dóbr materialnych,
9. Skłonność i warunki do samoobsługowego zaspokajania potrzeb usługowych.

K. Rogoziński dokonuje podziału czynników charakteryzujących spożycie usług na zbiory, do których zalicza: (1) czynniki ogólne – ekonomiczne, demograficzne i środowiskowe, (2) czynniki specyficznie usługowe - zależności między dobrami materialnymi i usługami, organizacja sfery usług, dostępność usług, zasady funkcjonowania usług (odpłatność, dotacje do usług), specyfika miejsca zamieszkania, czas wolny, wielkość i wyposażenie gospodarstwa domowego (Rogoziński, 2000, s. 148).

⁹⁵ Ponadto jak podkreśla E. Rutkowska możliwość zaspokojenia różnych potrzeb konsumentów poprzez aktywne oddziaływanie działalności usługowej uaktywnia podstawowe funkcje usług takie jak (Rutkowska, 2014, s.119): (1) żywieniowa, (2) związana z prowadzeniem gospodarstwa domowego, (3) odzieżowo – obuwnicza, (4) opiekuńczo-wychowawcza, (4) zagospodarowania czasu wolnego i przemieszczania się, (5) obsługi i zabezpieczenia finansowego.

5. Są elementem czasu wolnego decydując o jakości jego zagospodarowania,
6. Pozwalają zabezpieczać szeroko pojęte finanse gospodarstw domowych.

Resorpcja procesów i narzędzi komunikacji jakie znamionują istotę usług zarówno na rynkach przedsiębiorstw jak i konsumenckich, a także bezpośredniość kontaktów pomiędzy uczestnikami aktywności usługowych ukierunkowują funkcje usług na kategorii relacji (Rudawska, 2009, s.14). Na tym tle osobowa komunikacja będąca podstawą usług handlowych, determinowana jednocześnie charakterem asortymentu, podkreśla równocześnie relacyjne rozumienie charakteru usług. Z tej perspektywy zgodnie z podziałem funkcji usług, jako relacji, według I. Rudawskiej (2009) i na podstawie K. Rogozińskiego (2000a), usługi handlowe w kategoriach relacji pełnią funkcje prezentowane w tabeli 1.14

Uwzględnianie współ-podmiotowego charakteru usługi handlowej powoduje, że przełamany zostaje schemat wyłącznej interpretacji dystrybucyjno-towarowej handlu, jako procesu wspierającego produkcję.

Cel usługi handlowej w postaci funkcji melioracyjnej, której rolą jest udoskonalanie/ulepszenie sfery życiowej/pracy do jakiej odwołuje się potrzeba nabywcy zobowiązuje, by wiązka korzyści zaprojektowana we współtworzonym produkcie usługowym opatrzona była czynnym udziałem nabywcy. Jego uczestnictwo w usłudze handlowej zagwarantowane jest w przestrzeni dialogu i intersubiektywnej komunikacji z usługodawcą.

Zróżnicowana budowa sektora usług wynika również z tego, że tworzą go usługi, które różnią się pomiędzy sobą organizacją procesu wytwórczego, technologią i sposobami sprzedaży. Responsywny charakter usług jest jednak nadal utożsamiany ze sferą wspomagającą stanowiąc, że dobra materialne dla uczynienia roli dla jakiej zostały wyprodukowane wymagają wsparcia usługowego (Panasiuk, Tokarz, 2005, s. 41). Różnorodność usług handlowych jest determinowana charakterem asortymentu będącym jej rdzeniem. Dyferencjacja i złożoność produktów, podporządkowanie ofert do oczekiwań klientów poprzez indywidualizację oferty usługowej (personalizację) oraz obudowywanie komponentem usługowym produktów materialnych, szczególnie w handlu wymaga dokonania analizy opisu cech usługi handlowej świadczonej przez przedsiębiorstwa handlowe.

Tabela 1.14. Funkcje usług w kategoriach relacji

Funkcje usług	Funkcje usług handlowych
Dostępu - ustanawianie relacji jako takiej (usługa dystrybucji i transportu umożliwia zaistnienie relacji między partnerami),	Przedsiębiorstwa handlowe zapewniają dostęp konsumentów do wytwórców dóbr materialnych, a producentom do rynku nabywców (zob. Borusiak, 2008). Usługa handlowa jest spoiwem łączącym te dwa rynki. Jej funkcja wyrażająca się w pracy personelu kontaktowego zapośrednicza się w relacji, która powstaje na skutek dialogu – osobowej interakcji usługobiorcy – usługodawcy. Przestrzeń usługowa zapewniająca aktywną rolę współprojektowania usługi przez nabywcę uczynnia funkcje usługi handlowej i z tej perspektywy zapewnia możliwość stałego odnawiania relacji, mających na celu trwałe związanie nabywcy z firmą.
Regulacji - znajdowanie punktu równowagi w procesie utrzymania relacji– oznacza konieczność rozwiązywania ewentualnych konfliktów w relacji, znajdowania kompromisów,	To całokształt funkcji organizacyjno operacyjnych usług handlowych w aspekcie nabywania produktów materialnych i dóbr usługowych ukierunkowanych na proces obsługi usługobiorcy. To działanie polegające na formalizowaniu kontaktów z producentem towarów oraz ich regulowanie w aspekcie ekonomicznym (indywidualnie wynegocjowane ceny), bądź w aspekcie dodatkowych wartości oferowanych w ramach skomponowanego produktu usługowego (montaż producenta, serwis, pokaz techniczny),
Kreacji tożsamości i dyferencjacji - ustanawianie unikatowych elementów warunkujących relacje; chodzi o innowacyjną przedsiębiorczość, funkcja ta opiera się na kapitale ludzkim i ludzkiej kreatywności sprzężonej z postępem technologicznym.	Usługa handlowa jest powoływana/wydarza się na skutek intencjonalnego nastawienia stron – uczestników relacji. To co szczególnie wyróżnia usługi handlowe to każdorazowa możliwość kreacji produktu usługowego opatrzonego atrybutem indywidualizacji. Dyferencjacja usługi handlowej zapożycza tę cechę z charakteru samej usługi i jej świadczenia na rzecz człowieka. Antropiczny charakter relacji osobowej ma wpływ na ukształtowanie usługi handlowej jako zróżnicowanej. Z jednej strony ze względu na technologiczną złożoność asortymentu i potrzeb nabywców, z drugiej źródłem dyferencjacji jest sam podmiot – usługobiorca.

Źródło: Opracowanie własne (funkcje usług handlowych) na podstawie (Rudawska, 2009, s.14; Rogoziński, 2000a; Borusiak, 2008)

Na tym tle J. Mazur podkreśla, że w ofertach rynkowych firm usługi, w tym handlowe mogą być świadczone w postaci *czystej* -usługowej, bądź też w zestawach, pakietach kilku zróżnicowanych usług⁹⁶. Ponadto stanowią często składnik ofert hybrydowych, które są złożone zarówno z dóbr materialnych jak i usług, co powoduje zacieranie się granic pomiędzy sektorami (Mazur, 2001, s.13). A. Payne (1997, s. 21) przedstawia, że często niepowtarzalny

⁹⁶ W literaturze zjawisko integracji produktów materialnych i usług czy rozwiązań, systemów produktowo-usługowych określane jest dodatkowo jako (ang. *product-service system*), gdzie produkt jest namacalnym elementem oferowanego rozwiązania, usługa zaś jest jego komponentem niematerialnym. Interpretowany jest jako integracja produktowo-usługowa, rozumiana jako łączenie w sposób integralny wyrobów fizycznych oraz niematerialnych usług w jedno rozwiązanie oferowane klientom zapewniające zaspokojenie takich ich potrzeb, których wyrób ani usługa osobno nie są w stanie zaspokoić na określonym poziomie satysfakcji, przy czym stosunek udziałów poszczególnych komponentów rozwiązania (produktu fizycznego i usługi) mogą różnić się w zależności od wymagań czy też ze względów ekonomicznych (Kozłowska, 2017, s.70).

charakter usług pozwala je odróżnić od wyrobów, a najbardziej rozpoznawalne ich cechy to (Payne, 1997, s. 21):

1. Niematerialność – nie są związane z wytwarzaniem dóbr materialnych,
2. Różnorodność – są niejednolite, niestandardowe i bardzo urozmaicone,
3. Nierozdzielność – są świadczone przez usługodawcę i jednocześnie konsumowane przez klienta,
4. Nietrwałość – nie ma możliwości magazynowania usług.

Niematerialność⁹⁷ jako cecha usługi charakteryzuje się różnym stopniem natężenia tej cechy w istocie produktu usługowego (Payne 1997). Dyspozycja ta w szczególności jest związana z usługą handlową, gdyż zróżnicowanie elementów i poziomu nasycenia produktu usługowego odpowiednio składnikami materialnymi i niematerialnymi, nie tylko potwierdza jego addytywną strukturę, ale dodatkowo eksponuje jego indywidualny charakter. Z tej perspektywy w literaturze poszukuje się źródła użyteczności dla klienta (czy pochodzą one z cech fizycznych produktu, czy wynikają z działania/aktywności usługodawcy)⁹⁸. A. Payne

⁹⁷ W literaturze wskazuje się, że niematerialność jako parametr produktu usługowego będącego aktywnością usługodawcy cechuje wszystkie usługi, a pozostałe są pochodną tej cechy (Mazur, 2001, s.17), natomiast K. Rogoziński (2000a, s.20) znaczenie tej cechy uzasadnia w odniesieniu do jej wpływu na organizację świadczenia usług i proces ich dystrybucji. K. Rogoziński (2000a, s. 20) genezy sentymentu w szczególności do usług czystych, upatruje w jej przemijalności, a integrując ją z osobą usługodawcy, nadaje jej najbardziej antropiczny charakter. Na tym tle zauważa się, że cecha ta wyrażając efemeryczny charakter usługi zobowiązuje do przeformułowania pojęcia jakości. Wyznaczona perspektywa aksjologiczna ukierunkowuje jakość wykonania z wartością, a konsekwencją takiej interpretacji jest zgodnie z poglądem autora jest konieczność systematycznego przekształcenia usługi w usługowy produkt, co potwierdza przejście od użyteczności przez jakość do wartości (Rogoziński, 2000a).

⁹⁸ Jak wskazuje J. M. Rathmell (1986, s. 33) użyteczność leży pomiędzy towarami – usługami (*good service continuum*) uzasadniając to naturą złożoności produktów usługowych, bowiem większość produktów (towarów) to połączenie towarów i usług im towarzyszących oraz na odwrót. Uwarunkowania te wskazują, że dochodzi do przesunięcia orientacji gospodarki w kierunku usług, czyli gospodarki funkcjonalnej (w przypadku produktów fizycznych nadrzędną wartością obrotu jest usługa zorientowana na produkt, funkcjonalność albo użyteczność produktu, a sam produkt zaś traktuje się raczej jako nakład kapitału niż dobro konsumpcyjne), która opierając się na obrocie wartościami, doprowadza do zatarcia różnic między świadczeniem usług, a produkcją wyrobów materialnych (Rathmell, 1986, s. 33). Z perspektywy tych procesów, których konsekwencje ujawniają się w prawidłowo dobranej strategii marketingowej G.L. Shostack (1977, s.77) uzasadnia potrzebę dokonania dyferencjacji zbiorów elementów materialnych i niematerialnych i umieszczeniu ich na skali o charakterze kontinuum, co jak wskazuje A. Payne (1997, s.24) jest niezbędnym czynnikiem w kierunku znalezienia źródeł przewagi konkurencyjnej. Kryterium związanym z umieszczeniem produktu na skali jest udział elementów materialnych i usługowych. Na tym tle autorka zaproponowała również traktowanie ofert produktów jako molekuł, w których występują odpowiednie proporcje między elementami materialnymi oraz niematerialnymi, a poziom nasycenia produktu usługowego poszczególnymi elementami ma wpływ na wybór odpowiedniej strategii marketingowej (Shostack, 1977). Koncepcji tej jak wskazuje J. Mazur (2001, s. 15) odpowiada sformułowana przez Ph. Kotlera klasyfikacja produktów w zależności od zawartości elementów materialnych i usługowych, w ramach której wyróżnił następujące grupy (Kotler, 2017, s. 382-383): (1) produkty stricte materialne, (2) produkty materialne z usługami towarzyszącymi, (3) hybrydy o równomiernej zawartości przedmiotów materialnych i usług, (4) usługi stanowiące podstawę produktu usługowego z towarzyszącymi im przedmiotami materialnymi

(1997, s. 21) podkreśla, że charakterystyka cech usług nie powinna w całości odnosić się tylko do nich, gdyż co najmniej jedna z wymienionych cech jest także właściwa dla niektórych dóbr materialnych, dlatego wyraża opinię, że o usługach można powiedzieć, że mają tendencję do niematerialności, nierozdzielności, różnorodności i nietrwałości⁹⁹. K. Rogoziński (2000a, s. 19) do konieczności analizy produktów usługowych implikuje jednocześnie kwestie relacji między dobrem materialnym, a usługą. Autor tym samym uzasadnia, że w ramach rozpatrywania kontinuum usługowego nie powinno się konstytuować charakteru usługi dokonując ekstremalnego natężenia jednej jej cechy w jego przestrzeni (Rogoziński, 2000a, s. 19). Stanowisko autora jest perspektywicznie związane z potrzebą projektowania usługi w kategorii złożonego produktu usługowego, którego ostateczne cechy i ich dominacje nadawane są poprzez aktywne uczestnictwo usługobiorcy w trakcie jego projektowania. Na tle tych uwarunkowań i w odniesieniu do usługi handlowej determinantą rozstrzygającą o źródłach użyteczności jest rodzaj asortymentu handlowego stanowiącego rdzeń usługi, a w odniesieniu do cechy niematerialności usługi, zgodnie z poglądem D. Bednarskiej – Olejniczak personalizowanie czynności usługowych następuje w ramach osobistej odpowiedzialności pracowników materializujących dokonywaną transakcję (Bednarska-Olejniczak, 2011, s. 13). A. Payne sferę niematerialności usługi zapośrednicza w procesie doradzania, udzielania informacji o alternatywnej usłudze, a także zwróceniu uwagi na niepowtarzalne cechy usługi. Niematerialny charakter usługi handlowej akcentowany jest zatem poprzez świadczenie pracy personelu przedsiębiorstwa handlowego oraz wszelkich aktywności usługowych (Payne, 1997, a. 198). P. Dobski podkreśla szczególną rolę sprzedawców wskazując, że dzięki bezpośredniemu kontaktowi z nabywcami usługi handlowej i informacjom, które od nich

i/lub usługami komplementarnymi, (5) czyste usługi. W odniesieniu do produktu usługowego K. Rogoziński prezentuje budowę produktu usługowego, a w odniesieniu do molekuly, wskazuje, że usługowy rdzeń produktu został wzbogacony i odpowiednio obudowany, natomiast otaczające go orbity ułatwiają jego rozpoznanie oraz czynią go atrakcyjnym. Anatomia tego produktu wygląda następująco (Rogoziński, 2000a, s. 57): (1) rdzeń, który jest odpowiednikiem istoty usługowego świadczenia, za rdzeń niemal wyłączną odpowiedzialność ponosi usługodawca, (2) obudowa - tworzą ją prace, czynności, elementy wyposażenia, które pozostają w ścisłej, komplementarnej zależności z rdzeniem, a do usługowego produktu zostały wprowadzone przez usługobiorcę, (3) komplementarna otoczka – elementy komplementarne, które wzbogacają usługowy produkt, a przez to doświadczenia klienta co wpływa na możliwość konkurencyjności oraz zajęcia oczekiwanej przez przedsiębiorstwo pozycji rynkowej. Nadzwyczajny charakter komplementarna otoczki odczytywany jest przez usługobiorcę jako sposób podniesienia poziomu jakości świadczenia, więc komplementarna otoczka stała się wyróżnikiem i synonimem jakości usługi (Rogoziński, 2000a).

⁹⁹ Konsekwencją zróżnicowania charakteru produktów usługowych jest referowanie ich cech w odniesieniu do continuum materialności, gdyż różny stopień natężenia wymienionych cech charakteryzuje usługi jak i dobra materialne (Payne, 1997, s.22).

uzyskuje jest w stanie zaproponować produkt usługowy dopasowany do oczekiwań nabywców (Dobski, 2012, s. 76-77). Na tle wykładni niematerialności usługi warto zauważyć, że to właśnie występowanie sfery usługowej jest przestrzenią, która umożliwia nabywcy współkreację produktu usługowego, a jej utrwalanie następuje poprzez indywidualną komunikację, stanowiącą tym samym podstawę do budowy długookresowych relacji z klientem.

Analiza prezentowanych poglądów doprowadza do konstatacji, że niematerialność, jako cecha usługi handlowej implikuje konieczność odwołania się w trakcie jej opisu do definiowania produktu usługowego i kształtowania oferty usługowej. Na tym tle poglądy koncertujące się na redukcji niematerialności usług¹⁰⁰, dotyczą w rzeczywistości potrzeby dopełnienia usług składnikami materialnymi, traktowanymi w aspekcie świadectw usługowych (będących odzwierciedleniem wyniku usługi). Z tej perspektywy J. Mazur wskazuje, że niematerialność nie pozbawia interpretowania usługi (*handlowej*) w perspektywie efektów materialnych będących wynikiem jej świadczenia, a jest ona konsekwencją dyferencjacji usług, które wymagają uzupełnienia ich komponentami materialnymi (Mazur, 2001, s. 16). Na tym tle zagadnienie to zostało rozstrzygnięte w literaturze przez wymiar merytoryczny i funkcjonalny definicji produktu usługowego K. Rogozińskiego (2000a, s. 60-61)¹⁰¹.

¹⁰⁰ Do cechy niematerialności w literaturze nawiązał D. Oczachowski, który wskazuje, że nawet usługi czyste bądź prawie czyste, wolne od dominacji materialnego komponentu, mają więcej wspólnego z produkcją towarów materialnych. Usługi według autora są odrębne substancjalnie (telewizor, a wykład uniwersytecki), lecz podobne w przestrzeni relacji ekonomicznych (Oczachowski, 2012, s. 132). M. Daszkowska znaczenie reprezentacji usługi w dobrach materialnych upatruje w funkcjach jakie spełniają materialne nośniki usług, które pozwalają je magazynować, podkreślając tym samym, że ekonomiczne znaczenie konkretnej usługi wynika z treści przekazywanych bezpośrednio przez usługodawcę oraz z potrzeb, które one zaspokajają (Daszkowska, 1998, s. 52). I. Rudawska ocenia cechę niematerialności usługi jako podlegającą dewaluacji ze względu na rozwój współczesnych rynków usługowych, argumentując to możliwością magazynowania usług (płyty DVD) oraz oddzielenia momentu powstawania usługi od momentu jej konsumpcji (Rudawska, 2009, s. 12). W duchu tych interpretacji wybrzmiewa również pogląd D. Ilnickiego, zgodnie z którym w początkowym okresie usługi były postrzegane jako całkowicie niematerialne, zaczęły jednak w znacznej części przyjmować materialną postać (np. oprogramowanie komputerowe na nośnikach magnetycznych, drukowane porady prawne), a w konsekwencji stają się widoczne, w pewnym sensie składowalne, przechowywane i wielokrotnie sprzedawane (Ilnicki, 2009, s. 33). Nienaruszalność cechy niematerialności według autora traci na znaczeniu, gdy do usług podejmiemy od strony wyniku pracy usługowej.

¹⁰¹ Usługowym produktem staje się dopiero taka usługa, która stwarza możliwości wyboru takiej kombinacji tworzących ten produkt elementów, iż powstać może jedna, swoista wiązka korzyści dla usługobiorcy (Rogoziński, 2000a, s. 53). Produkt usługowy definiuje się również jako sposób osiągnięcia korzyści i zaspokojenia odczuwalnych potrzeb jako każdy przedmiot lub proces, który przejawia wartość dla konsumentów; natomiast dobro materialne i usługa są dwoma rodzajami produktu (Mazur, 2001, s. 169). (Payne, 1997, s. 159). K. Rogoziński uzasadnia, że opozycyjność cech usług nie stanowi przeciwieństw, a tworzenie hybryd i usługowych produktów uznać należy za potwierdzenie przydatności przetwarzania typowej usługi w unikatowy usługowy produkt. (Rogoziński, 2017, s.20). Badacz prezentując model wzajemnych dopełnień, mający na celu wgląd w strukturę usługowego produktu, uzasadnia, że odpowiednie proporcje składników materialnych i

Jak wskazuje P. Dobski w perspektywie usługi handlowej niematerialność stanowi część procesu usługi. Analiza usługi handlowej pozwala wyodrębnić proces świadczenia oraz rezultat końcowy. W procesie świadczenia niezbędne jest wykorzystanie elementów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Efektem końcowym są zakupione dobra i korzyści, jakie uzyskał nabywca, które w istotny sposób wpływają na poziom jego satysfakcji i determinują stopień powtarzalności zakupów (Dobski, 2012, s.75)¹⁰². Podzielić należy zatem stanowisko zgodnie, z którym niematerialność w odniesieniu do usług (handlowych) rozumiana jest jako wynikanie podstawowej użyteczności produktu z usługowego komponentu (zob. Bednarska – Olejniczak, 2011, s. 11), gdyż klient nie kupuje wyłącznie atrybutów produktu, lecz również korzyści, jakie z nich dla niego wynikają (Nicholls, 1995, s. 60, Mazur, 2001). Z perspektywy nabywcy, usługi (handlowe) jako korzyści w swojej istocie są niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców (Pluta-Olearnik, 1994, s. 21). Ocenia się je przez doświadczenie lub w oparciu o zaufanie (Zeller, 2009, s. 2), ponieważ niematerialność usługi handlowej zapośrednicza się w intensywności zaangażowania osobowości (zob. Rogoziński, 2000a).

Na tym tle jak zauważa P. Dobski cecha niematerialności i niepowtarzalności usługi (wynikająca z przemijalności) akcentuje szczególną stronę postrzegania jakości w trakcie obsługi nabywcy. Nieuchwytność usługi to cecha, której konsekwencją jest również trudność w jej ocenie, a w odniesieniu do usług handlowych klienci mogą mieć problem związany z

niematerialnych decydują jednocześnie o spójności usługowego produktu. K. Rogoziński (2000a, s. 60) prezentuje model wzajemnych dopenień, uwzględniając w sposób szczególny regułę kompensacji polegającą na wzajemnych dopeśnieniach produktu usługowego: (1) gdy przeważają w nim składniki materialne to trzeba je dopełniać składnikami niematerialnymi, a jeśli o swoistości usługowego produktu przesądza jego niematerialność, należy podjąć działania zmierzające do kompensowania ich elementami materialnymi. A Payne wyraża podobny pogląd stanowiący, że niematerialność usługi powinna być w jakiś sposób rekompensowana klientowi, któremu należy dostarczyć namacalnego dowodu potwierdzającego poszerzony produkt. Dowód jest materialnym podparciem samej usługi (Payne, 1997, s. 167-168). Na tym tle K. Rogoziński (2000a, s.63) wnioskuje, że trudność werbalizacji i komunikacji (w odniesieniu do niematerialności) jest pochodną utożsamiania wyniku usługi z produktem, sprowadzając go do jego stricte nominalnej wartości. To co usługobiorca nabywa w wyniku usługi, stanowi natomiast wiązkę konkretnych korzyści, a jego udział w tworzeniu produktu usługowego, powoduje, że będąca kombinacją różnych elementów oferta konkretyzuje się w daną jemu korzyść. To dzięki czemu możliwe jest osiągnięcie symetrii komunikacji wyłania się ze spersonalizowanej relacji. Celem zharmonizowania usługowego produktu jest (poprzez kompensację brakujących w nim elementów) reorientacja wartości z atrybutów (cech) produktu na konkretne korzyści dla nabywcy. Zrozumienie tej zależności ma istotne znaczenie, ponieważ stopień intensywności cech usługi należy uwzględnić w trakcie projektowania strategii marketingowej (Rogoziński, 2000a.).

¹⁰² Bardzo podobny sposób rozumienia usługi handlowej przedstawia B. Pierański, który wskazuje, że sposób świadczenia usługi to proces, w którym zawarte są elementy materialne oraz niematerialne, a także efekt tego procesu stanowiący specyficzne cechy tego co konsument otrzymał w wyniku świadczenia. Koncepcja usługi o jakiej pisze autor opiera się na schemacie usługi złożonej wskazującej, że oferowana przez przedsiębiorstwo handlowe główna usługa złożona jest z całej gamy usług cząstkowych oraz wyposażenia fizycznego (Pierański, 2009, s. 110).

przestrzeni interpretacji działań usługowych, która dodatkowo uzupełniona jest aktywnością zarówno usługobiorcy jak i usługodawcy (Dobski, 2012, s. 72). Ponadto fakt, że proces usługowy jest następstwem kontaktu klienta z przedsiębiorstwem, a więc personelem kontaktowym, powoduje, że jakość wykonania i poziom obsługi przede wszystkim są wynikiem zachowania się personelu w konkretnej, często specyficznej sytuacji (Dobska, 2018, s. 171). Uwarunkowania te mają decydujące znaczenie w aspekcie realizacji i interpretacji jakości usługi handlowej, której realizacja jest oceniana przez jej nabywcę.

Dyferencjacja usług, a szczególnie tych których rdzeniem jest towar/produkt materialny związana jest z przestrzenią temporalności odnoszącą się do cechy jednoczesności procesu świadczenia usługi i jej konsumpcji. Symultaniczność sytuacji usługę jako taką, której świadczenie i konsumowanie nie może istnieć poza procesem jej produkcji (Rogoziński, 2000)¹⁰³. Na tle prowadzonych rozważań zauważyć należy, że właściwością usług handlowych jest sekwencyjność procesu konsumpcji i świadczenia, która może być rozdzielona w czasie w zależności od rodzaju usługi handlowej, a ich konsumpcja może mieć dwa etapy. Ze względu na to, że rdzeniem usługi handlowej są towary będące w ofercie handlowej przedsiębiorstwa to następuje rozdzielenie w czasie zarówno aktu świadczenia usługi jak i jej konsumowania (Rogoziński, 2000, s. 146). Celem bowiem świadczenia pracy usługowej w handlu jest rozłożone w czasie korzystanie z efektów użytkowych, których źródło zapośrednicza się w produkcie usługowym (Rogoziński, 2000, s. 146)¹⁰⁴. W odniesieniu do usług handlowych odroczenie momentu konsumpcji materialnego efektu usługi jest związane z konkretnie dookreśloną potrzebą usługobiorcy oraz z materialnym efektem jej świadczenia. Konsumpcję usługi handlowej można podzielić na dwa etapy: pierwszym etapem jest konsumowanie doświadczenia emocjonalnego usługi w trakcie osobistej relacji z usługodawcą, zaangażowania emocjonalnego i fizycznego nabywcy usługi w proces jej współtworzenia (sfera emocjonalna). Drugim etapem jest materialna korzyść jej doświadczenia, czyli konsumowanie korzyści wynikających z produktu usługowego, opatrzonego materialnym, fizycznym efektem

¹⁰³ J. Mazur wskazuje, że wspomniana cecha ma daleko idące konsekwencje, zaopatrujące usługę w konkretne atrybuty warunkujące prowadzenie działalności marketingowej zaliczając do nich (Mazur, 2001, s. 20): wymiar czasu; miejsca świadczenia usługi; wpływ na skalę świadczenia usług, wynikającą z bezpośredniego kontaktu dostawcy i odbiorcy w trakcie świadczenia; możliwość dostosowania działań dostawcy do sytuacji konkretnego usługobiorcy; brak ochrony patentowej oraz ścisły związek i integracja funkcji produkcji, marketingu i sprzedaży.

¹⁰⁴ I. Rudawska natomiast podkreśla, że mając na uwadze rozwój współczesnych rynków usługowych, oddzielenie momentu powstania usługi od chwili jej konsumpcji, jest wyrazem procesu dewaluacji cechy *Uno-actu Prinzip*, a poprzez to ukierunkowuje traktowanie usługi jako produktu końcowego określonego procesu gospodarczego (Rudawska, 2009, s. 12; Rogoziński, 2000a, s. 20).

usługi. Na tym tle wyraźnie eksponuje się funkcja melioracyjna usługi handlowej w postaci **powiększenia wolumenu użyteczności dóbr, przywracania utraconej wartości użytkowej przedmiotom – obiektom już istniejącym, bądź też adaptacja przedmiotów do specyficznych wymagań użytkownika** (Rogoziński, 2000, s. 38, 147).

Świadczenie usług handlowych przez personel kontaktowy wywiera wpływ na kolejną cechę jaką jest nierozdzielność usługi od usługodawcy, który ją świadczy. Konsekwencją tej cechy jest bezpośredni kontakt klienta i personelu. Pracownicy przedsiębiorstw handlowych sposobem i jakością świadczenia usługi budują wizerunek przedsiębiorstwa, kształtują opinie o jakości jego pracy oraz dynamizują oddziaływanie przedsiębiorstwa na rynek lokalny (Pluta-Olearnik, 1994, s. 149). Cecha nierozdzielności usługi akcentuje również uczestnictwo usługobiorcy w akcie jej tworzenia, a perspektywa współtworzenia usługi z nabywcą podkreśla indywidualny charakter produktu usługowego.

Analizowanie usług ze względu na zmiany popytu w czasie wynika natomiast z faktu, że nie mogą one być magazynowane. Cecha ta jest znacząca w aspekcie organizacji pracy przedsiębiorstwa handlowego.

Nietrwałość interpretowana, jako brak możliwości istnienia produktu usługowego poza procesem wytwarzania (Mazur, 2001, s. 18), powoduje niemożność wytworzenia usług na zapas i ich magazynowania. Jednocześnie w literaturze wskazuje się, że nie wyklucza to możliwości magazynowania skutków działalności usługowej w postaci wiedzy, bądź utrwalania jej przy zastosowaniu technologii (Daszkowska, 1998, s.43).

Z cechą nietrwałości wiąże się dookreślony terytorialnie charakter świadczenia usług, wyrażający się ich sprzężeniem w jednym miejscu i czasie. Świadczenie usług handlowych odbywa się w określonej przestrzeni usługowej. To powoduje, że charakter interakcji, percepcja środowiska świadczenia usługi przez usługobiorcę jest w dużym stopniu uzależniona od formy aranżacji przestrzeni. Dlatego do istotnych elementów zarządzania związanych z organizacyjno – technicznym wymiarem instytucjonalnym świadczenia usług handlowych zalicza się projektowanie, wygląd i komfort miejsc, w jakich są one świadczone (Daszkowska, 1998, Mazur, 2001).

Różnorodność usług oznacza trudność w utrzymaniu jednolitych standardów oraz poziomu, jakości świadczenia. Usługa handlowa to proces, na który składa się wiele czynności cząstkowych, a efekt końcowy jest uzależniony od prawidłowości działań na każdym z etapów (Dobski, 2012, s. 73). Heterogeniczność usług jest tym bardziej zauważalna w odniesieniu do

usług handlowych, w których wymagane jest duże zaangażowanie zleceniobiorcy, dzięki czemu staje się on współprojektantem produktu usługowego (Rogoziński, 2000a, s.42).

Mając na uwadze, że przestrzeń aktu usługowego jest podmiotowo wypełniana przez usługodawcę i usługobiorcę i nadaje produktowi usługowemu polimorficznego charakteru, tym samym wprowadza ograniczenia w standaryzacji usług handlowych. Uwzględniając zróżnicowanie asortymentu stanowiącego rdzeń usługi, punkt ciężkości w tym obszarze zostaje przeniesiony z dążenia do przestrzegania standardów, powtarzalności norm, w kierunku indywidualizacji świadczenia i doskonalenia obsługi klienta. Na tym tle w przestrzeni usługi handlowej istotny jest intensywny i transparentny związek zarządzania jakością z takimi aspektami jak zarządzanie personelem, zarządzanie zaangażowaniem klienta i interakcjami z klientami, zarządzanie formatem placówki usługowej oraz popytem i podażą (Zeller, 2010, s. 231).

Zestaw cech i atrybutów opisujących odrębność usług wygląda odmiennie u różnych autorów, jednak wspólne jest im wszystkim marketingowe ujęcie¹⁰⁵. Z zarysowanych cech usług jednoznacznie wyłania się perspektywa ich oceny przez pryzmat porównania do dóbr materialnych¹⁰⁶. Do najczęściej spotykanych w literaturze opisów kontekstów znaczeniowych usług zalicza się te, które zostają wyprowadzone z ich korelacją z materialnym produktem.

¹⁰⁵ Z perspektywy cech usług i ich wpływu na strategię marketingową oraz procesy zarządzania Ch. Lovelock, S. Vandermerwe i B. Lewis wyróżnili dziewięć podstawowych różnic, które mogą pomóc w odróżnieniu zadań związanych z marketingiem i zarządzaniem usługami od tych które obejmują dobra materialne (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999, s. 16):

1. Na klientów nie przechodzi prawo własności usług,
2. Usługi są działaniami niematerialnymi,
3. W przypadku usług występuje większe zaangażowanie klienta w proces ich wytwarzania niż w przypadku dóbr materialnych,
4. Na kształt usługi mogą mieć wpływ klienci, pracownicy oraz inne osoby niż te, które są bezpośrednio zaangażowane w świadczenie usługi,
5. Istnieje większe różnicowanie czynników wpływających na proces tworzenia usług i efekt tego procesu (trudność standaryzacji),
6. Klientom trudno ocenić usługę, zwłaszcza przed skorzystaniem z niej,
7. Nie można przechowywać usług,
8. W przypadku usług istotnym czynnikiem jest czas - świadczenie usługi jest ograniczone czasem, który na jej pozyskanie skłonny jest poświęcić klient,
9. Wykorzystywane w przypadku sprzedaży usług kanały dystrybucyjne mogą obejmować zarówno kanały tradycyjne jak i kanały elektroniczne; możliwość taka nie występuje w przypadku dóbr materialnych, które zawsze muszą być dostarczone klientowi w formie materialnej.

¹⁰⁶ Zarzutem merytorycznym do dokonania komparatywnego opisu cech usług jest wg. K. Rogozińskiego brak rozstrzygnięcia relacji zachodzących między usługą, a dobrem materialnym, a nie rozstrzygnięcie tej kwestii na podstawowym poziomie przesądza o niejednoznaczności trendów będących podstawą rozstrzygnięć w literaturze (traktującej usługi jako działalność komplementarną) (Rogoziński, 2000, s. 21).

Szczególnie istotne różnice pomiędzy usługami, a dobrami materialnymi zostały uwidocznione przez Ch. Grönroosa w postaci ich wzajemnego porównania (tabela 1.15.)

Całkowicie odmienną charakterystykę cech usługi handlowej proponuje K. Rogoziński (2000, s. 21), który **odwołując się do układu relacyjnego**¹⁰⁷ osadza jego interpretację w odniesieniu do dwóch faz nabywania produktów usługowych przez klienta. Oryginalność tego rozwiązania wynika z **wyprowadzenia cech usługi z niej samej**, a nie z negacji semantycznej dóbr materialnych. Mając na uwadze cechy usługi handlowej i jej specyficzny charakter, K. Rogoziński prezentuje jej atrybuty w odniesieniu do fazy sprzedaży/nabywania usług, które zostały przedstawione w tabeli 1.16.

Można dostrzec, że przedstawione przez K. Rogozińskiego (2000, s. 35) swoiste cechy usługi, wynikające z ich tożsamości jaką jest aktywność człowieka w szczególny sposób odróżniają ją od procesu nabywania dóbr materialnych¹⁰⁸.

Zaprezentowane cechy usług wywierają wpływ na zakres i jakość relacji pomiędzy podmiotami świadczenia usług. Determinują nie tylko sposób świadczenia usługi, ale również

¹⁰⁷ W jego skład zgodnie ze stanowiskiem K. Rogozińskiego (2000, s. 34) wchodzi: (1) podmioty powołujące go do istnienia, a więc usługodawca i usługobiorca, (2) relacja powstająca między nimi, (3) cel orientujący układ na wypracowanie pozytywnego efektu.

¹⁰⁸ Rogoziński (2000a, s. 22-23) dokonuje dezaprobaty związanej z marketingowym ujęciem cech usług poprzez przypisywanie im charakterystyk z perspektywy odrębności od dóbr materialnych. Tym samym dokonuje charakteryzacji usług nadając im odrębność w sposób wartościujący ich atrybuty. Badacz prezentuje różnice pozwalające uzasadnić odrębność i swoistość usługowego produktu w odniesieniu do źródła tożsamości usług wskazując, że:

- 1) Dobro materialne istnieje/ jego istota została dookreślona przez produkcję. Usługa transcenduje swoją przedmiotowość w kierunku podmiotowości – usługobiorcy. Reorientacja akcentów wartościujących z dobra materialnego na osobę,
- 2) Materialny przedmiot stanowi autonomiczny produkt sfery produkcji i zostaje „zawieszony” do czasu nabycia go/odkrycia przez konsumenta. Usługa jest każdorazowo powoływana do istnienia dzięki intencjonalnemu świadczeniu pracy. Usługa pojawia się wtedy, gdy użyteczności dostarczane klientom nie pochodzą od dobra (rzeczy), ale od niej samej.
- 3) Dobra materialne to świat technoprodukcji, na który oddziałuje zjawisko determinizmu przyrodniczego. Uzależnione są od sekwencji przyczynowo skutkowej. Usługa to wyraz więzi międzyludzkiej opartej na zasadzie wolnej woli – intencjonalnej, czyli zamierzonej i świadomej,
- 4) Aktywność poznawcza pozwalająca dostrzec usługę powinna oparta być na postrzeganiu usługobiorcy z perspektywy aury/atmosfery jaka go otacza. Sekwencja poznawcza jego potrzeb powinna opierać się na zrozumieniu, będącym odzwierciedleniem postawy podmiotów uczestniczących w relacji usługowej. Wyjaśnianie (odtworzenie) można przypisać do cech dóbr materialnych, do usług należy przypisać rozumienie / wystarczanie się tego co potencjalne.
- 5) Z perspektywy relacji – w określeniu relacji Ja-To zapośrednicza się właściwość posiadania przedmiotu materialnego. Doświadczenie posiadania dobra materialnego pochodzi od wewnętrznej strony podmiotu, który go posiada. Relacja Ja -Ty zapośrednicza się w świecie zewnętrznym reprezentowanym przez inne podmioty (Inne Ja). Relacja zatem jest prądródeł usług.
- 6) W odniesieniu do czasu - dobra materialne zostały dookreślone w przeszłości. Nadawanie im cech to proces zakończony. Wejście w jego posiadanie nie jest relacją, a nabyciem. Relacja natomiast jest intencjonalnym wejściem w proces interakcji z drugim podmiotem. Usługa jest tworzona we współczesności swojego istnienia, a jej cechą jest przemijalność. To właśnie niepowtarzalność i nie przedmiotowość sprawia, że usługa trwa tak długo jak długo trwa jej świadczenie.

Tabela 1.15. Różnice między cechami usług, a dobrami materialnymi

Dobra materialne	Usługi	Usługa handlowa
Materialne/namacalne	Niematerialne/ nienamacalne	
	• Usługi w przeciwieństwie do dóbr materialnych nie mają materialnej postaci (nie można ich empirycznie zweryfikować), • usługi nie można zobaczyć, dotknąć ani spróbować przed dokonaniem zakupu, a czasami także w czasie świadczenia usługi i po jej dostarczeniu, • klient niezadowolony z danej usługi nie może jej zwrócić • z punktu widzenia dostawcy usługi stanowią aktywność, dla odbiorców są pewnym doświadczeniem, • brak możliwości empirycznej oceny usługi, powoduje konieczność skupienia intensywności oddziaływania na osobę usługobiorcy.	• Usługa handlowa to praca świadczona przez personel kontaktowy oraz pomocniczy, związana z wszelkimi aktywnościami mającymi na celu uczynienie funkcji asortymentu handlowego, • Usługa transcenduje swoją przedmiotowość w kierunku podmiotowości – osoby usługobiorcy, • Rdzeniem usługi handlowej jest towar – materialny produkt, lecz nabywca nie dokonuje zakupu wyłącznie atrybutów produktu, lecz korzyści jakie z niego wynikają, • Jakość wykonania i poziom obsługi są przede wszystkim wynikiem zachowania się personelu w konkretnej, często specyficznej sytuacji, • Ograniczona możliwość standaryzacji usług handlowych, determinowanych charakterem asortymentu, wynika z tego, że częścią usługi jest sam usługobiorca, • Jakość świadczenia jest kategorią, będącą wynikiem współdziałania stron zaangażowanych we współtworzenie produktu usługowego. • Uaktywnienie usługi handlowej przez zlecenie nabywcy wprowadza ją w fazę świadczenia.
Jednorodne	Różnorodne/heterogeniczne	
	• Uniemożliwia usługodawcom oferowanie standardowych produktów usługowych • o ostatecznej zawartości danej usługi decyduje klient, który ustala z usługodawcą zakres świadczenia (usługi), • im większy udział klienta i personelu świadczącego usługę w procesie jej realizacji, tym większą niepowtarzalnością i różnorodnością odznacza się dana usługa • różnorodność usług znacznie utrudnia przedsiębiorstwom usługowym ustalanie kosztów realizacji poszczególnych usług • usługobiorca ma trudności w porównywaniu usług	• Zróżnicowanie wynika z charakteru asortymentu oferowanego do sprzedaży oraz udziału nabywcy w projektowaniu rozwiązania, • w odniesieniu do usług handlowych, w których wymagane jest duże zaangażowanie zleceniobiorcy, staje się on współprojektantem produktu usługowego, • elementy antropiczne przełamują zestandaryzowany schemat, • Przestrzeń aktu usługowego jest podmiotowo akcentowana przez usługodawcę i usługobiorcę co wpływa na nadanie produktowi usługowemu polimorficznego charakteru
	Symultaniczność	Możliwość rozdzielenia w czasie świadczenia i konsumpcji
Produkcja i dystrybucja oddzielona od konsumpcji	• Świadczenie i konsumpcja odbywają się jednocześnie: • konsumpcja usługi odbywa się w czasie jej świadczenia • dostępność usługi dla nabywcy jest ograniczona czasowo	• Proces świadczenia usługi handlowej przyjmuje formę prosumpcji (<i>Customer as a co-designer</i>) – oznacza aktywny udział we współtworzeniu produktu usługowego

Dobra materialne	Usługi	Usługa handlowa
	- występuje ograniczona możliwość zwiększenia skali świadczenia usług przez przedsiębiorstwa usługowe - świadczenie usługi w obecności nabywcy wpływa na brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji, a tym samym brak ochrony patentowej - ostateczne cechy usługi kształtowane są w konfrontacji z nabywcą, ponieważ uczestniczy on w procesie ich produkcji, - zbiorowość konsumpcji usług powoduje współdział innych usługobiorców w świadczeniu usługi, a w konsekwencji z punktu widzenia odbiorcy stają się oni elementem produktu usługowego, - przy świadczeniu usługi dochodzi do bezpośredniego kontaktu nabywcy z osobą świadczącą konkretną usługę, co może ograniczać skalę działalności przedsiębiorstwa usługowego - nabywca może wpływać na ostateczny kształt usługi oraz współtworzyć produkt usługowy	- Gdy przedmiotem świadczenia usługi jest materialny obiekt, wówczas następuje rozdzielenie w czasie: aktu zarówno świadczenia jak i konsumowania. - Celem świadczenia pracy usługowej w handlu jest rozłożone w czasie korzystanie z efektów użytkowych, których źródło zapośrednicza się w produkcie materialnym, - Konsumpcję usługi handlowej można podzielić na dwa etapy. Pierwszym etapem jest konsumowanie doświadczenia emocjonalnego usługi w trakcie osobistej relacji z usługodawcą i zaangażowania emocjonalnego nabywcy usługi w proces jej tworzenia (sfera doświadczenia kontaktu). - Drugim etapem jej doświadczenia jest konsumowanie korzyści wynikających z produktu usługowego, opatrzonego materialnym, fizycznym wynikiem usługi. - Na tym tle wyraźnie eksponuje się cel usługi handlowej w postaci powiększenia wolumenu użyteczności dóbr, przywracania utraconej wartości użytkowej przedmiotom – obiektom już istniejącym, bądź też adaptacja przedmiotów do specyficznych wymagań użytkownika.
Rzecz - produkcja	Tożsamość usługi zapośrednicza się w pracy personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie - Usługa to podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr jakimi usługobiorca dysponuje - Działalność usługowa charakteryzuje się intensywnością zaangażowania osobowości (<i>the personality intensity</i>) pracowników zatrudnionych w świadczeniu usług - Usługa jest bardziej aktywnością (pracą) niż rzeczą.	
	Nabywca usługi jest współprojektantem produktu usługowego, a poprzez swoje uczestnictwo staje się częścią usługi.	
Klienci zazwyczaj nie uczestniczą w produkcji	- Konsekwencją jest bezpośredni kontakt klienta i personelu przedsiębiorstwa, który przyjmuje postać obsługi nabywcy, obejmujący szeroki zestaw środków marketingowego oddziaływania, - Klienci uczestniczą w współtworzeniu usług poprzez: - uzgadnianie szczegółowych warunków świadczenia, - zaangażowanie w projektowanie zawartości elementów składających się na usługowy produkt, - monitorowanie jakości - współdział w diagnozowaniu sytuacji, rozpoznaniu problemu, który wykonawca miałby rozwiązać, - Zaangażowanie klienta w tworzenie produktu usługowego (specyfika zamówienia, indywidualizacja produktu usługowego) stanowi, dowartościowanie jego roli, a poprzez to wpływa na jakość świadczenia, - Usługobiorca staje się współkreatorem oferty usługowej, oczekiwanej wartości.	

Dobra materialne	Usługi	Usługa handlowa
	Nietrwałość	
Mogą być magazynowane	- Nie można ich magazynować co oznacza - brak możliwości przechowywania, magazynowania, - brak możliwości wytwarzania usług na zapas, - występują problemy w warunkach sezonowości popytu np. w okresach sezonowości sprzedaży (wiosna, zima) - Efektem końcowym są zakupione dobra i korzyści, jakie uzyskał nabywca, które w istotny sposób wpływają na poziom jego satysfakcji i determinują stopień powtarzalności zakupów, - Cecha nietrwałości usługi handlowej jest konsekwencją jej zainicjowania przez klienta, - Zobowiązuje do organizacyjnego zarządzania potencjałem usługowym, a w konsekwencji zastosowania odpowiedniej koncepcji instrumentów marketingowych.	
	Nie przechodzi prawo własności	
Następuje przekazanie prawa własności	Nie następuje przekazanie prawa własności. Usługobiorca kupując daną usługę nabywa prawo skorzystania z określonych świadczeń, nie ma natomiast możliwości nabycia prawa własności do usługi. W przypadku usługi handlowej skutkiem materialnym świadczonej usługi może być nabycie towarów, usługi nie mogą być przedmiotem wtórnego obrotu.	- Celem świadczenia pracy usługowej w handlu jest rozłożone w czasie korzystanie z efektów użytkowych, których źródło zapośrednicza się w produkcie usługowym, - Na tym tle wyraźnie eksponuje się cel usługi handlowej w postaci powiększenia wolumenu użyteczności dóbr, przywracania utraconej wartości użytkowej przedmiotom – obiektom już istniejącym, bądź też adaptacja przedmiotów do specyficznych wymagań użytkownika.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Rutkowska, 2015, s.95; Styś 2003, s. 36; Mazur, 2001, s. 23-27; Otto i Olczak 2007, s.13; Zeller 2010, s.226-231; Daszkowska 1998, s.41-44; Dąbrowska 2008, s.22-24; Kotler, Keller, 2017, s.384-385; Furtak, 2003, s. 18-27; Panasiuk, Tokarz, 2005, s. 41-43; Pluta – Olearnik, 1994, s. 21-24, Rogoziński, 2000a, s.19-22; Grönroos, 2000, s. 47; Payne 1997, s.24; Bednarska – Olejniczak, 2011, s.13; Payne 1997, s. 198; Dobski, 2012, s.75; Nicholls, 1995, s.60; Dobska, 2018, s. 171; Rogoziński, 2000, s. 146; Mazur, 2001, s. 18; Daszkowska, 1998, s.43; Rogoziński, 2001a, s.7; Zeller 2009; Żabińska, 2000; Kucharska-Zemke, 2023).

Tabela 1.16. Usługa versus wyrób przemysłu: faza nabywania

Przedmiot / rzeczy	Usługi	Usługa handlowa
Pośrednia relacja rzeczowa, zwykle z udziałem pośrednika (relacja pośrednia) producent - handel - nabywca	Relacja osobowa o charakterze bezpośrednim Usługodawca → usługa ← usługobiorca	Jest oparta na relacji osobowej, rdzeniem usługi handlowej jest towar. Bezpośrednie i osobowe skoncentrowanie podmiotów uczestniczących w akcie świadczenia usługi na produkcie usługowym i jego budowie.
Relacja jednostronnego zasilania materialnego (producent - handel - nabywca)	Możliwa realizacja dwustronnego zasilania Dwustronny przepływ informacji/uzgadnianie zlecenia Dwustronne zasilanie materiałowe	Zarówno usługodawca jak i usługobiorca transmitują poziom informacji niezbędny do prawidłowego świadczenia usługi. Różnica pomiędzy układem bilateralnym - transakcyjnym, a powstającym układem partycypacyjnym wyraża się w tym, że ten ostatni tworzy się dzięki podjęciu przez obie strony - usługodawcę wraz z usługobiorcą zaprojektowania usługowego produktu gwarantującego rozwiązanie problemu. Wiedza usługobiorcy jest niezbędna dla doskonalenia obsługi
Sprzedawca spełnia funkcje sprzedawcy	Sprzedawca będąc współwykonawcą staje się częścią usługowego produktu	Rola usługodawcy zostaje sprowadzona do reżyserowania spotkania. Najpierw jest on negocjatorem, który naprowadza na wypracowanie rozwiązania problemu z jakim zjawia się zlecający. Po wspólnym marketingowym przeprojektowaniu usługi w unikatowy usługowy produkt następnie występuje on jako główny wykonawca realizator, który starannością wykonania potwierdza, że świadczona usługa rzeczywiście może się stać obiektywnym dobrem dla nabywcy.
Relacja niesymetryczna: przewaga posiadającego towar	Relacja symetryczna: usługodawca zależy od usługobiorcy i odwrotnie	W wyniku radykalnego przededefiniowania roli usługobiorcy dochodzi do osłabienia ograniczenia znaczenia asymetrii informacyjnej a staje się to możliwe dzięki przejściu z poziomu komunikacji zorientowanej na ograniczone dystrybuowanie wiedzy i wejście na poziom angażowania się we wspólne rozwiązywanie problemu.
Przedmiot można traktować jako rzecz – byt nieautonomiczny. Rzeczy/towary można magazynować	Usługa jest dla kogoś . Usługi nie można przechowywać.	Usługę znamionuje poznawanie przez doświadczenie współudziału w jej powstawaniu. Usługa jest tworem nie samoistnym, a więc intencjonalnym. Usługa jawi się jako dobro adresowane do danego nabywcy, a jej źródłem jest relacja osobowa.
Łatwa wycena i możliwa do uzyskania ekwiwalentność wymiany	Utrudniona wycena spowodowana – trudną do spełnienia ekwiwalentnością wymiany	Zróżnicowanie wyceny w zależności od budowy produktu usługowego. Nasycenie produktu usługowego jest efektem marketingowego przetworzenia usługi w dobro dla nabywcy. O zawartości produktu decyduje usługobiorca w asyście usługodawcy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rogoziński, 2000, s. 35; 2016, s. 60, 44, 247)

orientują na zagadnienia związane ze środowiskiem i przestrzenią usługową. Wpływ cech usług zauważany jest na każdym etapie obsługi klienta. Usługobiorca wybierając ofertę usługodawcy obdarza go zaufaniem co do jakości świadczenia, a w perspektywie usługi handlowej budowy produktu, który będzie spełniał jego oczekiwania.

Świadczenie pracy będące istotą usługi handlowej, mające na celu uczynnienie funkcji asortymentu handlowego w sposób niezwykle czytelny przenosi wyłączną koncentrację z produktu również na osobę usługobiorcy i jego aktywność w procesie współtworzenia usługi, a tym samym ukierunkowuje na **konieczność stosowania odpowiednich form zarządzania przedsiębiorstwem handlowym**.

Podsumowanie:

1. Następstwem nadrzędnego podziału na sferę produkcji materialnej i poza produkcją materialną jest dokonanie podziału funkcji usług z perspektywy funkcji gospodarczych i pozagospodarczych (zob. Rogoziński, 2000),
2. Brak jednoznacznego rozstrzygnięcia istoty usługi powoduje również różnorodność funkcji usług, których źródłem jest opisywanie ich w opozycji do cech dóbr materialnych,
3. Ambiwalentność sposobów referowania funkcji usług jest konsekwencją **braku zdiagnozowania charakteru relacji pomiędzy dobrem materialnym, a usługą**. Rodowód funkcji usług zapośrednicza się w teorii, dla której wspólne są: (1) tożsamość rozumiana jako rozwój społeczno – gospodarczy i równoznaczny z industrializacją, (2) rdzenne rozumienie wszystkiego jako produktu, tym samym suponującego prymat produkcji. Na tym tle nadaje następujące znaczenie i funkcje usłudze handlowej (Rogoziński, 2000) (szerzej tabela 2.2),
4. Dyferencjacja i złożoność produktów usługowych, podporządkowanie ofert do oczekiwań klientów poprzez indywidualizację oferty usługowej (personalizację) oraz wzbogacanie produktów materialnych obudową usługową, a także bezpośrednia aktywność nabywcy usługi w proces współtworzenia usługi, wyraźnie eksponują walor poznawczy **usługi handlowej na tle teorii usług**,
5. W odniesieniu do usługi handlowej determinantą rozstrzygającą o źródłach użyteczności jest rodzaj asortymentu handlowego, stanowiącego rdzeń usługi, a w odniesieniu do cechy niematerialności usługi - *personalizowanie czynności usługowych następuje w ramach osobistego zaangażowania i odpowiedzialności pracowników materializujących*

dokonywaną transakcję. Warunek materializacji usługi handlowej zapośrednicza się w procesie doradzania, udzielania informacji o alternatywnej usłudze, a także zwróceniu uwagi na niepowtarzalne cechy usługi (Dobski, 2012, Payne 1997, Mazur 2001),

6. **Świadczenie pracy będące istotą usługi handlowej**, mające na celu uczynnienie funkcji asortymentu handlowego ukierunkowuje na konieczność stosowania **odpowiednich form zarządzania przedsiębiorstwem handlowym**. Dyspozycja ta tym samym w sposób niezwykle czytelny **przenosi koncentrację wyłącznie z produktu również na osobę usługobiorcy i jego aktywność w procesie współtworzenia usługi**.

Rozdział 2. Ujęcia strukturalne i funkcjonalne handlu

2.1. Funkcje handlu na tle jego definicji

Rozbieżność w zakresie precyzowania funkcji usług handlowych w obrocie gospodarczym stanowi przesłankę do dokonania analizy funkcji handlu w zakresie postrzegania jego roli w gospodarce. Poszczególni badacze dokonują klasyfikacji i podziału funkcji handlu w zróżnicowany sposób, uwarunkowany przede wszystkim celami badawczymi autorów (Dobski, 2012). W efekcie tych podziałów można wskazać na mniej lub bardziej ogólne funkcje handlu. Poniżej przedstawione zostaną wybrane z nich.

M. Sławińska przedstawia rolę handlu w aspekcie realizowanych przez niego zadań wskazując na poszczególne dyspozycje funkcjonalne (Sławińska, 2001, s. 26):

1. *Oferowanie towarów* należących do jednej lub wielu różnych kategorii produktów w odpowiednim miejscu i czasie, tym samym udogodnienie wyborów nabywcom,
2. *Utrzymanie zapasu towarów*,
3. *Ponoszenie ryzyka oraz przekazywanie* praw własności,
4. *Informacje oraz świadczenie usług* przed i po sprzedażowych,
5. Stwarzanie warunków zakupów, realizowanie dostaw, świadczenie usług związanych z działalnością przedsiębiorstw handlowego.

Autorka jednocześnie podkreśla, że na efekt pracy handlu składają nie tyle produkty zaoferowane do sprzedaży, które zostały wytworzone w sferze produkcji, ile towarzyszące im usługi. *Ich rolą jest podniesienie wartości użytkowej towarów*, co znajduje swój wyraz w marży handlowej (Sławińska, 2001, s. 25).

Rola przedsiębiorstw handlowych jako integratorów procesu łańcucha produkcji i konsumpcji zostaje podkreślona przez W. Szczepankiewicza, który przedstawia funkcję handlu z perspektywy *organizatora procesów dystrybucji* podkreślając w szczególności *dysproporcje* występujące we współczesnej gospodarce rynkowej (Szczepankiewicz, 2002) (tabela 2.1)

Handel w przedstawionym ujęciu pełni rolę *dystrybutora* – mającego na celu niwelowanie dysproporcji pomiędzy strukturą podaży i popytu.

Najbardziej ogólnym, a zarazem syntetycznym ujęciem funkcji handlu jest podział na funkcje *koordynacyjne*, polegające na równoważeniu podaży i popytu oraz funkcje *organizacyjne* polegające na ilościowym, jakościowym, strukturalnym dostosowaniu popytu do podaży.

Tabela 2.1 Charakterystyka funkcji handlu na tle dysproporcji występujących we współczesnej gospodarce rynkowej

Rodzaj dysproporcji	Charakterystyka
Dysproporcja ilościowa	Brak spójności między partiami dóbr oferowanymi do sprzedaży przez producentów, a wielkością zapotrzebowania poszczególnych ostatecznych klientów. jednostki handlowe w tym zakresie zajmują się kompletowaniem produkcji tworzonej w małych partiach lub podziałem dużych partii produkcyjnych na jednostki zbiorcze zgodnie z zapotrzebowaniem nabywcy.
Dysproporcja czasowa	Brak jedności między czasem produkcji, a okresem spożycia czy też sezonowość produkcji, a ciągłym zapotrzebowaniem lub sezonowością spożycia i ciągłą całoroczną produkcją. Zadaniem handlu jest koncentracja krótkookresowej sezonowej produkcji i jej rozłożenie w czasie zgodnie z wymaganiami rynku. Funkcja handlu jest dostosowanie w czasie oferty towarów do popytu.
Dysproporcja jakościowa	Brak dostosowania właściwości dóbr przejmowanych ze strefy produkcji do cech użytkowych, które są preferowane przez ostatecznych nabywców.
Dysproporcja przestrzenna	Rejony produkcji nie pokrywają się z rejonami zapotrzebowania. Produkcja może być rozproszona, a spożycie może charakteryzować skoncentrowany proces w ośrodkach rynku. Rolą handlu jest spełnienie funkcji transportowych, czyli dokonywanie przesunięć towarowych zgodnie z zapotrzebowaniem rynku
Dysproporcja asortymentowa struktury obrotu	Asortyment dóbr oferowany przez wytwórców jest zgrupowany według gałęzi produkcji, natomiast w sieci handlowej asortyment jest oferowany zgodnie z rodzajami spożycia. Handel zajmuje się przegrupowaniem struktury produkcji opartej na schemacie produkcji na strukturę masy towarowej uporządkowanej wg podstawowych kierunków spożycia (przekształcenie asortymentu produkcyjnego w handlowy)

Źródło: (Szczepankiewicz, 2002, s. 29).

Do funkcji koordynacyjnych zalicza się (Szulce, 2008, s. 9): (1) zbieranie i przekazywanie informacji o popycie, (2) pomoc w nawiązywaniu kontaktów producenta z odbiorcami rynkowymi, (3) uzgadnianie decyzji o wielkości produkcji i jej rozmieszczeniu na rynku, (4) promocja dotycząca produktów bądź firmy, (5) zawieranie transakcji kupna sprzedaży a ściślej składanie ofert, (6) prowadzenie negocjacji, przenoszenie prawa własności. Funkcje organizacyjne handlu reprezentowane są poprzez aktywności, do których zalicza się (Szulce, 2008): (1) transport towarów, (2) magazynowanie, (3) przerób handlowy, (4) przekształcenie asortymentu produkcyjnego w handlowy, (5) sprzedaż produktów pośrednikom i ostatecznym odbiorcom.

Z podziału tych funkcji można wyprowadzić wniosek o podporządkowaniu usług *działalności organizacyjnej handlu* rozumianej jako wspomaganie realizacji procesów uznanych za fundamentalne, ściśle koordynacyjnych i dystrybucyjnych dobra materialne.

Podobny sposób przedstawiania funkcji handlu prezentuje w literaturze J. Szumilak, a odwołując się do charakterystyki czynności handlowych zalicza do nich (Szumilak, 2004, s. 14): analizę rynków zakupu i zbytu, przejmowanie ryzyka ponoszonego przez innych uczestników

procesu *wymiany towarów*, kształtowanie oferty rynkowej, fizyczna *dystrybucja* towarów, obsługa transakcji kupna i sprzedaży.

Perspektywa *roli dystrybucyjnej* nadając jej priorytetowy charakter stanowiła również asumpt do wskazania funkcji handlu przez J. Otto i A. Olczak, którzy wskazują, że z głównej roli jaką jest dystrybucja towarów można wyprowadzić kolejne funkcje z nią związane (Otto, Olczak, 2007, s. 17):

1. Funkcja *sprzedażowo – transakcyjna* - czynności w postaci negocjowania warunków umów zawieranie transakcji kupna sprzedaży kredytowania transakcji,
2. Funkcja *logistyczna* w postaci logistyki zaopatrzenia zarządzania zapasami i logistyki dostaw,
3. Funkcja *rynkowa, czyli marketingowa*, która określa rolę przedsiębiorstw handlowych jako tych, którzy coraz częściej nie są już tylko biernymi uczestnikami łańcuchów dystrybucyjnych, ale aktywnie wpływają na kształtowanie relacji trójstronnych: producent - dystrybutor - ostateczny klient. Ponadto przedsiębiorstwa handlowe pełnią kluczową rolę w tworzeniu nowych kanałów dystrybucji i nowych rynków zbytu.

Ponadto J. Otto i A. Olczak wskazują, że funkcje handlowe pełnione przez przedsiębiorstwa mają ścisły związek z funkcjami jakie pełnią usługi, ponieważ przedsiębiorstwa handlowe w efekcie dążą do *podnoszenia konkurencyjności* oferując swoim odbiorcom szeroki wachlarz usług. Związanie z dystrybucją towarów, dostarcza usługom *wartości dodanej* (Otto, Olczak, 2007, s.17).

P. Dobski i J. Mikołajczyk analizując kompetencje tworzenia wartości oferty usługowej, a przez to wartości dla klienta wskazują na rolę handlu detalicznego z perspektywy funkcji przez niego spełnianych zaliczając do nich odpowiednio (Dobski, Mikołajczyk, 2020, s. 41):

1. Funkcje ekonomiczne - pośredniczenie w wymianie towarowej, tworzenie wartości dla klienta, udział w dochodzie narodowym,
2. Funkcje społeczno – kulturowe – handel jako integrator życia społecznego,
3. Funkcje handlu w rozwoju lokalnym – związane z otoczeniem biznesowym pracodawcy, miastotwórcza, kształtowania jakości życia mieszkańców.

Ponadto P. Dobski i J. Mikołajczyk podkreślają, że handel grupując rozmaite formy pośrednictwa świadczy różnorodne usługi dodatkowe. Na tym tle wybór konsumenta opiera się na ocenie użyteczności miejsca dokonywania zakupów.

Natomiast miejsce jakie spełnia najwyższą użyteczność dla konsumenta jest przez niego wybierane (zob. Dobski, Mikołajczyk, 2020; Sławińska, 2010; Borusiak, 2008). W związku z dużym rozproszeniem jednostek świadczących usługi w zakresie wymiany dóbr i usług, istnieje również duże zróżnicowanie pod względem profilu działalności, strategii biznesów, zakresu przestrzennego działania oraz skali działania. Trendy te mają bezpośredni wpływ na strukturę i zmiany w zakresie gospodarki handlowej, które doprowadziły do ukształtowania się wielu form przedsiębiorstw handlu (Szumilak, 2004)¹⁰⁹.

Podsumowanie:

1. Najbardziej ogólnym, a zarazem syntetycznym ujęciem funkcji handlu jest podział na funkcje *koordynacyjne*, polegające na równoważeniu podaży i popytu oraz funkcje *organizacyjne* polegające na ilościowym, jakościowym, strukturalnym dostosowaniu popytu do podaży,
2. Z zarysowanych funkcji handlu można wyprowadzić wniosek o podporządkowaniu usług *działalności organizacyjnej handlu*, rozumianej, jako wspomaganie realizacji procesów uznanych za fundamentalne, ściśle koordynacyjnych i dystrybucyjnych dobra materialne,
3. Relacyjna funkcja usługi handlowej dzięki kreatywnej i twórczej przestrzeni angażującej nabywcę i wykonawcę usługi powoduje, że zostają wprowadzone nowe funkcje handlu.

¹⁰⁹ J. Szumilak podkreśla, że różnorodność i różnaitość form handlu detalicznego jest wynikiem długookresowych przemian jaki miały miejsce w tej sferze gospodarowania. Pierwszym impulsem prowadzącym do przyspieszenia był obserwowany od początku ubiegłego wieku szybki wzrost liczby placówek oraz wzrost zatrudnienia wskutek powiększenia wielkości sklepów. Zmiana ta przyczyniła się do skrócenia drogi nabywców do miejsc sprzedaży (z powodu większej gęstości sieci detalicznej) oraz do zwiększenia możliwości dokonywania kompleksowych zakupów i korzystania z urozmaiconego wyboru towarów pod jednym dachem. Zadecydowały o tym również takie czynniki jak długookresowy wzrost zaangażowania zasobów pracy i kapitały stymulowany postępem technicznym i technologicznym. Znalazło to odzwierciedlenie we wzroście zamożności gospodarstw domowych i towarzyszących temu zmianach w organizacji życia społecznego. W tych warunkach sektor przemysłowy tracił swoją pozycję dominującą na rzecz sektora usług do którego zaliczany jest handel. Zmiany w handlu jednak przybierały charakter ilościowy wyrażający się głównie w mnożeniu już istniejących form a nie w powstawaniu nowych form oznaczających rozwój. U podstaw zmian leżała szczególna właściwość charakteryzująca sferę instytucjonalną handlu ówczesnej doby a była nią nieskrępowana możliwość realizacji inicjatyw założycielskich polegających na wykorzystaniu przestrzeni i towaru bez konieczności absorpcji kapitałochłonnych technik. Konieczność nadążania za postępem technicznym nie tworzyła wtedy tak jak ma to miejsce we współczesnym handlu wejścia na rynek nowych przedsiębiorstw. Decydowały tu umiejętności przedsiębiorcze i inicjatywa właścicieli. Takie twierdzenie znajduje swój wyraz w formułowanych z początkiem lat 30 tych ubiegłego wieku teoretycznych koncepcjach objaśniania zmian instytucjonalnych w handlu (Szumilak, 2004, s. 34-35).

2.2. Rozbieżności dotyczące funkcji handlu

Handel uczestnicząc w różnych procesach społecznych, gospodarczych stanowi istotny dział gospodarki narodowej. Twórcza i inicjatywna, a zarazem innowacyjna funkcja handlu spowodowana jest dużym udziałem czynnika ludzkiego, zarówno po stronie usługodawcy jak i usługobiorcy, co sprawia, że poprzez ożywioną pracę i zaangażowanie nabywcy usług handel staje się wytwórcą nowych produktów usługowych. Przedsiębiorstwa handlowe chcąc zapewnić, jakość i konkurencyjność oferowanych dóbr materialnych dokonują transpozycji w odniesieniu do procesów handlowych ukierunkowując je na kreowanie i desygnowanie sekwencyjnych w swojej budowie produktów usługowych, mających na celu zaspokojenie potrzeb konsumentów. Definiowanie skuteczności handlu i jego roli w społeczeństwie odbywa się przez pryzmat usług, jakie świadczy on będąc integratorem procesów produkcyjno-konsumpcyjnych i społecznych.

Definiowanie handlu w literaturze przedmiotu często kojarzone jest z kategorią sektora handlu (zob. Sławińska, 2004; Szczepankiewicz, 2002; Reformat, 2017; Mikołajczyk, 2012; Borusiak, 2008) w rozumieniu analizy rynków konkurencyjnych. B. Borusiak w definicji *sektora handlu* odwołuje się do M. Portera, podkreślając, że jest to grupa podmiotów oferujących identyczne lub podobne produkty zaspokajające określoną potrzebę, co oznacza tożsamość odbiorców, ale także dostawców (Borusiak, 2008, s. 7).¹¹⁰ M. Pietrzak odnosząc się do definicji sektora w rozumieniu M. Portera wskazuje, że autor w oryginale używa pojęcia *industry* - przemysł, które jednak zazwyczaj w tym kontekście tłumaczy się jako sektor, branża, gałąź. Można zatem utożsamiać pojęcie sektora/ branży z podażową stroną rynku (Pietrzak, 2014, s. 3). M. Sławińska analizując strukturę sektora handlu detalicznego w gospodarce odwołuje się do zmienności i złożoności otoczenia, by móc trafniej określać rynkowy kontekst prowadzenia działalności oraz dokonywać precyzyjnej segmentacji nabywców i pozycjonowania produktów. Ponadto autorka wyjaśnia, że w przeszłości wszystkie przedsiębiorstwa handlu zaliczane były do jednego sektora – usługowego (na mocy tercjalnej koncepcji gospodarki) (zob. Sławińska, 2010). Na tym tle jak wskazuje autorka, zjawisko postępującej specjalizacji sektorów czerpiące swoje źródło we wzroście liczby produktów, a tym samym formatów handlu powoduje, że sektor handlu powinien być definiowany przez format przedsiębiorstw handlowych (Sławińska,

¹¹⁰ Według M. Portera sektorem jest grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby będące substytutami (Porter, s. 23).

2010, s. 72)¹¹¹. Uwagi wymaga również pogląd wskazujący na analizę sektorów dokonanych przez T. Pawłowskiego, który zalicza handel do sektora usług, podkreślając jednocześnie, że ta kategoria (usług) jest na tyle pojemna, że **jej wartość poznawcza jest znikoma** (Pawłowski, 2018, s. 92-93). Według autora bardziej wartościowe jest posługiwanie Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007). Znamiennym z tej perspektywy, jest brak merytorycznego rozstrzygnięcia pomiędzy wynikiem branżowym danej działalności, a jej istotą, przesądzającą o sposobach i metodach zarządzania jednostką handlową¹¹². Ponadto projekt pt. Sektorowa Rama Kwalifikacji Handlu¹¹³ (2020) również nadaje aktywnościom handlowym atrybut sektora¹¹⁴ jako działu gospodarki krajowej zajmującego się pośrednictwem w obrocie dobrami materialnymi, niematerialnymi i usługami, między sferą ich produkcji, a strefą konsumpcji. Jednocześnie stwierdza się, że rozumiane w szeroki sposób działania handlowe występują we wszystkich innych dziedzinach gospodarki, co pozwala określić sektor handlu jako przenikający inne, czy też biegnący w poprzek nich (tak zwany transwersalny) (Raport Końcowy Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu, 2018 https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/Sektorowa-Rama-Kwalifikacji-Handlu-WM.pdf dostęp dnia 16.03.2024).

Mając na uwadze podział na sektory gospodarki (zob. rozdział 1.2.) w rozprawie uznaje się handel jako gałąź gospodarki stanowiącą podsektor usług. Handel nie jest aktywnością,

¹¹¹ M. Sławińska analizując możliwość poszerzenia działalności przedsiębiorstw handlowych odnosi jej znaczenie do ekspansji transsektorowej podkreślając, że o tym zjawisku można mówić w przypadku podejmowania przez detalistę działalności usługowej lub produkcyjnej. Łatwość migracji przedsiębiorstw handlowych do sektora usług wynika z podobieństwa kluczowych kompetencji w obu sektorach – obsługa indywidualnych nabywców w sposób sprawny. Bardziej prawdopodobne jest przechodzenie z sektora handlu do sektora usług niż odwrotnie. Trudną do pokonania dla przedsiębiorstw usługowych barierą może być zupełny brak kompetencji i bazy materialnej związanej z obrotem dobrami materialnymi. Trend do przekraczania granic sektora implikuje liczne modyfikacje w przedmiocie działalności a tym samym w modelach biznesu. W przypadku poszerzenia portfela produktów o działalność usługową przedsiębiorstwo handlowe staje się także wytwórcą usług, czyli przedsiębiorstwem handlowo – usługowym (Sławińska, 2010, s. 74).

¹¹² Tym bardziej ma to znaczenie z perspektywy celów zrealizowanej przez T. Pawłowskiego pracy doktorskiej, a jednym z nich było sformułowanie procedury zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym (zob. Pawłowski, 2018).

¹¹³ Publikacja ta powstała w wyniku prac w ramach projektu opracowania SRKH przeprowadzonych przez konsorcjum Fundacji Przedsiębiorczości oraz Stowarzyszenia Forum Dialogu Gospodarczego na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych. Fundacja Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego (2018). *Raport Końcowy Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu (SRKH)*. Warszawa: Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego. https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/Sektorowa-Rama-Kwalifikacji-Handlu-WM.pdf. Pobrano dnia 16.03.2024.

¹¹⁴ Definicja, którą zamierzano zastosować w projekcie, miała jedynie pozwolić na wychwycenie, w kontekście kompetencji, zachodzących w tym sektorze procesów. Miało to pozwolić na skuteczniejsze i jednoznaczne określenie, które działania i związane z nimi kompetencje będzie można zaliczyć do typowych dla handlu.

czynnością czy działaniem¹¹⁵, handel jest usługą, a dzięki świadczeniu pracy personelu i aktywności nabywcy istnieje przestrzeń do współtworzenia produktu usługowego będącego wiązką korzyści dla indywidualnego nabywcy.

Handel jako odrębna dziedzina działalności ma swoje źródło z jednej strony w historycznym¹¹⁶, rozwoju stosunków wytwórczych, z drugiej w układzie obecnych uwarunkowań, charakteryzujących się dysproporcjami dla wyrównania których niezbędna jest działalność handlowa (Szczepankiewicz, 2002, s.28). B. Borusiak (2008, s. 28) argumentuje, że rozwój handlu odbywa się w perspektywie spirali tzn. w kolejnych okresach występują tożsame zjawiska, ale na wyższym poziomie technologicznym¹¹⁷ i organizacyjnym¹¹⁸.

W wielu krajach handel zaliczany jest do wiodących działów gospodarki, na co wskazuje liczba przedsiębiorstw handlowych, miejsc pracy w handlu czy jego udział w tworzeniu dochodu narodowego¹¹⁹. Wpływ handlu na gospodarkę wynika z wielu czynników, do których zalicza się (Misiąg, 2006, s. 11):

¹¹⁵ W Sektorowej Ramie Kwalifikacji Handlu definiuje się handel jako działalność polegająca na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży, realizowanej przez przedsiębiorstwa handlowe oraz działy handlowe w firmach produkcyjnych i usługowych (*Raport Końcowy Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu (SRKH)*. Warszawa: Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego. 2020).

¹¹⁶ Handel jako dziedzina ludzkiej aktywności powstał, gdy ludność przestała wytwarzać tylko na własne potrzeby. Wówczas rozpoczęła się wymiana handlowa, która została zintensyfikowana przez pojawienie się pieniądza, który umożliwiał rozdzielanie w czasie sprzedaży dóbr i zakup dóbr produkowanych przez innych ludzi. Utrwalanie formy wymiany pieniężno towarowej sprzyjało uczestnictwu pośredników w wymianie, którzy wyręczali producentów w poszukiwaniu możliwości sprzedaży towarów (szerzej Szumilak, 2004, s. 13).

¹¹⁷ Sektorowa Rama Kwalifikacji Handlu podkreśla, że współczesny handel jest rezultatem przemian, jakie dokonały się w nim wraz z procesami rozwoju społeczno-gospodarczego. Obecnie nowe kierunki zmian w handlu wyznaczone są przez nowe technologie informacyjno-komunikacyjne oraz rosnące wymagania nabywców usługi handlowej (Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – Państwowy Instytut Badawczy, 2012, 2016, 2017) (SRKH, 2020, s. 17).

¹¹⁸ Do historycznych etapów tego procesu można zaliczyć (Borusiak, 2008, s. 28):

1. Wymiana prosta – wymiana w ramach gospodarki naturalnej,
2. Wymiana rozwinięta – rolnictwo i pasterstwo jako uczestnicy wymiany rozwiniętej, charakteryzującej się pewną regularnością,
3. Wymiana pośrednia ekwiwalentna – rzemiosła wytwarzające dobra na wymianę, która odbywała się bez pośrednika pobierającego wynagrodzenie (marżę),
4. Wymiana pieniężna nieekwiwalentna – wzrost skali i skomplikowania wymiany stworzył zapotrzebowanie na pośredników, określana jest jako nieekwiwalentna, ponieważ cena towaru, oprócz wynagrodzenia wytwórcy obejmuje także wynagrodzenie kupca – pośrednika z inicjatywy, którego dochodzi do procesów kupna - sprzedaży,
5. Powstanie kapitału handlowego i handlu jako gałęzi gospodarki – zasoby pieniężne kupców składały się na kapitał handlowy, który zintensyfikował proces wymiany.

¹¹⁹ Działalnością dominującą wśród podmiotów usługowych pod względem wartości dodanej jest działalność handlowa, której udział stanowi 16,0 procent wartości dodanej brutto wytworzonej w całej gospodarce narodowej. W Polsce według danych wartość dodana brutto wytworzona przez podmioty prowadzące działalności o charakterze usługowym stanowiła 65,4 procent wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej. Jednocześnie w jednostkach tych pracę znalazło 63,9 procent ogółu pracujących. Działalnością dominującą wśród podmiotów usługowych pod względem wartości dodanej jest działalność handlowa, której

1. Wzrost znaczenia produktu handlu,
2. Wykreowanie produktu dopasowanego do masowych rynków,
3. Przyspieszenie procesów koncentracji,
4. Politykę niskich cen stosowanych przez skoncentrowany handel.

W okresie transformacji systemowej (lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku) handel odgrywał kluczową rolę w kształtowaniu gospodarki, a jednocześnie rozpoczął się proces dynamicznych i wielokierunkowych przekształceń polskiego systemu społeczno – gospodarczego w kierunku gospodarki opartej na usługach (*service economy/service factory*)¹²⁰. Zaczęto wprowadzać reformy, które miały na celu przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. W tym kontekście handel jako podsektor usługowy stał się ważnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie struktury gospodarki. Wprowadzenie wolnego handlu i deregulacji przepisów dotyczących jego działania i form organizacji było jednym z najważniejszych kroków w procesie transformacji gospodarczo-ustrojowej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Polsce. Wówczas niemal całkowicie uspołeczniony sektor handlowy został w niespełna kilka lat w ponad dziewięćdziesięciu procentach sprywatyzowany¹²¹ (Szymczyk, 2019, s. 68). W wyniku zmian w polskim handlu

udział stanowi 24,5 procent. W końcu 2021 r. najwięcej osób (24,8 procent ogółu pracujących w podmiotach usługowych) pracowało w przedsiębiorstwach zaliczanych do sekcji Handel i naprawa pojazdów samochodowych (wg PKD sekcja G). W 2021 r. działalnością dominującą wśród jednostek usługowych pod względem przeciętnego zatrudnienia była również działalność handlowa, w której zatrudnionych było 1 750,0 tys. osób. W 2021 r. według wstępnych danych udział handlu w tworzeniu produktu krajowego brutto wyniósł 13,9 procent, a w wartości dodanej brutto 16,0 procent. Źródło: Rynek wewnętrzny 2021, GUS, Warszawa 2022. <https://stat.gov.pl/> pobrano dnia 05.05.2023 r.

¹²⁰ K. Rogoziński podkreśla, że słowo *serwicyzacja* miało na celu nie tylko stworzenie opozycji semantyczno-merytorycznej w odniesieniu do słowa *production*, ale miało ono również komunikować zasadnicze znaczenie i różnice jakie przynosi – spowodowane rosnącym znaczeniem usług. Według autora ten sposób gospodarowania charakteryzuje: (1) wzrost znaczenia usług mieszony wzrostem zatrudnienia i udziałem w tworzonej PKB, (2) nowe konfiguracje czynników wytwórczych – ziemia i kapitał zostały zastąpione kapitałem intelektualnym jako podstawowy czynnik wytwórczy, (3) zmiana zasad organizacji i zarządzania podmiotami wytwarzającymi usługi poprzez na przykład uelastycznienie czasu i form pracy i wzrost potencjału usługowego, (4) zmiana stylu życia spowodowana konsumpcją usług oraz zmianą w samoobsłudze. Zmiana w zakresie serwicyzacji polegała przede wszystkim na odkryciu, że klienci są coraz mniej zainteresowani zakupem dóbr standardowych. Usługi w konsekwencji zostały wbudowane w wewnętrzny proces produkcji stając się czynnikiem konkurencyjności. Proces ten zmierza zatem to nazwania przedsiębiorstw handlowych usługową fabryką (Rogoziński, 2006b, s. 11-12).

¹²¹ Powstawały nowe placówki handlowe, przy jednoczesnej likwidacji podmiotów państwowych i spółdzielczych przejmowanych przez właścicieli prywatnych. W roku 1989, zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego, udział sprzedaży detalicznej sektora prywatnego w całkowitej sprzedaży detalicznej wynosił 60,3%. Już w roku 1992, wskutek zachodzących procesów restrukturyzacyjnych i demonopolizacyjnych, wskaźnik ten wzrósł do poziomu 82,71%, by w roku 1994 przekroczyć próg 90%. W 1993 roku liczba sklepów prywatnych (371 962 sklepów) uległa potrojeniu w stosunku do 1989 roku (124 717 sklepów), a udział sklepów i stacji paliw sektora prywatnego w całkowitej liczbie sklepów i stacji paliw wzrósł z wartości 82% w roku 1989 do poziomu ponad 98% w roku 1994. Co więcej, udział zakładów osób fizycznych w liczbie podmiotów prywatnych ogółem wynosił 95-

pojawiły się nowe zjawiska gospodarcze takie jak: urynkowienie, wolność działalności gospodarczej, samodzielność, konkurencja, samofinansowanie oraz powstanie rynku konsumenta.

Na tle zarysowanych procesów zauważyć można niewspółmierność między rozwojem handlu i jego znaczeniem w gospodarce oraz w tworzeniu wartości dla klienta, a wyjaśnianiem tych zjawisk na gruncie nauki (Sławińska, 2012, s.3). B. Borusiak podkreśla, że zainteresowanie tematem funkcjonowania handlu w Polsce wydaje się być mniej rozpatrywane do jego rzeczywistej roli jaką pełni on w gospodarce (Borusiak, 2008, s. 31).

Mając na uwadze powyższe uwarunkowania dalsze rozpoznanie będzie koncentrowało się na wskazaniu rozbieżności funkcji handlu oraz braku jednolitości w tym zakresie wśród badaczy.

M. Sławińska wskazuje, że handel jest dziedziną działalności gospodarczej, polegającą na zaplanowanym i profesjonalnym świadczeniu usług, których przedmiotem jest pośrednictwo w obrocie towarami. W sensie strukturalnym jest dziedziną gospodarki, w ramach której dochodzi do przemieszczania się produktów od produkcji do konsumpcji lub też do przetworzenia w ramach zużycia produkcyjnego. Jest określany jako działalność gospodarcza polegająca na profesjonalnym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo – pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży. Jest aktywnym uczestnikiem rynku, mającym wpływ na rozwój innych dziedzin gospodarki i zaspokajanie potrzeb klientów (Sławińska, 2008, s.11).

Handel, jako proces nabywania dóbr i świadczenia usług możemy rozpatrywać w aspekcie funkcjonalnym oraz instytucjonalnym. Kategoria funkcjonalna wskazuje na podejście szersze, a odnoszące się do wymiany dóbr pomiędzy podmiotami gospodarczymi (Borusiak, 2008, s. 31). Jak wskazuje T. Sondej handel w ujęciu funkcjonalnym obejmuje wymianę w formie transakcji kupna sprzedaży dóbr materialnych, które nie są już przetwarzane przez przedsiębiorstwa. Autor dokonuje klasyfikacji handlu w ujęciu czynnościowym, do którego zalicza (Sondej, 2005, s. 82): (1) handel w ujęciu operacyjnym – zespół czynności prowadzących

98%. Zachodzące zmiany własnościowe miały wpływ na strukturę polskiego handlu detalicznego. Efektem prywatyzacji w latach 1990–1992 była atomizacja handlu, przejawiająca się głębokim rozdrobnieniem struktury podmiotowej, w której dominującą rolę pod względem liczebności wiodli drobni, niezależni właściciele pojedynczego punktu sprzedaży detalicznej. Duży, nienasycony rynek połączony z wysokim bezrobociem sprzyjały rozwojowi hurtowni i niewielkich sklepów oraz handlowi bazarowemu. W 1990 roku liczba sklepów w Polsce wzrosła o ponad 56% w porównaniu z rokiem poprzednim (Szymczyk, 2019, s. 68).

do zawarcia kupna sprzedaży; (2) handel w ujęciu strukturalnym – gałąź zajmująca się przemieszczaniem towarów przez kolejne ogniwa w kanale dystrybucji w celu zaopatrzenia konsumentów, (3) handel w sensie *stricte* – działalność podmiotów wyspecjalizowanych w pośrednictwie polegająca na: zakupie i sprzedaży towarów, fizycznym ich przemieszczaniu (transport i magazynowanie), ułatwianiu wymiany (standaryzacja i normalizacja towarów, finansowanie transakcji, przekaz informacji rynkowych). Podział zaproponowany przez autora przedstawia tabela 2.2.

Handel w węższym ujęciu funkcjonalnym traktowany jest jako wymiana dóbr materialnych zakup i sprzedaż, czyli operacje handlowe wykonywane przez przedsiębiorstwa (Sławińska, 1998, s. 37).

Tabela 2.2. Handel w ujęciach funkcjonalnym i instytucjonalnym

Rodzaj ujęcia handlu	Podmioty gospodarcze		Rodzaj działalności				
			Wymiana dóbr				
W szerokim ujęciu funkcjonalnym	Gospodars twa domowe	Przedsiębiorstwa	Dobra materialne	Nieruchom ości	Prawa	Usługi	Dobra niematerialne
W węższym ujęciu funkcjonalnym	Przedsiębiorstwa		Wymiana dóbr materialnych, które nie są przetwarzane				
W szerokim ujęciu instytucjonalnym	Inne przedsiębiorstwa Przedsiębiorstwa handlowe		Zakup dóbr materialnych w celu ich dalszej odsprzedaży w niezmienionej formie				
			Handel				
			Samodzielny	Komisowy	agencyjny		
W węższym ujęciu instytucjonalnym	Przedsiębiorstwa handlowe		Zakup i sprzedaż dóbr we własnym imieniu i na własny rachunek oraz własne ryzyko				

Źródło: (Sondej, 2005, s. 83)

Z tej perspektywy B. Borusiak podkreśla, że handel występuje jako funkcja przedsiębiorstwa i oznacza całą jego działalność, polegającą na pozyskiwaniu i sprzedaży dóbr, natomiast podejście instytucjonalne odnosi się do podmiotów profesjonalnych biorących udział w sferze handlu. Ich cechą charakterystyczną jest zaś zawodowe pośredniczenie w obrocie towarowym, czyli zakup towarów w celu ich sprzedaży bez zmiany fizycznej postaci dóbr (Borusiak, 2008, s. 31).

Handel jako gałąź gospodarki, przynależąca do sektora usług jest w sposób zróżnicowany definiowany w literaturze. Brak jednolitości w tym zakresie wzmacnia lukę taksonomiczną traktowaną jako brak kompleksowego uporządkowania pojęć i treści w odniesieniu do funkcji handlu. Wskazać bowiem można podział definicji handlu na te, które

formułują go strukturalnie w ramach analizy makroekonomicznej oraz takie, które jego rolę i oddziaływanie konsolidują z mikrootoczeniem. Integracja z bliższym otoczeniem w zakresie merytorycznym definicji dotyczy handlu detalicznego, a handel interpretowany przez wymiar funkcjonalny jakim jest wymiana towarowa znajduje swoje odzwierciedlenie w wyjaśnianiu jego istoty w ramach procesów makroekonomicznych.

Przedstawienie rozbieżności definicyjnych (załącznik 2, 3) ma na celu dokonanie uporządkowania merytorycznego rozbieżności odnośnie pojęcia handlu oraz usystematyzowania pojęcia usługi handlowej. Brak rozstrzygnięcia w wymiarze merytorycznym, a tym samym brak wskazania na istotę usługi handlowej mógłby rzutować, na jakość analiz przedstawionych w pracy, obarczając ją błędnymi wnioskami.

Główne założenia merytoryczne w definiowaniu handlu (wymiar makroekonomiczny)¹²² orientują handel jako wymianę towarową prowadzoną przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, poprzez wykonywanie czynności organizacyjno dystrybucyjnych, działający w ramach dookreślonej przestrzeni. Fakt, że unormowania te odnoszą jego znaczenie w ściśle organizatorskim i funkcjonalnym charakterze przedstawia diagram 2.1.

¹²² (Rojek 2003, s.189; Sławińska, 2008, s. 11-15; 2010; 2011, s. 35-36; Szulce, 2008, s. 9 -18; Chwałek 2008, s. 215; Mikołajczyk 2012, s.49; Mruk 2012, s. 181 – 187; Szumilak, 2004, s.13-15, 21-28, 33; Śmigielska, 2004, 51-58; Boczar 1984, s. 7-15, 131; Garbacz, 1984 s. 128-129, 136-137, 193; Wiśniewski, 1965, s. 246; Urbanowska – Sojkin, 1997 s. 18-21; Szczepankiewicz, 2002, s. 25; Borusiak 2008, 2010; Sullivan, Adcock, 2003, s.15; Dobski 2012, s. 74-80; Cox i Brittain, 2000; Otto, Olczak, 2007):

1. Ostatnie ogniwo w ogólnym procesie produkcji i dystrybucji,
2. Działalność gospodarcza polegająca na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo pieniężnej,
3. Czynności związane z pośrednictwem między produkcją, a konsumpcją, a także świadczenie usług związanych z zakupem i sprzedażą, co ułatwia zbyć i zakup towarów,
4. Do czynności handlowych sensu largo - świadczonych przez pośredników zalicza się: analiza rynków zakupu i zbytu, przejmowanie ryzyka ponoszonego przez innych uczestników wymiany towarów, kształtowanie oferty rynkowej, fizyczna dystrybucja towarów, obsługa transakcji kupna i sprzedaży. Czynność tę można określić jako uczestnictwo handlu w procesie rynkowej aktywizacji ofert producentów dóbr. Handel sensu stricte – kupno towarów w celu ich dalszej odsprzedaży,
5. Działalność gospodarcza polegająca na pośredniczeniu w wymianie towarów, czyli na ich zakupie, a następnie odsprzedaży zwykle w niezmienionej postaci.
6. Handel należy do tych działań człowieka, które ze swej istoty i podstawowych funkcji wykazują ścisłe powiązania z przestrzenią. W przestrzeni następuje realizacja aktów kupna sprzedaży w postaci towarowo pieniężnych powiązań dostawców i odbiorców.

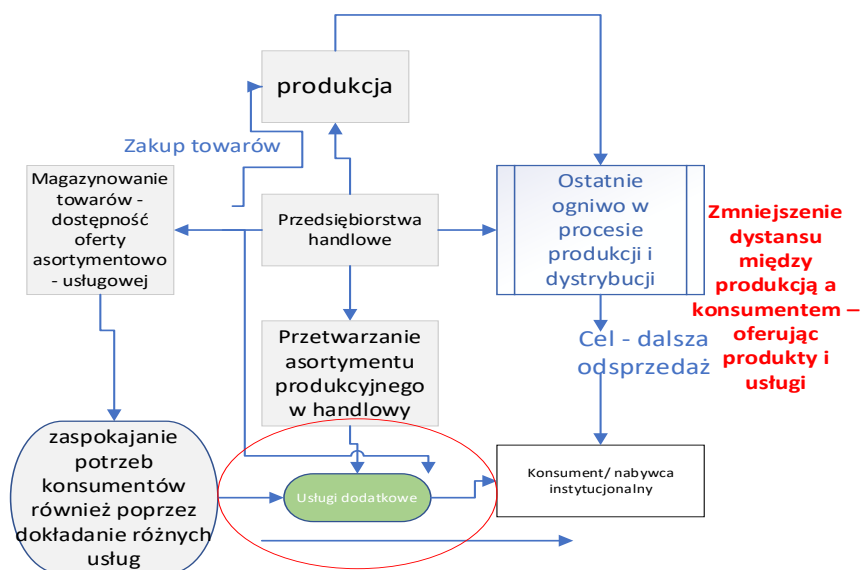


Diagram 2.1. Diagram definicji handlu (ujęcie makroekonomiczne)

Źródło: Opracowanie własne

Przestrzeń dookreślania funkcji handlu detalicznego¹²³ poprzez precyzyjne wskazanie na opis jego produktu oraz komponentów desygnujących usługę handlową została

¹²³ (Rojek 2003, s.189; Sławińska, 2008, s. 11-15; 2010; 2011, s. 35-36; Szulce, 2008, s. 9 -18; Chwałek 2008, s. 215; Mikołajczyk 2012, s.49; Mruk 2012, s. 181 – 187; Szumilak, 2004, s.13-15, 21-28, 33; Śmigielska, 2004, 51-58; Boczar 1984, s. 7-15, 131; Garbacik, 1984 s. 128-129, 136-137, 193; Wiśniewski, 1965, s. 246; Urbanowska – Sojkin, 1997 s. 18-21; Szczepankiewicz, 2002, s. 25; Borusiak 2008, 2010; Sullivan, Adcock, 2003, s.15; Dobski 2012, s. 74-80; Cox i Brittain, 2000; Otto, Olczak, 2007):

1. Handel detaliczny to ogół czynności handlowych wykonywanych w celu zakupu, a następnie sprzedaży towarów i związanych z nimi usług konsumentom indywidualnym do bezpośredniego spożycia użytkowania lub posiadania,
2. Przedsiębiorstwo detaliczne jest jednostką gospodarującą wyodrębnioną w interesie konsumentów,
3. Handel detaliczny zwiększa poprzez swoją działalność wartość dodaną w kanale dystrybucji, oferując towary w miejscu, w którym klienci chcą je nabywać (użyteczność miejsca), w odpowiadającym im czasie (użyteczność czasu) oraz umożliwiając zawarcie transakcji, która jest podstawą nabycia danego produktu (użyteczność posiadania jest tworzenie odpowiednich warunków zakupu towarów przez ostatecznych nabywców,
4. Z punktu widzenia odbiorców – handel wyręcza każdego nabywcę z wielu czynności, które musiałby wykonać samodzielnie, aby skutecznie zaspokoić swoje potrzeby (pełni funkcję spiżarni, dostępu, negocjacji). Z punktu widzenia dostawców, odciąża od konieczności odnajdywania i docierania na własną rękę do każdego nabywcy zainteresowanego zakupem. Przejęcie określonych czynności zarówno od dostawców jak i odbiorców stanowi istotę usługi świadczonej przez handel detaliczny. Funkcje spełniane są przez pracę zatrudnionych pracowników lub właściciela (zakup, utrzymywanie zapasów, sprzedaż),
5. Handel detaliczny spełnia funkcje dostarczania wartości finalnym nabywcom, wartość ta oparta jest o relacje między przedsiębiorstwem handlowym a nabywcą. Relacje są silniejsze, gdyż handel detaliczny zajmuje ostatnie miejsce w łańcuchu kreowania wartości dla klienta,
6. Rolę handlu w procesie tworzenia wartości dla nabywców można rozpatrywać z dwóch punktów: rola handlu detalicznego w łańcuchu wartości - czyli w procesie wytwarzania, dostarczania i informowania nabywców o wartości; tworzenie wartości oferty usługowej przedsiębiorstw handlu detalicznego.
7. Uczestnictwo przedsiębiorstw handlu detalicznego w procesie tworzenia wartości oferowanych na rynku można interpretować jako ich współudział w formowaniu produktu będącego zestawem korzyści określonych dla nabywcy. Oferta jest zapowiedzią świadczenia usług o określonej jakości stanowiące pewną wartość dla indywidualnych nabywców dóbr konsumpcyjnych,

przedstawiona w literaturze między innymi przez B. Borusiak (2008)¹²⁴, która analizuje dotychczasowe teorie handlu (funkcjonalną i usługową) scalając ich wymiar funkcjonalny. Mając na uwadze złożoność produktu handlu detalicznego B. Borusiak definiuje go poprzez desygnowanie usługi jej produktem¹²⁵, która w odniesieniu do handlu detalicznego przybiera postać formatu punktu sprzedaży. Jest to usługa dostępności czasowo przestrzennej do dóbr

-
8. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego tradycyjnie wyodrębnione ze względu na przedmiot działalności – kupno w celu dalszej odsprzedaży bez zmiany fizycznej postaci produktu – przekształcają się w podmioty wyspecjalizowane w obsłudze konsumentów.
 9. Handel detaliczny: jest to usługa dostępności czasowo przestrzennej do dóbr materialnych (lub takich, którym postać materialną można nadać), pochodzących spoza sektora handlu:
 - Produktem jest usługa skonstruowana na bazie produktu materialnego (mającego postać materialną) lub niematerialnego (muzyka, tekst) który ma standardową postać,
 - Produkty te pochodzą spoza sektora handlu detalicznego. Produkt sfery handlu detalicznego ma charakter usługowy – istnieje brak możliwości magazynowania i transportu,
 - Produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawą świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Istotą produktu, czyli usługi jest dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa z producentami, jeśli chodzi o producentów – wiązkę relacji z indywidualnymi nabywcami. Z punktu widzenia producentów produktem jest usługa dostępu do ostatecznych nabywców – usługa uhandlowienia, która oznacza zapewnienie dostępu do produktu do miejsca, gdzie nabywca dokonuje zakupu w celu konsumpcji, czyli realizowany jest kluczowy element procesu reprodukcji – zamiana produktu na pieniądze;
 - Zagregowanym i zestandaryzowanym desygnatem produktu – usługi – jest format punktu sprzedaży detalicznej,
 - Wyodrębnienie usług wolnych, związanych i częściowo związanych nie jest rezultatem właściwości tych usług, ale form prowadzenia działalności handlowej,
 10. Meritum usługi handlowej *stanowią oferowane na sprzedaż dobra materialne i współistniejące z nimi usługi towarzyszące* w zależności od potrzeb nabywcy, istotą świadczonych przez przedsiębiorstwo handlowe usług jest *obustronne oferowanie usługi dostępu do oferty* – producentom do nabywców, a klientom do towarów wytworzonych w sferze produkcji.

¹²⁴ Interpretacją usługi handlowej w literaturze zajmował się również P. Dobski (2012) nakreślając jej znaczenie merytoryczne podobnie jak B. Borusiak. Autor wskazuje, że usługę taką należy rozumieć jako proces sprzedaży oferty asortymentowej. Stanowi to konsekwencję istoty działalności handlowej, która polega na pośredniczeniu w obrocie towarowym. Analizując proces świadczenia usługi handlowej, należy przyjąć, że na jej ostateczny kształt istotny wpływ mają elementy materialne. Wśród nich zasadniczy jest asortyment oferowanych dóbr odpowiadający oczekiwaniom grupy docelowej. Mając na uwadze, zgodnie z interpretacją K. Rogozińskiego, że istotą usług jest podejmowanie na zlecenie nabywcy świadczenia pracy, w działalności przedsiębiorstw handlowych, dzięki zaangażowaniu personelu, występuje zwiększanie użyteczności dóbr, jakie są oferowane klientom (Dobski, 2012, s. 281-282). Za najważniejszy czynnik w strukturze usługi handlowej, poprzez podkreślenie jej aspektu zaczerpniętego z funkcji handlu autor uznaje proces sprzedaży oferty asortymentowej, a rola personelu sprowadza się do zwiększania użyteczności dóbr.

¹²⁵ Produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawą świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Istotą produktu, czyli usługi jest dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa z producentami, jeśli chodzi o producentów – wiązkę relacji z indywidualnymi nabywcami. Istota produktu handlowego sprowadza się do oferowania użyteczności w postaci dostępu do wytwórców / konsumentów, których produkty składają się na ofertę występującą w dogodnej dla klienta lokalizacji czasie ilości. Właśnie z warunkami dostępu związana jest grupa potrzeb konsumentów. Sposób oferowania produktów materialnych pozwala na zaspokojenie takich potrzeb jak potrzeby społeczne, estetyczne, edukacyjne, związane ze spędzaniem czasu wolnego (Borusiak, 2008, s. 168-172).

materialnych (lub takich, którym postać materialną można nadać), pochodzących spoza sektora handlu (Borusiak, 2010, s. 117). Analiza strukturalna produktu handlu detalicznego została przedstawiona w formie diagramu (rysunek 2.1a, 2.1b, 2.1.c).

W przedstawianych funkcjach handlu zauważyć można, że usługa handlowa jest odmiennie interpretowana niż sfera usługowa prezentowana w ramach teorii usługowej A. Wakara (1966). Konsekwencją wyprowadzenia podstaw definicji usługi jako produktu z koncepcji marketingu dóbr materialnych¹²⁶ i uzupełnienie definiendum o warunki jego oferowania, nie tylko nie rozstrzygnęło istoty usługi handlowej, ale spowodowało, że **desygnatem nazwy usługi stał się na tle tej koncepcji - format handlu**. Usługi bowiem będąc integralną częścią komponentów warunków oferowania asortymentu nie są autonomiczne, gdyż jak podkreśla B. Borusiak ich wyodrębnienie nie jest rezultatem właściwości tych usług, ale form prowadzenia działalności handlowej (Borusiak, 2008, s. 37)¹²⁷. Interpretując *a contrario* uznaje się, że źródłem świadczenia usług jest specyfika działalności oraz jej formalna struktura rynkowa i funkcjonalna, a nie istnienie usług jako samodzielnego sposobu zaspokajania potrzeb nabywców. Funkcje usług na tle tej teorii **wynikają ze znaczenia jakie nadaje im handel**.

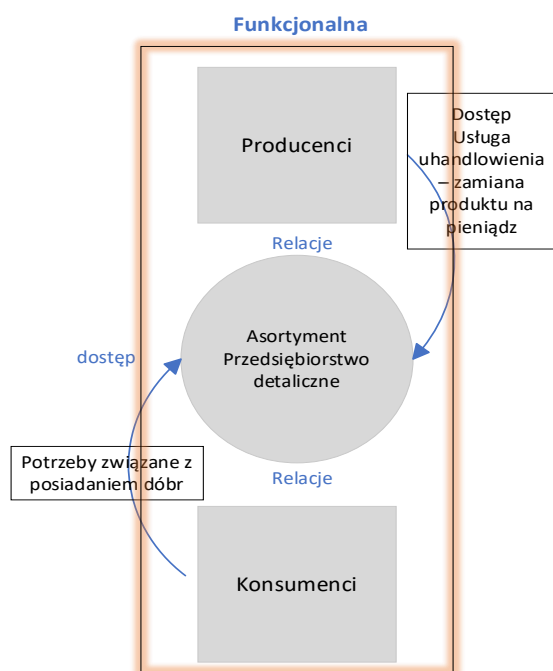
Z tej perspektywy traktowanie usługi handlowej jako integralnej części warunków oferowania asortymentu powoduje, że to format jednostki punktu sprzedaży decyduje, czy usługi zostaną wyodrębnione (rodzaj) i czy pojawią się w ofercie działalności.

Na tym tle usługi wolne, związane i częściowo związane stanowią ofertę *ad libitum* i mogą stanowić część oferty, która, jeśli się pojawi to stanowi jeden z komponentów warunków oferowania asortymentu, a więc pełni funkcję wspierającą sprzedaż oferty asortymentowej¹²⁸.

¹²⁶ B. Borusiak wskazuje, że za punkt wyjścia w definiowaniu produktu handlu detalicznego posłuży definicja skonstruowana na gruncie marketingu, według której produktem jest to co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia (Ph. Kotler). Takie podejście jednak nie wyczerpuje definiendum (Borusiak, 2008).

¹²⁷ Podobny pogląd został zaprezentowany przez Z. Zakrzewskiego, który wskazuje, że usługi wolne i związane towarzyszące operacjom sprzedaży, czerpią swoje uzasadnienie w istotnych funkcjach lub zadaniach handlu (Zakrzewski, 1977, s. 153).

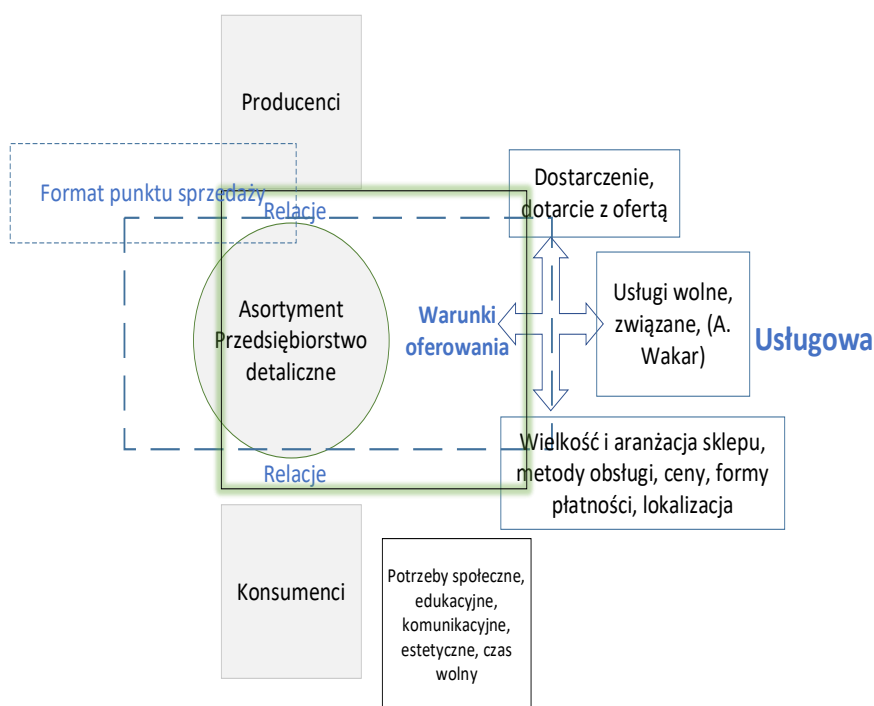
¹²⁸ Zaproponowana przez B. Borusiak koncepcja formatu handlu detalicznego w rzeczywistości jest odzwierciedleniem obranego typu strategii konkurencji przez sklep, to jest posiadania przez przedsiębiorstwo określonego zestawu zasobów i umiejętności oraz wdrożenia określonych procedur składających się na odpowiadającą im kulturę organizacyjną (zob. Porter, 1994).



Produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawą świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Istotą produktu, czyli usługi jest dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa z producentami, jeśli chodzi o producentów – wiązkę relacji z indywidualnymi nabywcami. Z punktu widzenia producentów produktem jest usługa dostępu do ostatecznych nabywców – usługa uhandlowienia, która oznacza zapewnienie dostępu do produktu do miejsca, gdzie nabywca dokonuje zakupu w celu konsumpcji, czyli realizowany jest kluczowy element procesu reprodukcji – zamiana produktu na pieniądze;

Rys. 2.1a. Teoria handlu detalicznego B. Borusiak, cz.1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borusiak, 2008

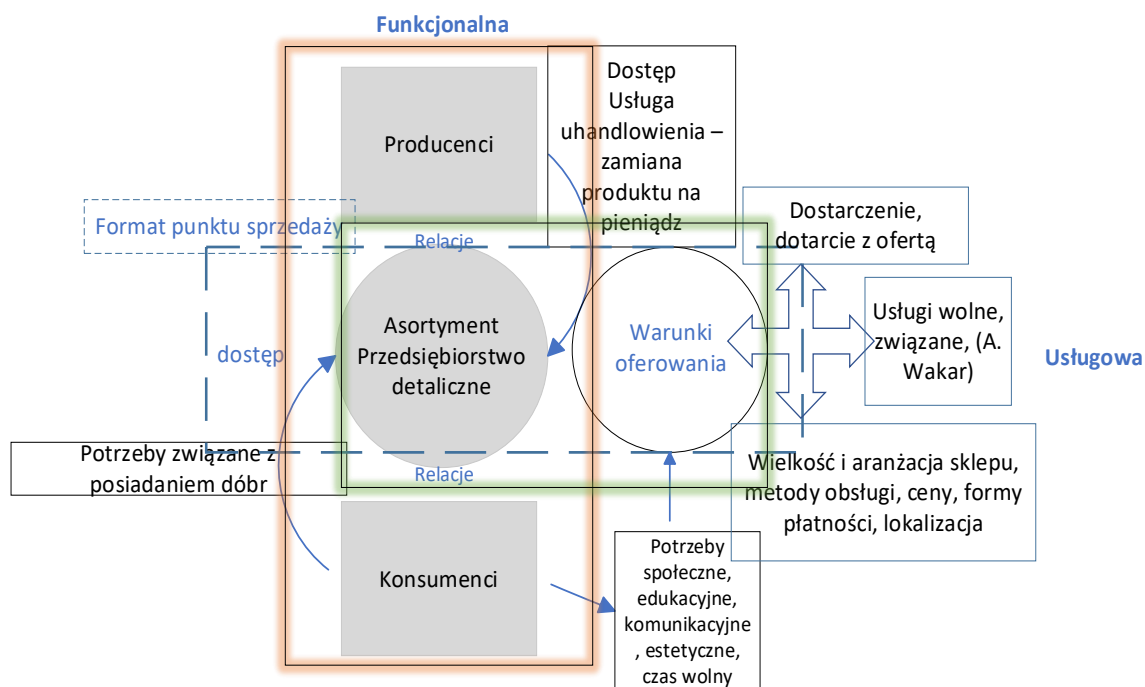


II. Produkt handlu detalicznego jako usługa, ma złożoną naturę. Rozważając go strukturalnie jest definiowany przez postać asortymentu i warunki jego oferowania, do których można zaliczyć: sposób dostarczenia towaru klientowi, sposób dotarcia do klienta z ofertą, wielkość i sposób zorganizowania punktu sprzedaży, metoda obsługi klienta, ceny, płatności, godziny otwarcia oraz zakres oferowanych usług (doradztwo, zamówienia, pakowanie). W tym ostatnim znaczeniu usługa ma znaczenie węższe i stanowi nawiązanie do usług wolnych i związanych A. Wakara.

II. Zagregowanym i zestandaryzowanym desygnatem produktu - usługi przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest format punktu sprzedaży detalicznej. Oznacza ono określony sposób prowadzenia działalności gospodarczej, a głównymi cechami są asortyment i warunki jego oferowania.

Rys. 2.1b. Teoria handlu detalicznego B. Borusiak, cz.2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borusiak, 2008



Rys. 2.1c. Diagram definicji handlu detalicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borusiak, 2008.

Mając na uwadze rozbieżności w zakresie funkcji handlu słusznym staje się dokonanie rozpoznania interpretacji ISTOTY usługi w teoriach handlu oraz dokonanie interpretacji roli i miejsca usługi handlowej nadawanej jej w literaturze.

Podsumowanie:

1. Mając na uwadze podział na sektory gospodarki (zob. rozdział 1.2.) w rozprawie uznaje się handel jako gałąź gospodarki stanowiącą podsektor usług,
2. Wskazać można podział funkcji handlu na te, które formułują go strukturalnie w ramach analizy makroekonomicznej oraz takie, które jego rolę i oddziaływanie konsolidują z mikrootoczeniem. Integracja z bliższym otoczeniem dotyczy handlu detalicznego, a handel interpretowany przez wymiar funkcjonalny jakim jest wymiana towarowa znajduje swoje odzwierciedlenie w wyjaśnianiu jego istoty w ramach procesów makroekonomicznych,
3. W modelu handlu detalicznego definiuje się go poprzez desygnowanie usługi handlowej jej produktem, a w odniesieniu do handlu detalicznego przybiera ona postać formatu punktu sprzedaży. Usługi w tej interpretacji zostały przedstawione jako komponent warunków oferowania asortymentu, a źródłem świadczenia usług jest specyfika działalności oraz jej formalna struktura rynkowa i funkcjonalna. Funkcje usług na tle tej

teorii **wynikają ze znaczenia jakie nadaje im handel**, stanowią ofertę *ad libitum*, a ich wyodrębnienie jest uzależnione od formatu punktu sprzedaży.

2.3. Usługa handlowa w teoriach handlu.

W okresie, kiedy handel w Polsce był traktowany jako słabsze ogniwo w stosunku do produkcji, powstało kilka teorii objaśniających jego funkcjonowanie (Misiąg, 2006, s. 11). Lata 1956 – 1970 w polskiej literaturze ekonomicznej, to przede wszystkim rozwój literatury w dziedzinie teorii handlu. Jednym z najważniejszych osiągnięć wspomnianego okresu było opracowanie zagadnień ekonomiki handlu (szerzej Dobski, 2012). Analiza ogólnej teorii handlu, rozumianej jako zbiór twierdzeń naukowych, których celem jest wyjaśnienie funkcji handlu, wskazuje na zróżnicowanie poglądów¹²⁹.

¹²⁹ Cele handlu oparte na podłożu społecznym akcentowane są w perspektywie funkcji i zadań handlu. E. Garbacik wskazuje, że handel to wyodrębniona działalność w procesie cyrkulacji mająca na celu zawodowe pośrednictwo w wymianie towarowej (Garbacik, 1984, s.129). Rola handlu w tej definicji została zredukowana do funkcji dystrybucyjno – cyrkulacyjnej mającej na celu wymianę towarową w sposób zawodowy – profesjonalny. Uzasadnieniem dla aktywności handlu jako ogniwa redystrybucji jest jego wpływ na przyspieszenie obrotu towarowego wspomagając tym samym popyt na produkcję, a z drugiej strony będąc reprezentantem potrzeb rynkowych wpływa na prawidłowe ukierunkowanie asortymentowe produkcji (Garbacik, 1961, s. 51). Zasadność istnienia handlu zauważa się również w teorii A. Wakara, który wyjaśnia, że handel można określić jako pośredniczenie pomiędzy wytwórcami i konsumentami (Wakar, 1961, s. 113). Autor sytuuje rolę handlu jako pośrednika, który poprzez swoje działania stanowi łącznik pomiędzy producentem, a konsumentem. W swej istocie odwołuje się do funkcji jaką pełni handel w odniesieniu do dwóch grup – popytu i podaży. Do roli handlu jako pośrednika w wymianie towarowej odniósł się również K. Marks twierdząc, że funkcją handlu jest przekształcenie asortymentu produkcyjnego w handlowy. Produkt pochodzący z produkcji dzięki działaniom handlu staje się towarem dla potrzeb społeczeństwa (Szpaderski, 1968, s. 87). Z takim postrzeganiem roli i funkcji handlu nie zgodził się w literaturze F. Wiśniewski, który podkreśla, że działalność handlowa nie jest przedłużeniem procesu produkcji, gdyż usługi są działalnością autonomiczną i nie powinny być rozpatrywane jako kooperacja w procesie produkcji materialnej. Czynności usługowe występują równolegle z ich użytkownikiem (człowiekiem lub dobrem) (Wiśniewski, 1965, s. 245). Definicja ta podkreśla nie tylko samodzielność usług jako dziedziny działalności, ale również wskazuje na nierozdzielność usług w odniesieniu do obecności klienta /obiektu w czasie i miejscu świadczenia. Handel spełnia nie tylko czynności w postaci magazynowania, rozdziału terytorialnego, tworzenia odpowiednich partii towarów z tytułu rozbieżności w czasie i przestrzeni pomiędzy produkcją, a konsumpcją, ale w dużej mierze spełnia funkcję informacyjną w stosunku do konsumenta. Różnorodność form sprzedaży i systemów cen powoduje, że działalność handlowa w znacznym stopniu odróżnia się od procesu produkcji. Z tych powodów handel można uznać za usługę, nadając jej autonomiczny charakter w odniesieniu do produkcji (Wiśniewski, 1965, s. 246). Wykonywanie czynności, których celem było dodawanie różnych udogodnień w procesie sprzedaży stanowi usługę handlową. Główną rolę i cele handlu stanowi natomiast działanie w ramach redystrybucji towarów (Nowacki, 1976, s. 8). Zbliżony do interpretacji takiej roli handlu wydaje się również pogląd, według którego usługi handlowe należy rozumieć jako ogół świadczeń, jakie otrzymuje konsument przy nabywaniu towarów. Należy tu na przykład usługa pełnego asortymentu, dogodnie rozmieszczona i należycie wyposażona sieć handlowa, sprawna technicznie i uprzejma sprzedaż (Boczar, Kossut, 1974, s. 52). Na tle tej perspektywy egzegeza usług została oparta o czynności dodatkowe mające na celu zachęcenie klienta do dokonania zakupu, z tym zastrzeżeniem, że wartość jaką nabywa pochodzi od dobra materialnego jakie on nabywa.

Handel w perspektywie tożsamości usługowej był rozpatrywany w literaturze przez J. Łańcuckiego (1981, s.218), który dowodzi, że na ugruntowanie handlu jako dziedziny usługowej wpływ ma rozwój i modernizacja w

Wydzielanie funkcjonalne handlu instytucjonalnego jest w literaturze przedmiotu różnie wyjaśniane na skutek heterogenicznych zadań przedsiębiorstw oraz dużego czynnika udziału ludzkiego w realizację aktywności usługowych. Konsekwencją różnej interpretacji roli i funkcji tej gałęzi gospodarki jest dyferencjacja definicji i funkcji usługi handlowej. Rozwój teorii handlu postępował w czterech zasadniczych kierunkach, do których możemy zaliczyć: (1) teorię cyrkulacji/reprodukcji, (2) teorię usługową, (3) teoria kosztów transakcyjnych oraz (4) teorię funkcjonalną. Każda z nich zwraca uwagę na różny aspekt jego funkcjonowania i rolę w obrocie gospodarczym. Opis tych teorii, funkcje handlu oraz interpretacja istoty usługi handlowej w ramach przedstawionych teorii został szczegółowo zaprezentowany w załączniku 3.

Rozbieżność funkcji usługi handlowej w teoriach handlu, które zdeterminowały dotychczasową jego interpretację wymagają, aby dalsze rozważania oprzeć na krótkiej

sprzedaży oraz sztuka sprzedawania oparta na więzi między sprzedającym, a kupującym. Dzięki postępowi technicznemu i organizacyjnemu handel przekształca się w produkcję usług, jest więc producentem usług, tak jak inne dziedziny produkują przedmioty materialne. Podsumowując udział i rolę usług handlowych autor wskazuje, że należy dynamizować rozwój usług handlowych stanowiących naturalne przedłużeniem realizowanych przez handel jego funkcji podstawowych (Łańcucki, 1981, s.224). Ta przestrzeń interpretacji wskazuje, na to, że handel świadczy usługi, a ich charakter jest podporządkowany funkcjom jakie pełni w obrocie gospodarczym handel.

Działalność usługowa w handlu komentowana była również z perspektywy kultury handlu, a do sfery tej dziedziny możemy zaliczyć (Garbacik, 1984, s.143): ogół czynności, czyli usługi o charakterze pomocniczym (naprawy, instalacje), dodatkowa obsługa konsumenta (dowóz do domu), aż do samego sposobu obsługi i stosunku do klienta, w czym wyraża się kultura obsługi w ścisłym tego słowa znaczeniu. Usługi te określane jako wolne były w literaturze kojarzone spoza handlowymi usługami bytowymi, do których zaliczano drobne naprawy, sprzedaż z dostawą do domu. Ich funkcję jednak uzasadniano podnoszeniem efektywności ekonomicznej i społecznej w ramach kultury handlu (Łańcucki, 1981, s.222). Usługa handlowa jako dopełnienie atrakcyjności towarów handlowych została również zreferowana w literaturze jako ta, która polega na spełnieniu dodatkowych czynności na rzecz kupującego, wychodzących poza zwykłe obowiązki związane z transakcją kupna sprzedaży. Do usług zaliczono czynności, których spełnienie nie jest istotnym warunkiem samej transakcji wymiennej, jednak zaznacza się, że granice pomiędzy usługą dodatkową, a normalną czynnością sprzedaży mogą się przenikać (Garbacik, 1984, s. 178). Sednem tej koncepcji roli handlu jest transakcja kupna sprzedaży, a usługi traktuje się jako formę konkurencji, czyli dodatkowy atut dodawany do dóbr materialnych by podkreślić ich atrakcyjność.

Ta perspektywa poznawcza jest również uwzględniona w produkcyjnej funkcji handlu Z. Zakrzewskiego (1977, s.15), który rolę usług handlowych – towarzyszących sprzedaży zapośrednicza w istotnych funkcjach i zadaniach handlu. Specjalizacja podziału pracy była ugruntowaniem dla aktywności handlu poprzez wskazanie, że handel jako wynik społecznego podziału pracy jest określany jako kategoria utworzona w wyniku społecznego podziału pracy, ale powstała ona dzięki i pod wpływem rozwoju sił wytwórczych i produkcji (Boczar, Kossut, 1983, s.22). Definicja ta uzależnia powstanie działalności handlowej od wcześniejszego istnienia produkcji jako kategorii zaopatrującej handel niezbędnymi funkcjami.

Większość z wymienionych poglądów naukowych odnośnie do teorii handlu podkreśla jego funkcję substytucyjną w stosunku do produkcji, komplementarną oraz wspomagającą i koordynującą procesy produkcji. W koncepcjach tych wskazuje się na konieczność łączenia usług z podstawową funkcją handlu oraz poszerzanie ich dynamizmu, ale w sposób naturalny stanowiły dla badaczy przedłużenie realizowanych przez handel podstawowej funkcji redystrybucyjnej.

charakterystyce tych teorii w celu uporządkowania funkcji handlu przedstawianych w literaturze.

Rolą handlu w teorii cyrkulacji jest powtarzalne przekształcenie strumieni towarowych w pieniężne i odtwarzanie czynników wytwórczych. Handel warunkuje ich przebieg i aktywnie je kształtuje. Doprowadzając towary do konsumenta, zamyka jeden cykl produkcji i daje początek nowemu (Borusiak, 2008, s.35)¹³⁰ (rysunek 2.2.).

Z roli handlu na tle tej teorii wyprowadzić można jego funkcje – podstawowe – zaopatrzenie ludności w artykuły konsumpcyjne, czyli realizacja wartości użytkowej, pozostawiając świadczenie usług, jako dalszą funkcję handlu. W sprawie oceny tej teorii głos zabiera A. Wakar (1966), który podkreśla, że nieuzasadnionym jest celowe utożsamianie handlu z przesuwaniem masy towarowej między wytwórcami a konsumentami. Postawienie akcentu na to działanie pozostawia w cieniu istotną funkcję handlu – świadczenie usług nabywcom, a sam proces dystrybucji i udostępnienia towarów jest **warunkiem wstępnym do uczynnienia funkcji handlu** (Wakar, 1966, s. 15).

M. Sławińska dowodzi, że warunkiem istnienia handlu jest jego udział w powtarzających się cyklach produkcyjnych, ale sama reprodukcja nie jest wystarczającą determinantą, ponieważ odnawianie kolejnych cykli produkcji może odbywać się również bez udziału handlu¹³¹ (Sławińska, 2008, s. 13).

Istotnym pozostaje również fakt, że teoria cyrkulacji w niewystarczający sposób eksponuje korzyści, które będą skłaniały producentów do korzystania z usług handlu oraz zbyt słabo akcentuje swoje znaczenie jako uzasadnienie z punktu widzenia nabywców¹³² (Dobski, 2012).

¹³⁰ Na tym tle Z. Zakrzewski wyraża pogląd, że dojrzewanie warunków pojawienia się handlu ma za swoją pierwotną przyczynę określony rozwój sił wytwórczych (Szulce, 2007, s. 31). W odniesieniu do tej teorii A. Wakar podkreśla, że teoria reprodukcji ukierunkowuje rolę handlu na ostateczne doprowadzenie do przekształcenia masy towarowej w pieniądź (Wakar, 1966).

¹³¹ Z. Zakrzewski odnośnie do teorii cyrkulacji uzasadnia, że reprodukcja stanowi warunek konieczny, ale niewystarczający istnienia handlu. Konieczny dlatego, że zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowo-pieniężnej (a do tego sprowadza się działalność handlu) wymaga stałej powtarzalności procesu produkcji, jednak przesłanki istnienia handlu należy wyprowadzić z występowania rozbieżności między popytem ze strony producentów, a popytem ze strony nabywców. Te dyferencje pomiędzy tymi układami stwarzają podstawę do istnienia handlu jako pośrednika (Zakrzewski 1968, s. 67).

¹³² B. Borusiak w odniesieniu do teorii cyrkulacji wskazuje, że jej dorobkiem było wskazanie na warunki konieczne do istnienia handlu, za które uznano (Borusiak, 2008, s.36):

1. Wytworzenie podaży dóbr przeznaczonych na sprzedaż oraz popytu na nie w wyniku społecznego podziału pracy,
2. Wyodrębnienie się samodzielnych podmiotów gospodarczych, wymiana dóbr między nimi może mieć charakter tylko towarowy,
3. Wytworzenie się powszechnego ekwiwalentu w formie pieniądza,
4. Pojawienie się pośredników zawodowych, kupców handlujących w celach zarobkowych.

Z perspektywy tej teorii usługi handlowe pełnią funkcje wspomagające i obudowujące sprzedaż dóbr materialnych, stanowiąc *kulturę handlu*.



Rys. 2.2. Szkic teorii obrotowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wakar 1966; Borusiak 2008.

Fundament dóbr materialnych i ich strukturalna kompozycja oraz przebieg procesów stanowiących koordynacyjną wobec produkcji funkcję zaopatrzenia stanowi podwaliny teorii zaprezentowanej przez Z. Zakrzewskiego (1957)¹³³ (rysunek 2.3.). Na tle tej koncepcji działalność handlu uzasadniona jest głównie koniecznością uzgadniania struktury rodzajowej oferty towarów zgodnie z zapotrzebowaniem ze strony nabywców¹³⁴ (Sławińska, 2012). Z tej perspektywy istotą handlu jest zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowej, a jego

¹³³ Na tle tej koncepcji działalność handlu stanowiącego zbiór wyspecjalizowanych podmiotów, wykonujących profesjonalnie określone funkcje dochodzi do zniwelowania rozbieżności pomiędzy strefą popytu i podaży, a działalność handlu charakteryzuje w ten sposób powtarzalność i trwałość następujących zadań (Sławińska, 2008, s.15-16):

1. Oferowanie towarów należących do jednej lub kilku kategorii produktów w odpowiednim miejscu i czasie, ułatwiając wybór nabywcom,
2. Utrzymywanie zapasu towarów, zabezpieczającego ich dostępność,
3. Ponoszenie ryzyka oraz przekazywanie tytułu własności,
4. Dostarczanie informacji, świadczenie usług przed- i po- sprzedażowych,
5. Tworzenie warunków do dokonywania zakupu, realizowanie dostaw i świadczenie pozostałych, innych usług związanych z koncepcją działania przedsiębiorstwa handlowego.

¹³⁴ Podobną w zakresie merytorycznym i funkcjonalnym, kolejną teorią wskazującą na rolę handlu jest ta przedstawiona przez J. Dietla (1991). Wyróżnił on jedną zagregowaną funkcję podstawową handlu, którą nazwał dystrybucyjną. Odnosi się ona do wszystkich czynności związanych bezpośrednio z towarem i wyraża się w doprowadzeniu do zawarcia umowy kupna - sprzedaży i jej realizacji. Według J. Dietla funkcja dystrybucyjna stanowi fundament działań związanych z realizacją wymiany w ramach wyspecjalizowanych instytucji. Spełniając tą funkcję handel doprowadza do zminimalizowania dysproporcji pomiędzy strukturą rodzajową towarów, ich wartością i ilości (Dietl, 1991, s. 10-15).

funkcją jest empiryczne, bo związane z dobrem materialnym kształtowanie procesów ich udostępniania¹³⁵.

Z. Zakrzewski uznaje, że uzasadnieniem dla wykonywania określonych działań z zakresu usług nie jest istota samego zjawiska (usług), lecz wzgląd na praktyczne korzyści wynikające z zespalandia tych działań w ramach instytucji handlowej (Zakrzewski, 1970, s. 197), natomiast determinantami uzasadniającymi konieczność rozwijania usług w obrębie działalności handlu są (Zakrzewski, 1977, s. 153 - 160):

1. Celowość organizowania kompleksowej obsługi konsumenta indywidualnego,
2. Ułatwienie poprzez oferowanie określonych usług zaspakajania popytu komplementarnego,
3. Względ na sprawność i oszczędność procesów gospodarowania.

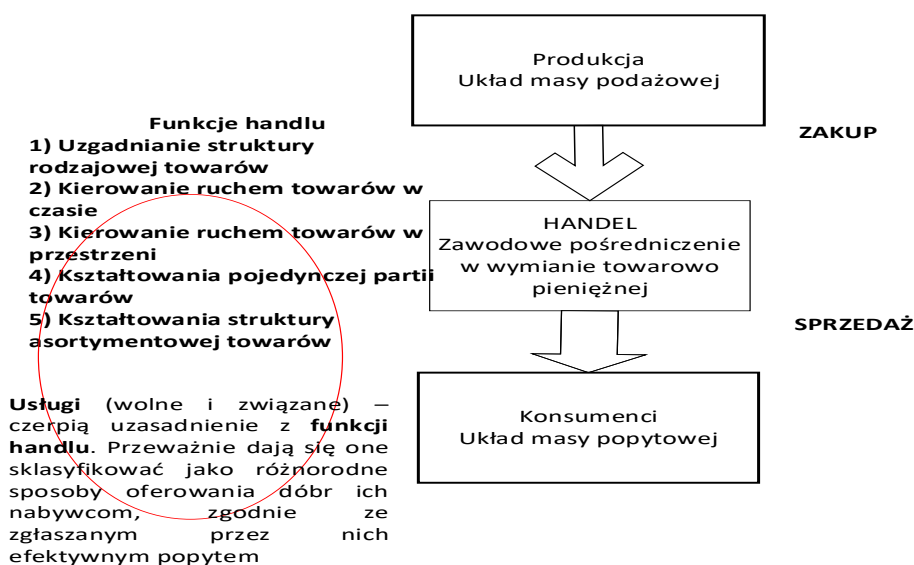
B. Pilarczyk dokonując analizy tej teorii dostrzega, że budzi wątpliwości próba powiązania działalności tego działu gospodarki z materialnym podłożem gospodarowania (nadawania jej charakteru pracy produkcyjnej) (Pilarczyk, 1991, s. 47)¹³⁶. P. Dobski odnośnie do teorii funkcjonalnej wskazuje na brak odwołania się do aktywności i roli w pośrednictwie producentów oraz konsumentów stanowiąc tym samym, że mankamentem tej teorii jest

¹³⁵ Podstawą do budowy tej teorii było uwzględnienie przez Z. Zakrzewskiego następujących założeń (Zakrzewski, 1969, s. 31- 68):

1. Dojrzewanie warunków pojawienia się handlu ma za swoją pierwotną przyczynę określony rozwój sił wytwórczych. Nieprzerwany zatem rytm wytwórczości sprawia, że zawodowe wykonywanie funkcji pośredniczenia w wymianie okazuje się tym samym coraz bardziej potrzebne,
2. W procesie handlu – wymiany, dochodzi do zamiany pieniądza na towar. Proces reprodukcji wymaga zatem istnienia handlu bowiem w sferze wymiany towarowo – pieniężnej następują wspomniane metamorfozy wartości, Czynności realizowane w sferze wymiany: sensu stricte – operacje kupna sprzedaży towarów, których najważniejszym celem jest uzgodnienie jakie dobro stanowi przedmiot transakcji (zharmonizowanie podaży z popytem z punktu widzenia rodzaju towaru). Następnie przechowywanie towarów oraz kształtowanie dostaw towarów w sensie przestrzennym, dokonywanie zmian w ilościach struktury asortymentowej (podział dostaw na małe partie). Kompletowanie asortymentu sklepowego – prawidłowe ujęcie tej czynności pociąga za sobą konieczność odpowiedniego ukształtowania form i metod współpracy handlu detalicznego z hurtem i wytwórcami.
3. Wysokość obrotu towarowego wraz z jego strukturą rodzajową stanowią jedną z najbardziej poprawnych miar skuteczności wysiłków handlu, podejmowanych w celu dopasowania zaofiarowywaną przez wytwórców podażą towarów w popyt efektywny odbiorców ostatecznych. Ta funkcja jest podstawową, a zarazem konstytuującą teorię handlu,
4. Działalność handlu to działalność podobnie jak zarządzanie i planowanie w przemyśle, wybitnie koncepcyjno - organizacyjna i administracyjna, wynikająca z całokształtu materialnych warunków gospodarowania a mająca za swój przedmiot dobra użytkowe fizycznie wyodrębnione.

¹³⁶ B. Pilarczyk podkreśla, że przyczyną definiowania handlu w kategoriach wymiany towarowej oraz koncentracji na ruchu towarów w przestrzeni i czasie mógł być fakt, że ówczesna praktyka handlu (lata 50 -te i 60 – te XX wieku) ze swej strony zgłaszała wobec nauki zainteresowanie wyłącznie organizacyjno-technicznymi zagadnieniami funkcji handlu (Pilarczyk, 1991, s. 156).

niewystarczające wyspecyfikowanie korzyści, jakie odnoszą producenci, współpracując z pośrednikami handlowymi.



Rys. 2.3. Szkic teorii funkcjonalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zakrzewski, 1972.

Autor podkreśla, że dodatkowym problemem jest brak wyeksponowania roli klienta, jego potrzeb i oczekiwań w procesie wymiany (Dobski, 2012, s.52). W tym podejściu badawczym nie została również uwzględniona problematyka usług handlowych i obsługi klienta (Sławińska, 2012, s.6). B. Borsiak analizując dotychczasowy dorobek naukowy teorii funkcjonalnej podkreśla, że jej koncepcja teoretyczna zachowuje walor poznawczy dzięki zachowaniu podejścia makroekonomicznego¹³⁷. W odniesieniu do funkcji handlu zaprezentowanych w tej teorii autorka jednocześnie podkreśla, że funkcje te są spełniane przez przedsiębiorstwa logistyczne, lub przedsiębiorstwa handlu hurtowego¹³⁸ (Borsiak, 2008, s. 39, Pilarczyk, 1991, s. 47-48)¹³⁹.

¹³⁷ Dla B. Pilarczyk rzeczą znaną jest, że szczebel hurtu najwyraźniej koncentruje w swojej działalności uzgadnianie układów masy towarowej początkowego i końcowego, co w ten sposób akcentuje teoria funkcji handlu. Hurt realizuje funkcje koordynacyjne (uzgadnianie i podejmowanie decyzji dotyczących kierunków oraz struktury wymiany) oraz organizacyjne (uporządkowanie fizyczny rozdział zasobów towarowych w czasie i przestrzeni) (Pilarczyk, 1991, s. 64-65).

¹³⁸ Przedsiębiorstwa handlu hurtowego pełnią oprócz funkcji transakcyjnych przede wszystkim funkcje logistyczne, które polegają na przyjmowaniu dostaw, przechowywaniu masy towarowej, przepakowaniu, sortowaniu i innych zabiegach na towarach, kompletowaniu partii dostaw przeznaczonych dla odbiorców, transporcie (Borsiak, 2008, s. 58)

¹³⁹ Podobnej oceny merytorycznej i funkcjonalnej tej teorii dokonuje W. Szczepankiewicz (2002, s.28) argumentując, że koncepcja funkcjonalno-dystrybucyjna jest jednocześnie odzwierciedleniem marketingowych pojęć kanałów dystrybucji. Zauważa się, że współcześnie stosowane funkcjonalne pojęcie zastępuje się często określeniem łańcuchów dostaw, które dodatkowo łączy się z koncepcją integracji działalności ogniw kanału dystrybucji w system (zbiór procesów, czynności) w celu uzyskania największych korzyści rynkowych (Szczepankiewicz, 2002, s. 29).

Teoria funkcjonalna stanowi koncepcję ukierunkowaną na kształtowanie przepływów towarowych oraz funkcji jakie spełnia handel w obrocie towarowym. Niewątpliwym jej dorobkiem jest uporządkowanie kierunków, etapów oraz strukturalnego podziału oferty towarowej. Nie rozstrzyga ona jednak sprawy udziału konsumenta w usłudze handlowej, a ją samą traktuje jako element uszlachetniający i wspomagający sprzedaż dóbr materialnych, wywodzący się z podstawowych funkcji handlu.

Zaspokajanie potrzeb konsumentów w ramach świadczenia usług handlowych w naturalny sposób interpeluje i eksponuje usługową perspektywę handlu. Dobra materialne są obiektem, na które ukierunkowane jest świadczenie usług handlowych. Usługowe w swej istocie pojęcie funkcji handlu zostało zaprezentowane w teorii usługowej (Wakar, 1966)¹⁴⁰ (rysunek 2.4.).

A. Wakar opiera przesłanki zasadności handlu negując nadanie charakteru pomocniczego dla tej działalności w odniesieniu do procesów produkcji. Handel będąc instytucją usługową w stosunku do konsumenta ponosi odpowiedzialność za świadczenie usług (Wakar, Nowacki, Góra, 1959, s. 5)¹⁴¹. Teoria ta naprowadza na nową - nieprodukcyjną i autonomiczną

¹⁴⁰ Funkcjonalna eksplanacja istoty handlu znalazła swoje odzwierciedlenie również w koncepcji opracowanej przez F. Misiągę, który dokonuje jego egzegezy w kategoriach makroekonomicznych wskazując na założenia (Misiąg, 2002, s. 8):

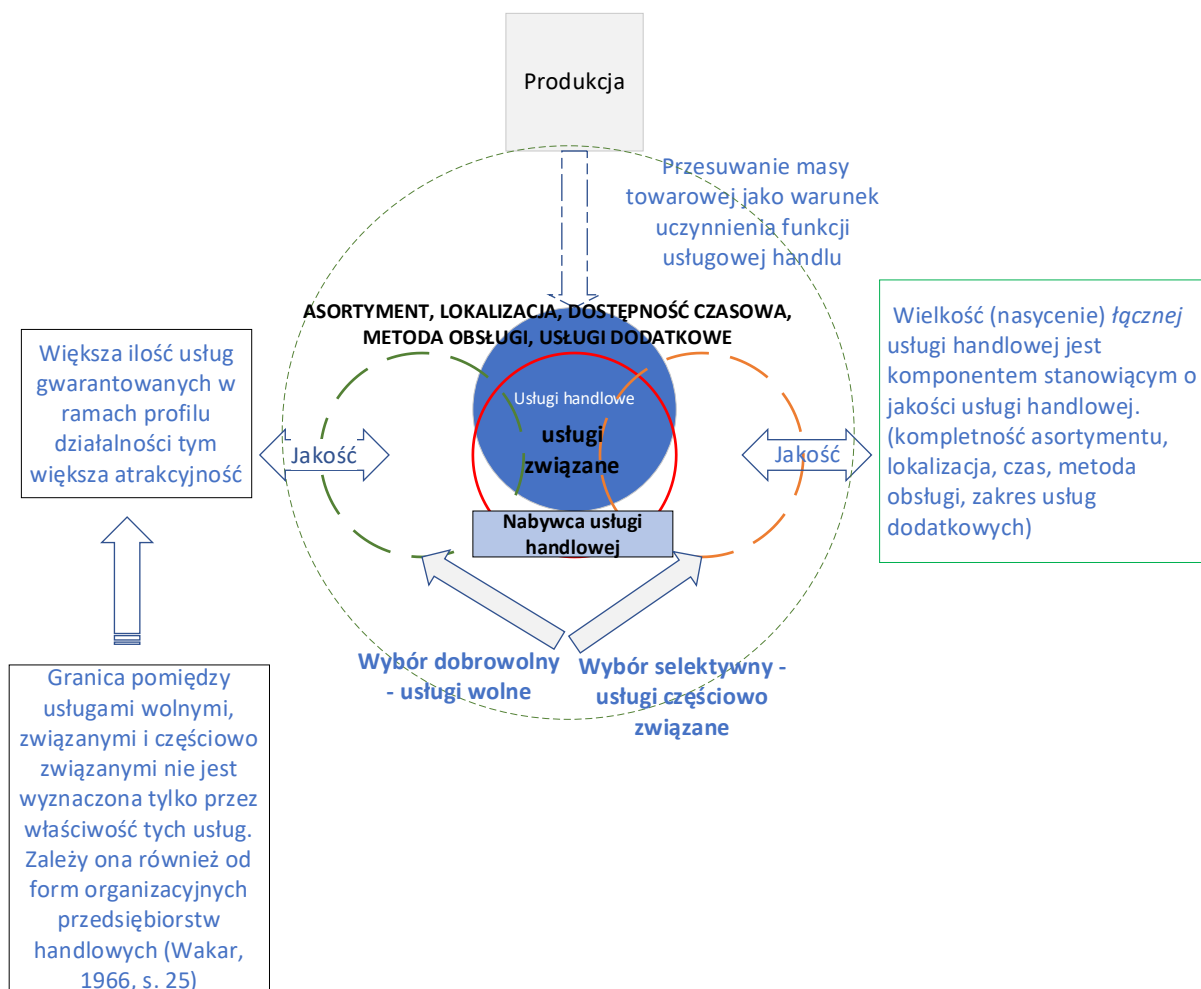
1. Produktem sfery handlu jest usługa,

2. Jest oferowana dwóm grupom uczestników rynku: konsumentom i wytwórcom.

Teoria ta w swej istocie odwołuje się do roli usługowej handlu, pomimo jej przynależności do kategorii teorii funkcjonalnej. Na tym tle wiodąca funkcja handlu to zaspokajanie potrzeb konsumentów. To klienci poprzez podejmowanie decyzji o zakupie, decydują również o zapotrzebowaniu na produkcję towarów. Poprzez decyzje zakupowe decydują o rynkowym zbyciu wytworzonych surowców. Tworząc lepsze bądź gorsze warunki nabywania towarów, handel wpływa na jakość życia całej społeczności (Misiąg, 2002, s.8).

¹⁴¹ Założenia merytoryczne odnoszące się do budowy teorii usługowej opierają się na następujących przesłankach (Wakar, 1966):

1. Kryterium wyodrębnienia handlu z teorii ogólnej jest pełnienie **funkcji usługowych**. Handel występuje w charakterze powszechnej spiżarni w stosunku do konsumentów wyręczając go z konieczności gromadzenia i przechowywania towarów,
2. **Funkcje usługowe** obejmują oprócz usługi stricte handlowej również przygotowanie towarów przekazywanie do produkcji informacji o stanie popytu,
3. **Usługowa działalność handlu** przejawia się w jego stosunkach z konsumentami. Handel **świadczy** im szereg usług. **Świadczenie usług** przez handel nie oznacza tylko sprzedaży rozumianej jako realizacja wytworzonego produktu, zadanie handlu polega na **zaspokojeniu potrzeb na określone usługi**,
4. **Wielkość (jakość) usługi handlowej stanowi istotę samą w sobie**, a uwzględnienie ich w działalności handlowej (dostateczny asortyment, zapasy, lokalizacja, godziny otwarcia, sprawność obsługi, doradztwo) wyznacza odpowiedni poziom i wizerunek punktu sprzedaży. **Granica pomiędzy usługami wolnymi, związanymi i częściowo związanymi nie jest wyznaczona tylko przez właściwość tych usług. Ma na nią wpływ również ich uwzględnienie w formie prowadzonej działalności**,
5. Tym co odróżnia handel od innych rodzajów działalności ludzkiej jest wyręczanie gospodarstw domowych w konieczności utrzymywania zapasów na codzienny użytek i tym samym **stała gotowość do świadczenia przez niego usług** pełnego asortymentu stanowiąc samodzielną funkcję handlu,



Rys. 2.4. Szkic teorii usługowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wakar, 1966; Nowacki, 1976.

perspektywę postrzegania roli handlu. Jedną z podstawowych zalet teorii usługowej jest położenie głównego akcentu na interesach konsumenta, który tym samym znalazł się w centrum uwagi (Sławińska, 2008, s.14)¹⁴² oraz podkreślenie faktu, że handel zajmuje w całości gospodarki narodowej miejsce zupełnie odrębne i samodzielne. Z. Zakrzewski dokonując oceny teorii usługowej handlu wskazuje, że nadaje ona nowe spojrzenie na istotę i funkcję

6. Traktowanie dziedziny handlu, która wytwarza usługi jest **fragmentem problemu miejsca i roli usług w gospodarce**. Istnieje **ściśły związek między rozpatrywaniem roli handlu w podnoszeniu jakości życia ludności, a problemem świadczenia usług w ogóle** dla kształtowania stopy życiowej społeczeństwa.

¹⁴² Perspektywa usługowej teorii handlu rozpoczyna również rozważania związane z jej wymiarem jakości (*kultura techniczna* – jakość techniczna). Do jej aspektów technicznych zalicza komplementarność asortymentu oraz warunki jego oferowania. Rolą przedsiębiorstw handlowych z tej perspektywy jest takie kształtowanie usług, aby w jak najlepszy dla konsumenta sposób zaspokoić jego potrzeby. Jakość funkcjonalna została dostrzeżona w niewielkim zarysie jako *kulturalna obsługa* nabywcy. Ważnym jest natomiast, że wyniki badań przeprowadzonych przez A. K. Koźmińskiego na temat obsługi tradycyjnej podkreślały, że dla nabywców usług jest ona równie ważna co jakość techniczna (Nowacki, 1976, s. 36). Uwagi wymaga natomiast kwestia, że teoria usługowa zauważała wpływ technologii na *odhumanizowanie* obsługi, podkreślając, że im wyższy poziom *kultury technicznej* tym mniejsze zainteresowanie się konsumentem (Nowacki, 1976, s. 36).

handlu, co stanowi dobitny wyraz rozległego i pogłębionego zainteresowania się literatury ekonomicznej konsumentem (Zakrzewski, 1970, s. 197)¹⁴³. Do wad teorii usługowej Z. Zakrzewski zalicza zbyt wąskie ujmowanie poszczególnych rodzajów usług, tylko w odniesieniu do handlu detalicznego, a nie całego obrotu handlowego (Zakrzewski, 1968, s.76).

B. Borusiak uzasadnia, że ukierunkowanie teorii usługowej na szczebel handlu detalicznego nie stanowi jej głównego mankamentu, a stanowi go klasyfikacja usług, która pozbawiona jest jednoznaczności (brak nadania cech kategoryzujących poszczególne rodzaje usług) oraz pominięcie usług jakie handel oferuje dostawcom (Borusiak, 2008, s. 37). P. Dobski dokonując oceny tej teorii uzasadnia, że zmiany, jakie zachodzą w rozwiniętych gospodarkach rynkowych powodują, że należy zwrócić uwagę na coraz większą świadomość klientów indywidualnych. Konsekwencją tego jest wzrost wymagań nabywców wobec oferty handlowej, który w połączeniu z procesami internacjonalizacji handlu i globalizacji gospodarek powoduje wzrost konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi. Tym samym przedsiębiorstwa handlowe źródeł przewagi konkurencyjnej mogą upatrywać w charakterze i zakresie usług świadczonych na rzecz partnerów handlowych (Dobski, 2012, s.53). Sens działalności handlu detalicznego należy widzieć zatem w zaspokajaniu potrzeb ostatecznych odbiorców, a poddanie głębszej analizie roli handlu detalicznego na rynku dóbr konsumpcyjnych stanowi duże osiągnięcie teorii usługowej (Pilarczyk, 1991, s. 66).

Niewątpliwym dorobkiem teorii usługowej jest podkreślenie samodzielności i autonomiczności handlu oraz uczestnictwa nabywcy usług w ich kształtowaniu. Teoria usługowa w swej istocie rozstrzyga co stanowi produkt handlu, utożsamiając go tym samym z usługą. Eksponuje usługową rolę i funkcję handlu z perspektywy konsumenta, podkreślając jego rolę i współdział w kształtowaniu tych aktywności. Nie dokonuje jednak w sposób definitywny eksplikacji źródła tożsamości usługi handlowej.

Teoria kosztów transakcyjnych swoją uwagę koncentruje na wyjaśnieniu przyczyn oraz sposobach wykorzystywania instytucjonalnych form procesów wymiany zastępujących rynek

¹⁴³ W odniesieniu do miejsca usług i ich źródła zapośredniczającego ich istotność w funkcjach handlu, koniecznym jest dokonanie analizy tego zagadnienia w ramach zakresu merytorycznego teorii usługowej. A. Wakar (1966, s. 25) wyjaśnia, że granica pomiędzy usługami wolnymi, związanymi i częściowo związanymi jest wyznaczona tylko **przez właściwość tych usług** (podkreślając ich samodzielność), ale **że ich kombinacja ma wpływ również na formę prowadzonej działalności**. Efekt usługowy handlu prezentuje również S. Nowacki (1976, s. 40), który wskazuje, że poziom usługi *łącznej* zależy od intensywności występowania poszczególnych cech, zaś intensywność każdej z nich ocenianej osobno wpływa na stopień świadczenia innej. Produkt handlu należy zatem interpretować w postaci usługi *łącznej*, w ramach którego zmienia się intensywność (występowanie/natężenie/nasycenie) zachodzących na siebie cech tego produktu (Nowacki, 1976, s. 40).

w jego funkcjach koordynacyjnych, zgodnie z którą firma jest alternatywnym względem rynku sposobem koordynacji procesów transakcyjnych (Szumilak, 2004, s. 93)¹⁴⁴.

Koncepcja merytoryczna tej teorii zasadność istnienia handlu instytucjonalnego wyprowadza z faktu efektywnego sposobu realizacji funkcji gospodarczych. Przedsiębiorstwo istnieje, ponieważ przy określonej konfiguracji warunków działania (zdeteminowanych głównie kosztami zawierania transakcji) jest to efektywny sposób realizacji funkcji gospodarczych. Teoria kosztów transakcyjnych swoją uwagę koncentruje na wyjaśnieniu przyczyn oraz sposobach wykorzystywania instytucjonalnych form procesów wymiany zastępujących rynek w jego funkcjach koordynacyjnych, zgodnie z którą firma jest alternatywnym względem rynku sposobem koordynacji procesów transakcyjnych (zob. Borusiak, 2008, s. 43).

Jak słusznie zauważa B. Borusiak pomimo jej wymiaru odnoszącego się do uzasadnienia instytucjonalnego handlu, nie wyklucza podstawowych jej założeń w odniesieniu do ostatecznych nabywców (Borusiak, 2008, s. 43). Funkcja usługowa handlu przenosi znaczenie tej roli w odniesieniu do konsumenta. Na tym tle można postrzegać usługi handlowe jako te, które mają zapewnić dodatni wynik rachunku ekonomicznego dla usługobiorców/ niższe koszty transakcyjne. Gospodarka rynkowa i konkurencja doprowadziła do zmiany predykatów wyborów konsumentów, więc kategorię kosztów transakcyjnych konsumenta należy utożsamiać z pojęciem wartości produktu usługowego.

Przegląd wskazanych teorii pozwala na stwierdzenie, że zarówno teoria funkcjonalna oraz cyrkulacji swoją istotność eksponują w odniesieniu do wymiaru makroekonomicznego, nadając działalności handlu istotność w sensie procesowo-organizacyjnym, którego celem jest redystrybucja towarów oraz odnawianie kolejnych cykli produkcyjno-handlowych. Usługa

¹⁴⁴ Jak zauważa B. Borusiak w zakresie realizacji tej funkcji przedsiębiorstwo handlowe zawiera transakcje z dwiema grupami podmiotów – dostawcami i odbiorcami. Pozbawienie udziału przedsiębiorstw handlowych w obrocie handlowym skutkowałoby tym, że przedsiębiorstwa produkcyjne same zobowiązane byłyby do organizowania zbytu, a w odniesieniu do klientów do poszukiwania na rynku wytwórców określonych dóbr. Rozstrzygnięcie dylematu *make or buy* z perspektywy producenta wymaga podjęcia decyzji związanej z wyborem kontrahenta transakcji oraz analizy funkcji związanych z realizacją transakcji (Borusiak 2008, s. 44-47). M. Sławińska podkreśla, że w ramach teorii kosztów transakcyjnych funkcjonowanie wyodrębnionego instytucjonalnie pośrednika jest zasadne, jeśli marża handlowa pośrednika jest mniejsza od sumy oszczędności kosztów transakcyjnych producenta i konsumenta. Włączanie handlu do procesu wymiany powoduje redukcję liczby kontaktów między producentem, a ostatecznymi klientami, wpływając tym samym na obniżenie kosztów transakcyjnych (Sławińska, 2008, s.16). W ujęciu teorii kosztów transakcyjnych pośrednicy handlowi istnieją, ponieważ jest to opłacalne z punktu widzenia konsumentów i producentów. Teoria ta dowodzi, że handel jako sektor wykonawczy produkcji jest ogniwem efektywnym i zaspokajającym potrzeby producentów w zakresie tworzenia odpowiednich warunków do prezentowania i redystrybucji ich ofert.

handlowa w ramach założeń tych teorii pełni rolę mającą na celu wspomaganie sprzedaży dóbr materialnych, uatrakcyjnianie ich wizerunku, obudowanie procesów redystrybucji towarów w odniesieniu do ostatecznego nabywcy w ramach *kultury handlu*, a celowość i sens istnienia usług wyprowadza z funkcji handlu. Teoria usługowa uwypukla rolę nabywcy w procesie wymiany, jego oczekiwań w zakresie oferty asortymentowej, poziomu i jakości obsługi oraz usług towarzyszących. Usługa handlowa w ramach tej koncepcji sytuuje handel jako odrębną i autonomiczną, niezależną i niestanowiącą przedłużenia procesów produkcji usługową działalnością gospodarczą.

Częścią wspólną prezentowanych teorii dotyczących handlu jest konieczność wykonywania czynności mających na celu uczynnienie funkcji dóbr materialnych. Tym samym funkcje te zagnieżdżają się w pracy personelu przedsiębiorstwa, a desygnałem nazwy usługi handlowej staje się pojęcie pracy usługodawcy. Świadczenie usług pomimo ich opatrzenia procesami organizacyjno-technicznymi oraz funkcjami dystrybucji towarów pozostaje świadczeniem pracy ludzi, którzy poprzez swoją aktywność zapewniają możliwość zaspokojenia potrzeb konsumentów.

Podsumowanie:

1. Teoria funkcjonalna dokonuje uporządkowania kierunków, etapów oraz strukturalnego podziału oferty towarowej. Nie rozstrzyga jednak sprawy udziału konsumenta w usłudze handlowej, a ją samą traktuje jako element uszlachetniający i wspomagający sprzedaż dóbr materialnych, wywodzący się z podstawowych funkcji handlu,
2. Dorobkiem teorii usługowej jest podkreślenie samodzielności i autonomiczności handlu oraz uczestnictwa nabywcy usług w ich kształtowaniu. W swej istocie rozstrzyga co stanowi produkt handlu, a utożsamiając go z usługą, eksponuje usługową rolę i funkcję handlu z perspektywy konsumenta, podkreślając jego rolę i współudział w kształtowaniu tych aktywności. Nie dokonuje jednak w sposób definitywny eksplikacji źródła tożsamości usługi handlowej,
3. Teoria kosztów transakcyjnych pozwala interpretować usługi handlowe jako te, które mają zapewnić dodatni wynik rachunku ekonomicznego dla usługobiorców/ niższe koszty transakcyjne.

2.4. Istota usługi handlowej – praca jako kategoria wyjaśniająca

Dokonując analizy koncepcji odnoszących się do istoty usługi handlowej w przedstawionych teoriach handlu, zauważyć należy, że w każdej z nich zostały wyakcentowane odmienne aspekty związane z prowadzeniem działalności handlowej. Wskazane rozbieżności powodują, jak zauważa P. Dobski (2012, s. 61), że brak jest powszechnie akceptowalnej teorii handlu, a problematyka ta dotyczy również krajów gospodarczo rozwiniętych, w których ewolucja gospodarki przyczyniła się do wykształcenia handlu jako silnej dziedziny gospodarki (Dobski, 2012, s. 61). Kolejną konsekwencją dyferencjacji pojęć handlu jest to, że musi on nadal poszukiwać swojego miejsca w strukturach gospodarki (Szumilak, 2004, s. 14). Jednocześnie nie może tej roli uzasadniać delimitacja sektoralnie-branżowa przesądzająca o przynależności dziedziny handlu do sektora usług, gdyż ta została dokonana na rzecz pełnienia formalnych funkcji statystycznych¹⁴⁵. Kategorią wyzwającą ze strefy interpretacji formalnoprawnej i organizatorskiej w odniesieniu do handlu, a jednocześnie **uczynniającą jego funkcje staje się pojęcie pracy**, ponieważ jak dowodzi K. Rogoziński na tym poziomie **kształtuje się tożsamość usługowa w jej wymiarze podmiotowym – intencjonalnym – rzeczowym** (Rogoziński, 2016, s. 24). W związku z brakiem doprecyzowania różnicy pomiędzy dobrem materialnym, a usługą (Rogoziński, 2000) w konsekwencji praca jako atrybut człowieka jest również odmiennie interpretowana¹⁴⁶, a skalowanie jej ważności odnosi się do fundamentów uznawanych przez badaczy – wyników aktywności.

¹⁴⁵ Klasyfikacja formalna handlu jako działalności gospodarczej przynależącej do sektora usług jest opracowana w postaci Rejestru Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Rejestr monitoruje strukturę zatrudnienia w sektorach gospodarki oraz klasyfikacji podmiotów gospodarczych dla potrzeb rejestru REGON wg prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności. Handel znajduje się w sekcji usług G – handel hurtowy i detaliczny. Segmentacja formalna tych przedsiębiorstw jest stworzona dla celów formalno – statystycznych i znamionujących firmy pod kątem działalności wg. rodzaju w odniesieniu do materialnego i mierzalnego wyniku. Jest to czynnik, który należy brać pod uwagę przy uwzględnianiu przedsiębiorstw handlowych formalnie inkorporowanych przez strukturę gospodarki jako usługowe, jednak nie ta przesłanka jest determinantą uzasadniającą źródło charakteru ich działalności. https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm. Pobrano dnia 17.03.2023.

¹⁴⁶ Zauważyć należy, że rozbieżności definicyjne odnośnie do rozstrzygnięć pojęcia handlu wynikają z braku ugruntowania teoretycznego wymienionych teorii, do których w literaturze odniósł się K. Rogoziński (2011, s.26) argumentując, że teoria usługowa A. Wakara nosząca znamiona oryginalnej teorii, dotycząca nie uhandlowienia usług (komercjalizacji usług), ale uusługowienia handlu nie zyskała uznania. Musiała ustąpić miejsca produkcyjnej teorii handlu, traktującej ten ostatni jako zwieńczenie materialnego procesu reprodukcji. Handel spełnia przypisane mu przez Z. Zakrzewskiego funkcje rozumiane jako niwelowanie dysproporcji między strukturą i lokalizacją wyrobów końcowych, a dyspersją (czasową i przestrzenną) ich nabywców i użytkowników (Rogoziński, 2011, s. 26). Z tej perspektywy handel pełni funkcję ostatniego ogniwa w procesie produkcji, a usługi handlowe jakie są oferowane konsumentom są oferowane w celu podniesienia atrakcyjności dóbr materialnych. B. Pilarczyk (1991) podkreśla, że ogólne spojrzenie na dorobek literatury w zakresie nauki o handlu wewnętrznym nasuwa w konfrontacji z praktyką gospodarczą pewną zasadniczą myśl odnośnie do sposobu ujmowania procesów gospodarczych z podkreśleniem dość specyficznie rozumianego prymatu produkcji, który doprowadził do

Rolę usługową pracy zauważono już w literaturze przez J. Dietla (1964), który źródło tożsamości sfery usługowej handlu identyfikuje ze świadczeniem pracy personelu, a będąc częścią usługi wywiera on wpływ na zakres i jakość świadczonych usług na rzecz konsumentów¹⁴⁷ (Dietl i Magott 1964, s. 251). Z. Zakrzewski (1972, s. 88 - 91) natomiast definiując pojęcie pracy podkreśla, że sprowadza się ona do wytwarzania dóbr materialnych oraz skierowania i przystosowania jej do konsumpcji. Ponadto osoby świadczące pracę umysłową w handlu związaną z przygotowaniem, organizacją czy kontrolą również zaliczają się do **pracowników produkcyjnych** (Zakrzewski, 1972, s. 88-91)¹⁴⁸. B. Pilarczyk dodatkowo eksponuje bezpośredni kontakt międzyosobowy sprzedawcy z nabywcą towarów, co stanowi niewątpliwie cechę wyróżniającą pracę w handlu od zatrudnienia w innych działach gospodarki (Pilarczyk, 1991, s. 75). E. Garbacik (1984, s.181) zauważa, że różnice w poglądach na rolę usług handlowych wynikają stąd, że pracę nieprodukcyjną i usługi traktowano jako coś drugorzędnego w procesie gospodarowania¹⁴⁹

traktowania handlu jako ubocznej dziedziny gospodarki. Uważano bowiem że należy oszczędzać sił i środki w dziedzinie usług po to by w maksymalny sposób wspierać procesy uprzemysłowienia kraju. Na tym tle tłumaczy się zasadnicze luki istotnych problemów związanych z działalnością handlu (Pilarczyk, 1991, s. 155 – 156).

¹⁴⁷ Autor wskazuje również, że efektywność handlu wynika także ze sfery funkcjonalnej zaliczając do niej (Dietl, Magott, 1991, s. 251): funkcje produkcyjne, stanowiące przedłużenie procesów produkcji, takie jak: transport, magazynowanie sortowanie i pakowanie. Podniesienie wydajności pracy przy spełnianiu przez handel tych ostatnich zadań wiąże się ściśle, podobnie jak w przemyśle, z zastosowaniem w szerokim zakresie mechanizacji (Dietl, Magott, 1964, s. 251).

¹⁴⁸ Na tej podstawie autor wyjaśnia, że istnieją racje za uznaniem handlu za działalność produkcyjną.

¹⁴⁹ Kategorią uzasadniającą istnienie handlu w odniesieniu do produkcyjnych jego definicji jest traktowanie tej dziedziny jako kolejnego ogniwa w redystrybucji towarów, pozbawiając ją tym samym uzasadnienia jej istnienia w oderwaniu od produkcji. Przyczyną w jakiej K. Rogoziński upatruje takiego stanu ugruntowania wiedzy jest fakt, że wypracowana w XX wieku ekonomiczna teoria usług została podporządkowana industrialnemu schematowi poznawczemu. Argumenty przemawiające za tym poglądem są następujące (Rogoziński, 2011, s.29-30, Nowosielska, 1994, s. 9):

1. Definicja usług – obowiązująca do dzisiaj negatywna definicja usług sformułowana przez O. Langego, który wskazuje, że usługami są wszelkie czynności służące zaspokojeniu potrzeb, niebędące produkcją. Konsekwencją takiego wyjaśnienia pojęcia usługi było powstanie schematu interpretacji usług w świetle ekonomii jako zjawiska nadającego im rezydualny, a w ostateczności eliminujący ranking sektoralny: produkcja przemysłowa wraz z rolnictwem, handel, usług. Brak teoretycznych ugruntowań dla powstania teorii usług jest wynikiem również tego, że wejście usług w obszar badań ekonomicznych odbyło się kuchennymi schodami – gdyż zainteresowanie nimi pojawiło się nie dla nich samych, ale przy okazji rozwiązywania innych kwestii np. rozwoju gospodarczego (Nowosielska, 1994, s. 9). Autorka wskazuje również, że na skutek uznania usług za działalność nieprodukcyjną w nauce traktowane były jako sub specie handlu.
2. Bezwładność merytoryczna, którą K. Rogoziński określa mianem koniunkcji inercyjnej w odniesieniu do słów handlu i usług, która to została utrwalona w wymiarze teoretyczno poznawczym jako wybiórcze, doraźne traktowanie usługi jako suplementu towaru. Bezrefleksyjność treściowa wyraża się poprzez stosowanie formuły handlu i usług wykorzystując w ten sposób koniunkcję i rozciągając automatycznie prawomocność ustaleń dotyczących handlu na usługi. Konsekwencją tych anomalii semantycznych jest utrwalony podział masy towarowej na dobra i usługi, sugerujący wyłączenie usługi spod pojęcia dobro (Rogoziński, 2011, s. 29-30).

Do definicji pojęcia pracy w literaturze odniósł się również K. Rogoziński (2006b)¹⁵⁰, dokonując reinterpretacji kategorii pracy jako podstawy definiowania funkcji handlu w oparciu

-
3. Teoretyczne podstawy ekonomiki usług. Podstawy teorii nauk o usługach wskazują, że: (1) działalność usługowa ma w większym lub mniejszym stopniu charakter komplementarny i substytucyjny w stosunku do produkcji przemysłowej, (2) wykonywanie usług jest w stosunku do produkcji bardziej pracochłonne, a mniej materiałochłonne, (3) w działalności usługowej znacznie niższy jest koszt zorganizowania jednego miejsca pracy niż w przemyśle, (4) w licznych rodzajach usług możliwość zastosowania postępu technicznego, a w ślad za tym wzrostu wydajności pracy, są znacznie mniejsze w działalności przemysłowej ze względu na różnorodność czynności usługowych związanych nawet z jednym przedmiotem (Rylke, 1970, s.24-25).

¹⁵⁰ K. Rogoziński (2006b, s. 13-25) dokonuje szczególnej ekstrapolacji zagadnienia pojęcia pracy i jej interpretacji w literaturze ekonomicznej. Autor wskazuje na występowanie pojęć pracy według podziałów (Rogoziński, 2006b, s. 251):

1. Ze względu na wypracowane przez nią rezultaty – klasyczny podział pracy na produkcyjną i nieprodukcyjną. Przyjęta przez A. Smitha (1954) wersja przesądziła o deprecjacji pracy wydatkowanej w usługach, ponieważ praca utożsamiana była z pracą nieprodukcyjną. A. Smith nie dostrzegając różnicy pomiędzy pracą robotników, a pracą przedsiębiorców uznał kapitał i pracę za zasadnicze warunki powiększania bogactwa. K. Rogoziński podkreśla, że nie dostrzegał on faktu, że na zwiększenie wyniku pracy wywierać będzie wpływ również i to jaka praca zostanie wydatkowana, czyli dookreślona przez poziom wykształcenia pracowników. Najważniejszym było, że efekty pracy przybierają skonkretyzowaną postać towaru, nadającego się do sprzedaży. K. Rogoziński podkreśla również myśl A. Smitha odnośnie do interpretowania roli i funkcji pracy pracowników wolnych zawodów. Według A. Smitha przedstawiciele tych zawodów osiągają wyższe wynagrodzenie od robotników fizycznych, ponieważ ich praca to: inwestowanie w kapitał trwały – będzie przynosił zyski podobne do tych, które przysparza kapitał zaangażowany w prace produkcyjną, a wyższe wynagrodzenie dodatkowo stanowi rekompensatę za ujmę na honorze, spowodowaną koniecznością wykorzystania umiejętności i talentu w celach zarobkowych; talent wolnych zawodów graniczy z genialnością, ich praca wiąże się z ogromnym ryzykiem,
2. Ujęcie abstrakcyjne – praca jako siła robocza – wypracowana w XIX wieku teoria przyrodoznawstwa wpisując prace istoty ludzkiej w abstrakcyjny proces wydatkowania energii zużywanej do przetwarzania materii odwołuje się do procesu praca jednostki – zatrudnienie – siła robocza,
3. Podział pracy ze względu na podmiot ją wykonujący – dzieli się pracę na umysłową i fizyczną. Usługi *myśleniowe* zajęły miejsce pośrednie – intelektualista w u progu ery nowożytnej nie został uznany za wytwórcę. Zmaterializowana wówczas doktryna ekonomii politycznej nie pozwalała na ich docenienie, ponieważ praca intelektualisty nie dodawała do świata materialnego żadnych wytworów. K. Marks opatrzył takiego pracownika mianem *robotnika łącznego* – pracownik wykonujący pracę umysłową. Jednocześnie K. Marks rozszerza znaczenie pojęcia pracy poprzez uwolnienie jej od zmaterializowanych efektów, a związane jej z wytwarzaniem dodatkowej wartości. Proces pracy według K. Marksa prowadzi nieustannie do rozwoju sił wytwórczych, do poszerzania przede wszystkim aparatu wytwórczego (Barczyk, Kowalczyk, 1984, s. 227)
4. Podział pracy ze względu na jej przedmiot (ukierunkowanie) – najczęściej wydziela się pracę skierowaną na: przedmiot/obiekt, człowieka, informację.
5. Podział pracy ze względu na warunki jej wydatkowania – przekłada się na zróżnicowane metody pomiaru zaangażowania pracowników, wypracowanych wyników i warunkom motywowania.

K. Rogoziński dokonuje reinterpretacji świadczenia pracy odwołując się do dzieła literackiego Hannah Arendt (*Kondycja ludzka*, Warszawa 2000). Autorka uporządkowuje rodzaj aktywności człowieka: działanie, robota, wytwarzanie. *Labor* (robota) to rodzaj aktywności człowieka, którą wymusza samo życie. To taka aktywność, której motywację wywodzą się z biologicznej natury człowieka, a czynnik do roboty wydobywający się z biologicznego podłoża umożliwia wytwarzanie dóbr mogących zaspokoić potrzeby biologiczne. Dobra te służące utrzymaniu ciągłości życia powstają dzięki labor. *Facio* – służy do oznaczania i wytwarzania czegoś co powstaje dzięki pracy. Czynność ta odnosi się do tego co w środowisku życia jest trwałe. Dzięki tej aktywności powstaje wokół człowieka sztuczny świat rzeczy, wytwór rąk ludzkich. Właśnie w tym świecie rzeczy zdomawia się człowiek i w nim egzystuje. Nasycenie świata trwałymi wytworami pracy powoduje, że egzystencja ich wytwórcy staje się ludzka. Według K. Rogozińskiego (autor odwołując się do greckich pojęć *polis* – zarządzanie dobrem wspólnym, tylko obywatele polis byli uważani za ludzi wolnych i odpowiedzialnych. Tą wolność obywateli polis gwarantowała robota wykonywana w gospodarstwach *oikia* – gospodarstwa domowe i niewolnicy. Ta praca świadczyła najniższy wartościowo wymiar roboty) praca została wchłonięta przez zorganizowane na sposób przemysłowy materialne procesy produkcji, przekształcona w robotę. Era industrialna wywindowała na piedestał

założenia (Rogoziński, 2006b, 2012a, 2012b, 2000): (1) nie produkcja pracy, a świadczenie usługi¹⁵¹, (2) relacja jako sfera interpersonalnej współpracy pomiędzy usługodawcą, a usługobiorcą¹⁵², (3) oryginalny akt świadczenia pracy, interpretowany przez twórczą działalność człowieka jest fundamentem unikatowości usługowego produktu¹⁵³, (4) przedefiniowanie roli usługobiorcy usług powoduje, że przestaje on być pasywnym odbiorcą, stając się podmiotowo symetrycznym odpowiednikiem usługodawcy w relacji usługowej¹⁵⁴, (5) aktywność zawodowa usługodawcy to **intencjonalny i podejmowany na zlecenie konkretnego nabywcy akt świadczenia pracy, będący wynikiem relacji i wzajemnie uzgodnionych elementów budujących usługowy produkt.**

Wyłanianie się istoty usługi handlowej stanowiącej *iunctim* dotychczasowej jej wykładni reprezentowanej przez semantyczną koniunkcję *handlu i usług* wymaga sięgnięcia po fundament oparty na bezzałożeniowości, między innymi w odniesieniu do reguł

robotników. Autor dowodzi, że rewolucja technologiczna prowadzi do sukcesywnego wypierania tych robotników z materialnych procesów produkcji. K. Rogoziński odwołując się do tezy jednego z twórców teorii trzech sektorów J. Fourastié wskazuje, że eliminowanie z sektora rolnictwa i przemysłu nadwyżki pracowników powinny trafiać do sektora usług, jednak dzisiaj proces substytucji pracy ludzkiej zaczyna temu przeczyć. Odwołując się do zapowiedzianej przez A. Tofflera (1985) *prosumpcji* podkreśla, że proces ten napiera jako samoobsługa. Zaczynają się zatem spełniać przewidywania socjologów i politologów (Z. Brzeziński, R. Dahrendorf), że praca zwłaszcza stała i regularna staje się przywilejem elit. Zdaniem autora doprowadza to również do dychotomicznego podziału pracy na atrakcyjną pracę dla elit i pracę niechcianą dla reszty. Ta ostatnia jest związana z usługami. Autor podsumowując wskazuje, że praca i jej wydatkowanie za sprawą specyfiki i dominanty usługowej, przekształca się w świadczenie, w którym doświadczanie jest nie mniej ważne jak zaangażowanie. Coraz częściej uwolniona i pozbawiona materialnych efektów praca ludzka przybiera obok znaczenia ekonomicznego również znaczenie społeczne. Zamiast osławionej siły roboczej dochodzi do reorientacji akcentów na aktywny podmiot, który nie tylko wydatkuje pracę, ale również dzięki niej wchodzi w proces samokształcenia poprzez kształtowanie swojej świadomości w relacji usługowej, postrzegając siebie jako usługodawcę. Pojęcie pracy powinno zatem zostać wyprowadzone z wiedzy o usługach. Współczesne społeczeństwo potrzebuje pracy jaką autor określa mianem *aktywność pracopodobna będąca świadczeniem (APŚ)*. Różni się ona od tej interpretowanej w świetle industrialnego paradygmatu. Ta ostatnia odnosi się do pracy związanej z wytwarzaniem wyrobów do celów ich konsumowania. Konsumowanie staje się częścią aktywności człowieka. Praca w rozumieniu autora jest usługą, a powstając dzięki intencjonalnemu nastawieniu stron zmierza do wyświadczenia usługi – Dobra. Jest to również jedynie niewyczerpalny zasób, a dzięki świadczeniu takiej pracy stymulowany jest i powiększany dobrostan społeczności (Rogoziński, 2006b, s. 13-25).

¹⁵¹ W kategorii wykonywania pracy nie chodzi o jakiegokolwiek wydatkowanie pracy, a o jej świadczenie. Praca jako aktywność nie może być interpretowana w kontekście produkcji rozumianej jako zewnętrze uformowany przejaw działalności człowieka. Aby wyświadczyć usługę, strony biorące udział w relacji usługowej muszą najpierw uzgodnić zestaw elementów jakie będą wewnętrzną zawartością usługowego produktu, a co równocześnie potwierdzi się w trakcie realizacji usługi (Rogoziński, 2006b).

¹⁵² K. Rogoziński dowodzi, że za sprawą usług uświadamiamy sobie pełniej, że tym co wyróżnia relacje w stosunku do innych powiązań odniesień czy kontaktów jest ich jednoznacznie podmiotowy fundament. Skoro uczestnikami i sprawcami relacji są ludzie należy zatem zastosować odpowiednio inne rodzaje aktywności oddziaływania na sferę relacji, niż w ujmowanych fizycznie procesach produkcyjnych (Rogoziński, 2000, 2006b).

¹⁵³ K. Rogoziński podkreśla, że stanowi tym samym nie tylko w istocie, ale również w procesie powstawania inny wynik pracy niż produkcyjnie zaprogramowany efekt końcowy (Rogoziński, 2006b).

¹⁵⁴ Imperatyw zaspokajania potrzeb ulega reorientacji w zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie oryginalnego usługowego produktu (Rogoziński, 2000, 2012a).

wyprowadzających funkcje usług ze znaczenia jakie nadają im teorie handlu. Uporanie się z odrzuceniem generalizacji wywodzących się z przeciwstawienia materialności produkcji – niematerialności usług (Rogoziński, 2011, s. 30) staje się jednocześnie zobowiązaniem do przyjęcia definicji usługi wyprowadzonej z teorii usług. Zaproponowanie takiej przestrzeni interpretacji, odmiennej od enumeratywnego wyliczania cech jej przypisanych (w zdecydowanej większości odnoszących się do dóbr materialnych), ma w uzasadnieniu K. Rogozińskiego wskazywać na **istotę idiomatycznej definicji**, a nie poprzez *genus proximum* rozplątywać się w generalizacji (zob. Rogoziński, 2017).

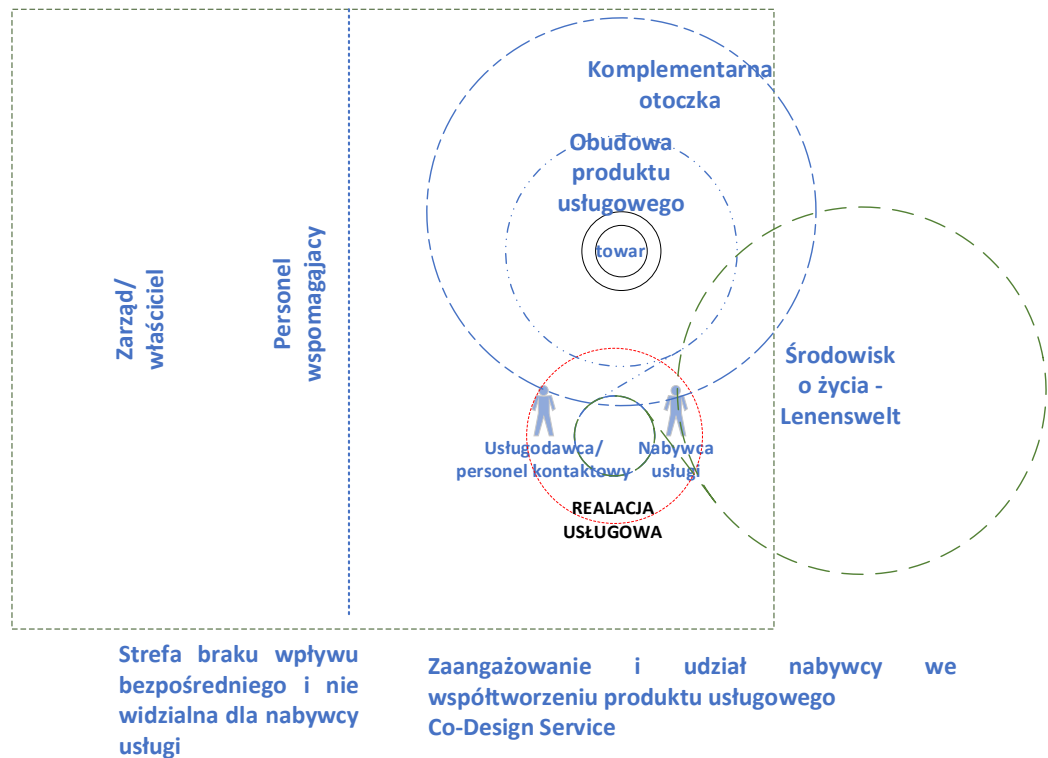
Na tle tych rozważań rdzeniem usługi handlowej jest wyprodukowany towar. **Jednak dopiero czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi, powoduje uczynnienie usługowej funkcji handlu** (zob. Rogoziński, 2022). Dokonując wykładni usługi handlowej, jako intencjonalnego aktu świadczenia pracy przez personel oraz uwzględniając aktywny udział nabywcy usługi w jej współtworzeniu, można zauważyć, że to jej wymiar podmiotowy staje się predykatem zmiany interpretacji istoty handlu traktowanej dotąd jako kontrolera dostępu do towaru/nabywcy/dostawcy, a wyrażonej poprzez termin *retail as a gatekeeper* (Borusiak, 2008; Sławińska, 2010). Równie ważny podmiotowy wymiar usługi handlowej, gwarantujący możliwość współtworzenia produktów usługowych (z dostawcami/z nabywcami) powoduje, że to od zwrotu w stronę klienta zaczyna się reorientacja handlu ku usługom (zob. Rogoziński, 2022).

Podsumowanie:

1. Rozbieżności w zakresie porządkowania funkcji usługowych handlu wzmacniają lukę istniejącą w teorii handlu poprzez powielanie różnych i niezależnych ujęć w aspekcie jego struktury, funkcji i roli w życiu gospodarczym,
2. Szansa wyprowadzenia teorii usług handlowych uwzględniającej nabywcę usługi, jako podmiot współzarządzający usługą wymaga tym samym zastosowania zmienionej metodologii, która zamiast wyłącznej koncentracji na efekcie finalnym/towarze, pozwoli również skoncentrować się na samym akcie tworzenia/wyistaczania się usługi. W tym współ-podmiotowym wymiarze interpretacji usługi handlowej możliwe jest osiągnięcie

poziomu, który pozwala na przewyższenie wyłącznie produktowej opcji, uwalniając tym samym usługę handlową od dominujących jej istotę uwarunkowań reizmu,

3. Uwierzytelnienie usługowego charakteru pracy w handlu powinno oprzeć się na budowie samej usługi handlowej oraz procesie jej powstawania. **Rdzeniem usługi handlowej jest wyprodukowany towar. Jednak dopiero czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi, powoduje uczynnienie funkcji handlu** (zob. Rogoziński, 2022).
4. Perspektywa świadczenia usług dla nabywcy ukierunkowuje również na aksjologiczny (podmiotowy), a nie wyłącznie produktowy charakter oceny istoty usługi. Na tym tle eksplikacja roli i miejsca usług w działalności handlowej oraz umiejętności budowy konkurencyjnych sekwencji produktów usługowych wymaga odwołania się do definicji usługi opartej na kategorii relacji (szerzej Rogoziński, 2000),
5. **Usługa handlowa to świadczenie pracy personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie handlowym, której rolą jest uczynnienie funkcji asortymentu handlowego, a poprzez sekwencję współdziałania sprzedawcy i klienta, wbudowanie go w strukturę finalnego produktu usługowego w celu wzbogacenia wartości użytkowej jaką posiada towar** (rys. 2.5.)
6. Usługa handlowa traktowana, jako świadczenie pracy personelu kontaktowego ma służyć/**być w gotowości** (technicznej i funkcjonalnej) by doprowadzić do wspólnego kreowania rozwiązania dla klienta bądź zaspokojenia jego potrzeby. Format sklepu w tej perspektywie to sposób zorganizowania działalności przedsiębiorstwa, czyli sposobów świadczenia usługi handlowej (propozycja korzyści). Jest odbiciem koncentracji usługodawcy na formalnoprawnych, organizacyjnych i operacyjnych sposobach tworzenia przestrzeni usługowej. Poziom i ilość usług dostępnych dla klienta determinuje możliwość stworzenia produktu usługowego (jego nasycenie) z wybranych przez nabywcę usługi jemu właściwych elementów,



Rys. 2.5. Infograficzny szkic usługi handlowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000;2000a.

7. Zarówno poziom zaangażowania nabywcy usługi do współtworzenia produktu usługowego uzależniony od formalnej struktury oferty usługowej, jak i poziom intensywności zaangażowania personelu w świadczenie usługi handlowej definiuje kategorię formatu sklepu oraz poziom jego jakości,
8. W takim duchu interpretacji przedsiębiorstwo handlowe staje się forum/areną, która zaprasza, umożliwia i ma kompetencje (zarówno funkcjonalne jak i techniczne) do zapewnienia nabywcy współtworzenia wartości.

Rozdział 3. Wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo handlowe

3.1. Analiza sektoralna

Rozpatrując formalne podejście do usługi handlowej w wymiarze strukturalnym należy ją definiować przez pryzmat sfery techniczno – organizacyjnej jaką jest przedsiębiorstwo. Jako podmiot aktywnie działający w strukturach rynkowych podlega ono ciągłym ewolucjom spowodowanym przez zmiany zachodzące w jego mikro- i makrootoczeniu. Będąc uczestnikiem rynku poddawane jest oddziaływaniu różnych sił mających wpływ na jego funkcjonowanie i zarządzanie. Umiejętność rozpoznania i przewidywania tych uwarunkowań oraz uwzględniania ich w procesie podejmowania decyzji determinuje pozycję rynkową przedsiębiorstwa handlowego.

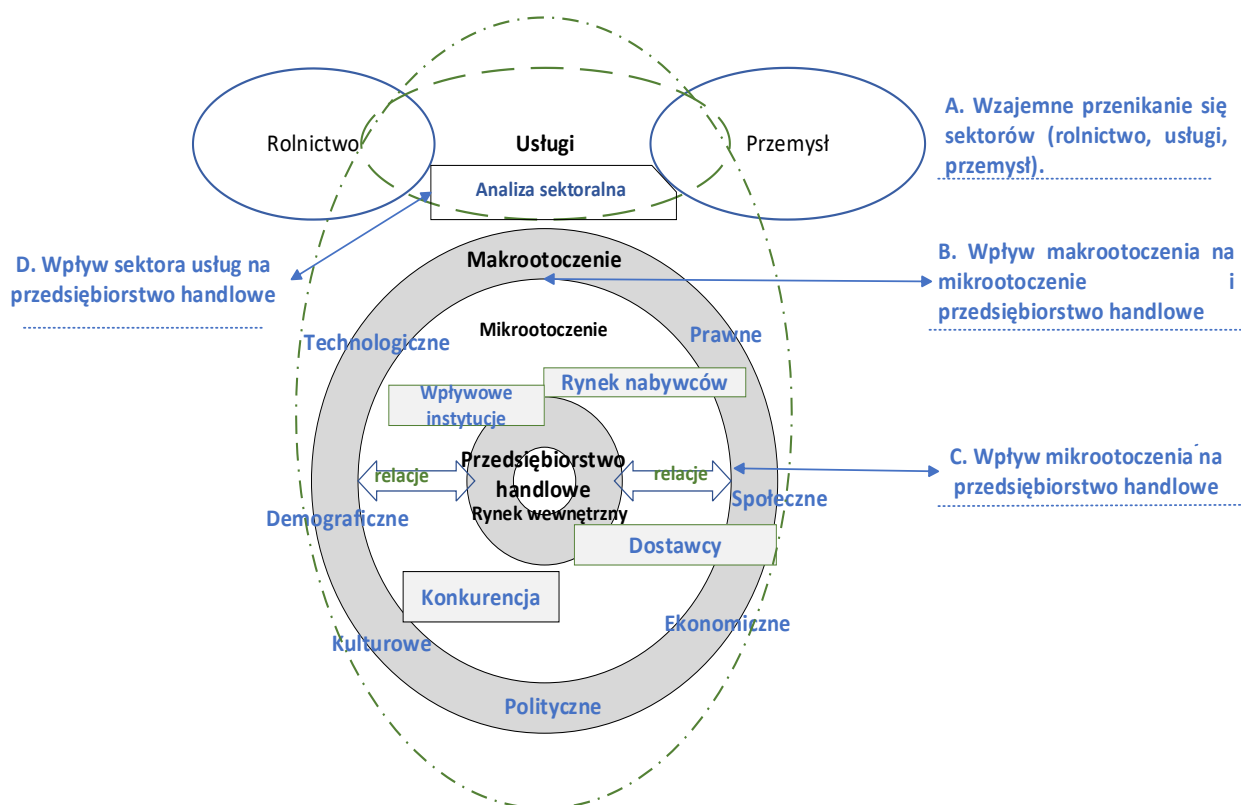
Handel cechuje się wysoką dynamiką zmian, które są następstwem realizowanych strategii, a umiejętność dostosowania zasobów wewnętrznych (kontrolowanych) do warunków zewnętrznych (niekontrolowanych) ma wpływ na powodzenie aktywności handlu i oceny jakości usługi handlowej (Dobski, 2012, s. 97).

Analiza usługi handlowej oraz warunków wzajemnego oddziaływania tej usługi na otaczające środowisko przedsiębiorstwa wymaga dokonania charakterystyki tych czynników. Rozważania zostaną przeprowadzone z uwzględnieniem następujących płaszczyzn w zakresie analiz:

1. Mezzo-sektoralnej,
2. Makrootoczenia i jego wpływu na przedsiębiorstwo handlowe,
3. Mikrootoczenia: ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań konkurencyjnych oraz klientów,
4. Przedsiębiorstwa i jego zasobów.

Analiza warunków wywierających wpływ na przedsiębiorstwa handlowe wymaga rozpoczęcia jej interpretacji od czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstw w ramach sektorów gospodarki. W dalszej kolejności nastąpi pogłębiona interpretacja warunków, które w sposób najbardziej precyzyjny i czuły są związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw handlowych. Zalicza się do nich: obudowywanie produktów materialnych sferą usługową (trend do przekraczania granic sektora), zmiany społeczne związane z zachowaniem nabywców oraz innowacje technologiczne. W analizie mikrootoczenia uwaga skoncentrowana zostanie na uwarunkowaniach konkurencyjnych wewnątrz sektora oraz na klientach.

Jak zauważa R. Normann synergiczne oddziaływanie sektora usług na przedsiębiorstwa handlowe jest procesem wielokierunkowym, gdyż liczba działań usługowych ciągle wzrasta (rys. 3.1.). Przedsiębiorstwa handlowe coraz częściej budują swoje oferty na zasadzie pakietu usług (którego rdzeniem jest produkt materialny). Pełnią one charakter wzmacniający, mający na celu wzajemne zrozumienie i współzależności, a ich rolą jest budowa relacji pomiędzy nabywcą, a usługodawcą (zob. Normann, 2012, s. 55). Szerzej poruszone zagadnienia zostały omówione w rozdziale pierwszym pracy.



Rys. 3.1. Relacje przedsiębiorstwa handlowego z makro- i mikrootoczeniem

Źródło: Opracowanie własne

Rozwój sfery usługowej jako czynnika makroekonomicznego będącej efektem nasycenia danego rynku formatem jest procesem na tyle przenikającym handel detaliczny, że w literaturze podkreśla się jej znaczenie nadając brzmienie *transsektorowej migracji* (Borusiak, 2008, s. 223) (poziom D, rys.1). Celem tych aktywności jest wzmocnienie atrakcyjności portfela produktów w handlu detalicznym oraz wzrost efektu synergii w postaci uatrakcyjnienia oferty dla klienta, ponieważ kombinacja *usług handlowych i usługowych* pozwala na kompleksowe zaspokojenie potrzeb klientów (Borusiak, 2008, s. 223). Na tym tle podobieństwo kluczowych kompetencji (obsługa indywidualnych nabywców) wpływa na łatwość transsektorowej

migracji przedsiębiorstw handlowych w kierunku sektorów usługowych (Sławińska, 2010, s. 119). R. Normann dostrzega w takiej strategii częściową pułapkę dla firm usługowych, podkreślając, że poszerzanie usług peryferyjnych, oprócz odwracania uwagi od rozwijania jakości usługi zasadniczej może również skomplikować proces świadczenia usług i zwiększyć ukryte koszty (Normann, 2012, s. 94). Jednak bogactwo zasobów kompetencji handlu powoduje, że w sposób naturalny świadczenie usług jest wpisane w jego środowisko oddziaływana. To powoduje, że ma prawdopodobnie największy potencjał integracji ofert usługowych i handlowych (zob. Borusiak, 2010, s. 123).

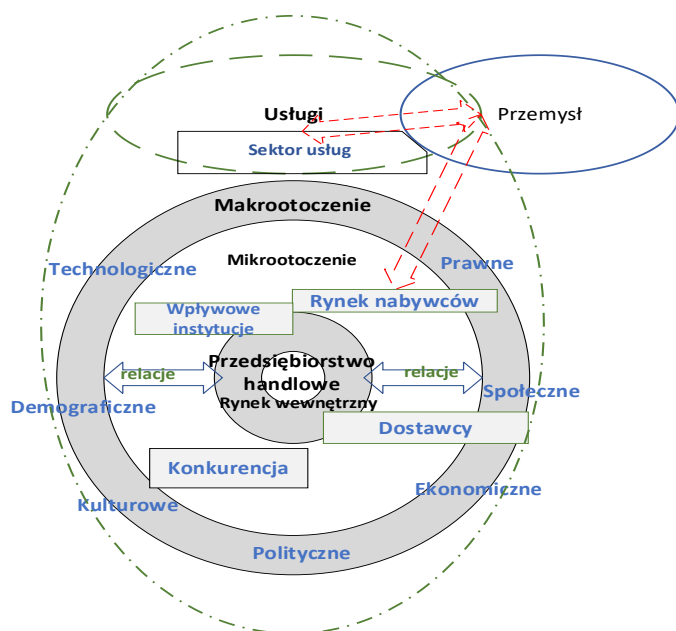
Dominancje merytoryczne założeń związanych z poszerzaniem handlu o usługi dodatkowe desygnują produkt handlu na format punktu sprzedaży detalicznej dookreślonym przez sferę zasobów przedsiębiorstwa (asortyment, lokalizacja, powierzchnia poziom cen) (Borusiak, 2008; Sławińska 2010), do której przynależy sfera usługowa interpretowana w ramach teorii usług wolnych i związanych. Na tym tle nasycenie rynku produktami konsumpcyjnymi wzmacnia proces demokratyzacji konsumpcji, a jednocześnie zobowiązuje detalistów do poszukiwania nowych atutów konkurencyjnych, których upatruje się w świadczeniu usług. J. Mikołajczyk proponuje, by wartość dla klienta utożsamiać ze sferą usługową poprzez obudowywanie tradycyjnej placówki handlowej usługami, które tworzą dodatkową wartość. Mikołajczyk (2012, s. 48).

Kolejnym elementem wynikającym z rozwoju sektora usług, a który ma niewątpliwy wpływ na funkcjonowanie handlu w aspekcie strukturalnym jest zjawisko skracania (dezintermediacji) kanałów dystrybucji (rysunek 3.2).

Jest ono skutkiem uusługowienia działalności, a w literaturze określanym jako trend do przekraczania granic branży (zob. Sławińska, 2015, s. 161), który znajduje swoje odzwierciedlenie w zacieraniu granic wyznaczających efekt prowadzonej działalności (zob. poziom A, rys. 1). Dochodzi do zjawisk zawłaszczania działań handlowych przez nowoczesną technologię, która zmienia ekonomikę dystrybucji, przenosi lojalność wobec konkretnych produktów na jego oferentów, a jej efektem jest konsolidacja sił na różnych szczeblach obrotu towarowego, także z udziałem producentów (Kałużna-Drewińska, 2006, s. 150).

Oznacza to, że producenci dóbr materialnych poprzez rozwój sfery usługowej wewnątrz przedsiębiorstw bezpośrednio oddziałują na rynek nabywców w drodze poszerzania kanałów dotarcia do nich. Proces ekspansji w stronę sektora usług odbywa się poprzez sieci własnych

sklepów, Internetu. Jest to proces zagrażający kanałom stacjonarnej sprzedaży tym bardziej w odniesieniu do oferty podobnego asortymentu.



Rys. 3.2. Dezintermediacja kanałów dystrybucji

Źródło: Opracowanie własne

3.2 Analiza makrootoczenia z uwzględnieniem wpływu uwarunkowań społecznych oraz technologii na przedsiębiorstwa handlowe

Perspektywa skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem szczególnie strategii rozwoju ukierunkowuje na uwzględnianie czynników wynikających z makrootoczenia, do których możemy zaliczyć: polityczne, prawne, ekonomiczne, demograficzne, społeczne, kulturowe, technologiczne, naturalne traktując je jako czynniki makrootoczenia (Mruk, 2012, s. 34-38).

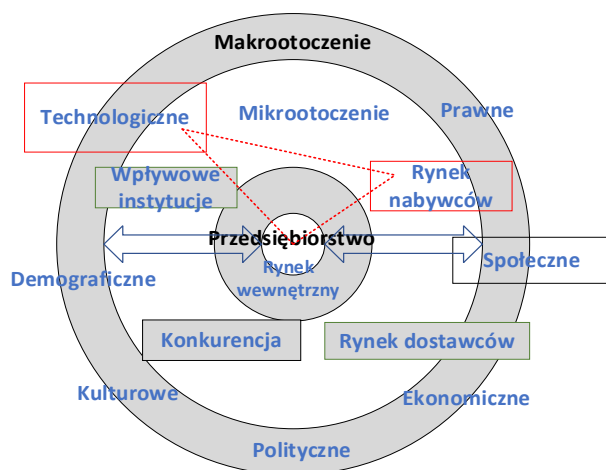
Czynniki makrootoczenia to uwarunkowania, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Powinno je uwzględniać, gdyż oddziałują one na decyzje związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa, a w szczególności te, które najsilniej oddziałują na jego interesy. Analizując wpływ otoczenia zewnętrznego wskazuje się, że czynniki otoczenia kulturowego, ekonomicznego i demograficznego wpływają na postępowanie konsumentów na rynku. Otoczenie prawne, postęp techniczny i konkurencja wpływają na sposób postępowania przedsiębiorstw, bezpośrednio oddziałując na strategię działania, która odpowiednio zaplanowana i wdrożona pozwala adaptować się do zmieniających się warunków (szerzej Dobski, 2012). Analiza czynników makrootoczenia w aspekcie zmian demograficznych,

ekonomicznych, prawnych, politycznych i kulturowych dotyczyć będzie jedynie zasygnalizowania ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstwa (diagram 3.1).

Traktując otoczenie przedsiębiorstwa jako zjawiska, podmioty i procesy, które zachodzą poza jego granicami oraz mają lub mogą mieć związek z działaniem przedsiębiorstwa z jego profilem i branżą, w której ono działa (Fazlagić, 2022, s. 30) można uznać, że warunki, które w sposób najbardziej precyzyjny i czuły są związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw handlowych to:

1. Obudowywanie produktów materialnych sferą usługową,
2. Technologiczne innowacje,
3. Konkurencyjne otoczenie rynkowe,
4. Zmiany społeczne związane z zachowaniem nabywców.

W odniesieniu do wpływu technologii (rys. 3.3.) na świadczenie usług handlowych szczególnie istotnym jest pogląd, że w działalnościach, które uwzględniają międzyludzką interakcję jak choćby obszar sprzedaży i obsługi klienta, i które wymagają dużych nakładów pracy ludzkiej rola technologii polega na zwiększeniu produktywności i przejęciu wykonania zadań o niskiej wartości i wspieraniu ludzi w podejmowaniu mądrzejszych decyzji, poprzez usprawnienie działań pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 203).



Rys. 3.3. Wpływ technologii na mikrootoczenie oraz na przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Wyprowadzenie strategicznej roli personelu kontaktowego wynika zatem z istoty usługi handlowej, gdyż pracownicy pierwszej linii - obsługi klienta odgrywają kluczową rolę

szczególnie w takich branżach jak sprzedaż detaliczna i usługi, których ludzka interakcja jest niezwykle ważna, a ponadto pracownicy mający bezpośredni kontakt z klientem wydają się również ważnym medium do przekazywania informacji, które trudno zakomunikować innymi kanałami (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 211).

Na tym tle w zakresie zmian logistyczno – technicznych innowacje w procesach informacyjnych przesądziły o skuteczności i efektywności w odniesieniu do wewnętrznej sfery działań operacyjnych przedsiębiorstwa poprzez precyzyjne określenie rynku docelowego, poziomu zapasów, wyboru asortymentu (szerzej Sławińska, 2010).

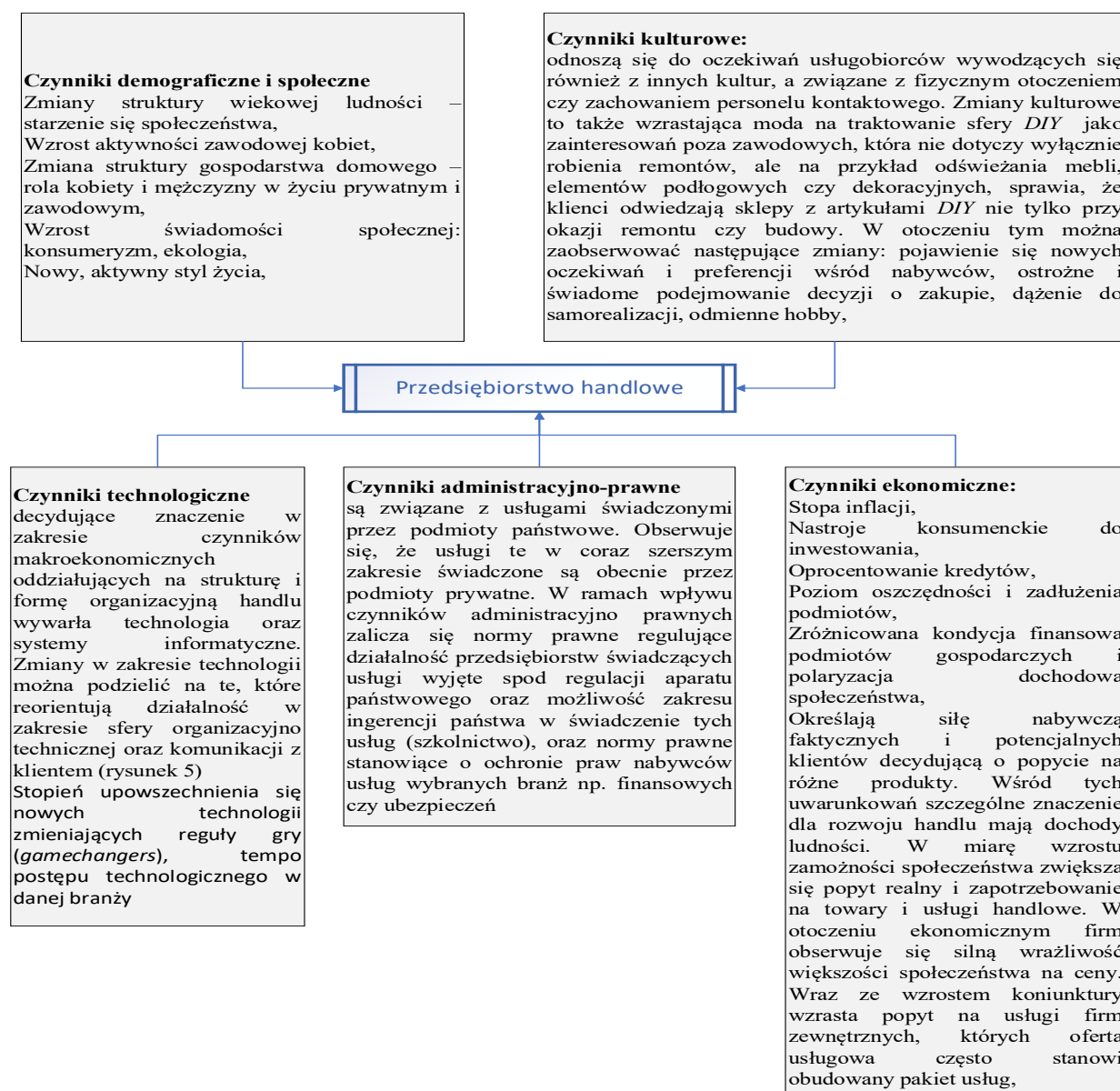


Diagram 3.1. Koncepcja otoczenia makroekonomicznego przedsiębiorstw handlowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Sławińska 2006, s.19-22; Rosa, 2008, s. 317-318; Urbanowska-Sojkin, 1997 s. 27-33; Cox i Brittain, 2000, s. 84-88; Kotler i Keller, 2017 s. 80-89; Mazur, 2001, s.29; Altkorn, 1992, s. 43-47; Iwankiewicz Rak, Kałużna – Drewińska, 1999, s. 10-11; Sullivan i Adcock, 2003, s. 43-54; Sudoł, 2002, s. 51-72; Fazlagić, 2022, s. 30-35).

Zastosowanie nowoczesnych systemów informatycznych stanowi ważną jakościowo zmianę w zakresie postępu organizacyjnego i technicznego związanego z przepływem towarów, informacji oraz jakości obsługi klientów (Pilarczyk, 2001, 258 – 262). Zauważyć można, że innowacje technologiczne zwiększają efektywność procesów logistycznych oraz gospodarki magazynowej, a także wpływają na obniżenie kosztów procesów dystrybucyjnych. Podnoszą również poziom jakości technicznej usług handlowych poprzez komfort i czas dokonywania zakupów (Ciechomski, Romanowski, 2016, s. 14). Innowacje technologiczne takie jak Internet doprowadziły również do zmiany formy świadczenia usług¹⁵⁵.

Kolejnym efektem rozwoju technologii jest jego wpływ na elementy mikrootoczenia i dalej na przedsiębiorstwo handlowe, w zakresie komunikacji z klientem. Rozwój handlu elektronicznego powoduje, że komunikacja ma inny wymiar, albowiem technologia doprowadziła do zmiany stopnia zaangażowania klientów w doświadczenia związane z zakupem oraz łączących się z tym ich oczekiwań (Sullivan, Adcock, 2002, s. 18). Na tym tle B. Borusiak i B. Pierański podkreślają, że celem innowacyjności jest wzbogacenie doświadczeń klienta, a handel detaliczny może ten efekt osiągnąć poprzez personalizację oferty, dostęp do niej przez urządzenia mobilne oraz *M-commerce*¹⁵⁶, *Multichanneling* oraz *Omnichanneling*¹⁵⁷

¹⁵⁵ Do usług *on line* zaliczamy *e-handel*, który jest najczęściej definiowany jako zakup, sprzedaż towarów i usług przez Internet za pośrednictwem stron *www*. czyli prowadzenie działalności pomiędzy partnerami handlowymi w cyberprzestrzeni. Rozwój handlu elektronicznego jest odpowiedzią na potrzeby współczesnych konsumentów, którzy cenią sobie czas wygodę szybkość zdobycia informacji i zaspokajania potrzeb (Dąbrowska, 2008). A. Szymkowiak podkreśla szczególną rolę Internetu, który umożliwił realizację usług w bardziej zautomatyzowany i powtarzalny sposób. Część usług została zaprojektowana tak, aby jej realizacja mogła odbywać się bez potrzeby uczestnictwa człowieka jako usługodawcy. Standaryzacja umożliwia użytkownikowi dostęp do usług po dokonaniu płatności bez zbędnej zwłoki i potrzeby weryfikacji przez usługodawcę. Autor powołuje definicję Ph. Kotlera wskazując, że usługa jest działaniem lub korzyścią bez przeniesienia prawa własności, które jedna strona wymiany oferuje drugiej. Jej świadczenie może, ale nie musi być związane z dostarczeniem materialnego produktu. Ponadto autor podkreśla, że znaczenie e usług w najbliższych latach będzie rosnąć a przyczyni się do tego rozwój Internetu jako zautomatyzowanego kanału przesyłania danych w formacie cyfrowym (Szymkowiak, 2015, s. 173-175).

¹⁵⁶ Działania związane z potencjalnym zawarciem transakcji zakupu poprzez urządzenia mobilne. Do działań tych możemy zaliczyć przekazywanie informacji do konsumenta oraz pozyskiwanie przez niego informacji, tworzenie interakcji w czasie rzeczywistym między detalistą, a klientem, dokonywanie zakupów produktów i usług przez urządzenia mobilne. Do przeważających cech *M-commerce* należy możliwość pełnej personalizacji oferty dla nabywcy oraz zapewnienie możliwości dostępu o każdej porze i w każdym miejscu. *M-commerce* pozwala detaliście na aktywne podejmowanie kontaktu z klientem w zakresie oferty produktów (Borusiak, Pierański, 2016, s. 75-80):

¹⁵⁷ *Multichanneling* oraz *Omnichanneling* - wielokanałowość oznacza zaspokajanie potrzeb klientów poprzez różne kanały/formaty sprzedaży (np. sklep tradycyjny oraz sklep on-line zintegrowane w ramach tego samego przedsiębiorstwa handlu detalicznego), oraz różne formy komunikacji z klientem. Bardziej zaawansowaną formą mającą na celu zintegrowanie kanałów sprzedaży jest *Omnichanneling* – holistyczne podejście do obsługi klienta w postaci jednorodności oferty (on – line i off – line), jednolitej polityki rabatowania klientów, możliwości zwrotów towarów w sklepie stacjonarnym, a zakupionych w Internecie. *Omnichanneling* prowadzi do zaniku granic pomiędzy formatami handlu, które są wykorzystywane zamiennie zarówno na etapie wyszukiwania informacji, jak i zawierania transakcji i obsługi po transakcyjnej (Borusiak, Pierański, 2016, s. 75-80).

(Borusiak, Pierański, 2016, s. 75-80). Jednocześnie autorzy dowodzą, że działania te mają na celu reorientację z procesu masowości sprzedaży na rzecz indywidualizacji oferty dla nabywcy, a także zapewnienie *kontaktu totalnego* z detalistą. W tym zakresie nowe technologie mają wprowadzić unikatowość w procesie zakupu przez klienta. Doświadczenie konsumenckie (*Customer experience*) staje jednym z filarów oczekiwań nabywców usług w zakresie oceny kontaktów przedsiębiorstwa wprowadzające konwencję innowacyjności w usługach (Borusiak, Pierański, 2016, s. 75-80). Zostało to również podkreślone przez Ph. Kotlera, który dowodzi, że klienci oceniają firmy nie tylko pod względem jakości produktów czy usług, ale całą ścieżkę zakupową, która uwzględnia wszystkie punkty styku stąd też innowacje skupić się powinny nie tylko na produktach, ale również na pełnych doświadczeniach, a przedsiębiorstwa powinny wzmocnić swoją obecność w różnych kanałach i udoskonalić obsługę klienta (Kotler i in., 2021, s. 82)¹⁵⁸.

Głos w sprawie wpływu technologii (*high-tech*) na świadczenie usług zabiera M. Kołodziejczak (2019, s. 54)¹⁵⁹, która podkreśla, że w konsekwencji rozwoju technologii dział spersonifikowanych relacji usługowych straci na znaczeniu.¹⁶⁰ Z tej perspektywy należy odwołać się do źródła tożsamości usługi, którym jest **spotkanie dwóch osób i w którym to zapośrednicza się relacja usługowa** (Rogoziński, 2000, s. 201). Mając na uwadze interpretację usługi handlowej rozumianej jako świadczenie pracy usługodawcy, to poprzez wnioskowanie *a fortiori*¹⁶¹ (łac. *argumentum a fortiori; a maiori ad minus*¹⁶²) przestrzeń dostarczania usług w formie *on-line* należy traktować jako komplementarne względem usług zajęcia stanowiące samoobsługę (zupełne zaniechanie wykonania usługi) lub zautomatyzowane procesy produkcji/dystrybucji odbywające się bez udziału człowieka (Rogoziński 2008, s. 4). Zmiana

¹⁵⁸ W tym samym miejscu na temat technologii autor wypowiada bon mot- Może i roboty zachowują zimną krew, ale to ludzie mają gorące serca, więc kombinacja obu podejść, czyli opanowania maszyny i serdeczności człowieka to przyszłość doświadczenia konsumenckiego (Kotler i in., 2021, s. 130)

¹⁵⁹ M. Kołodziejczak definiuje usługę jako wszelkie czynności, w wyniku których innemu podmiotowi dostarczana jest określona użyteczność (użyteczność może być również dostarczana nieświadomie i nieodpłatnie), a usługodawcą może być również podmiot! sztucznej inteligencji pod warunkiem, że nie stanowi własności usługobiorcy. (Kołodziejczak, 2019, s.38)

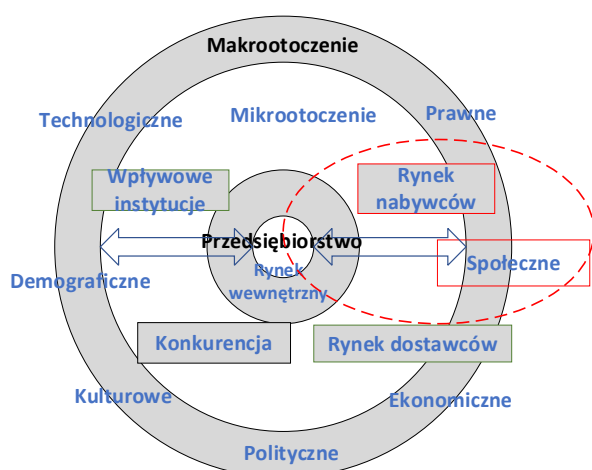
¹⁶⁰ K. Rogoziński (2001a, s.5) uznaje, że tym bardziej należy uznać za obowiązujący podział usług na zorientowane na technologię oraz pracę ludzi. Usługi należące do pierwszej grupy, najczęściej reprezentowane są przez branżę usług infrastruktury technicznej oraz usług nowej generacji powstałe w wyniku rewolucji informatycznej. Wyróżnia je właśnie to, że tworzone są w sposób zbliżony do produkcji przemysłowej i dystrybuowane w postaci zestandaryzowanych korzyści.

¹⁶¹ Tym bardziej; z przekonującego powodu;

¹⁶² Z większego na mniejsze

zatem formuły wykonywania usług **nie dotyczy działań spersonifikowanych relacji usługowych** (usługi osobiste i profesjonalne), a działu zarządzania informacją i gospodarowania jej zasobami (Rogoziński, 2001, s. 4)¹⁶³.

Tak jak czynniki technologiczne wywierają wpływ na materialno organizatorski charakter świadczonej usługi handlowej, tak szczególnej uwagi wymaga podkreślenie wpływu przemian społecznych w tym przemian psychospołecznych postrzegania przez konsumentów samych siebie, jako indywidualnych osób, jednostek o określonych aspiracjach dążeniach i potrzebach¹⁶⁴. Ze względu na to, że usługa handlowa powstaje w okolicznościach i warunkach współ-kształtowanych przez jej nabywcę priorytetowe znaczenie wywierające na nią wpływ nadaje się rosnącym oczekiwaniom klientów, a w związku z tym postępującej indywidualizacji (rys. 3.4.).



Rys.3.4. Wpływ zmian społecznych na zachowania nabywców i przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

¹⁶³ Taką perspektywę interpretacji oddziaływania technologii na usługi zauważa się również w poglądzie D. Ilnickiego (2009, s.50), zgodnie z którym zastrzeżenie budzi traktowanie elementów infrastruktury jako usługodawcy, a nie środka do osiągnięcia celu, jakim jest świadczenie usługi (Ilnicki, 2009, s. 50).

¹⁶⁴ W literaturze proces ten określany jest również pojęciem konsumeryzmu. Pojęcie konsumeryzmu może być rozpatrywane w dwojaki sposób (Zaremba-Warnke, 2012, s. 74): (1) jako doktryna moralna upatrująca w konsumpcji sposobu na osiągnięcie szczęścia, radości życia, możliwości zaspokajania wszelkich pragnień zarówno fizycznych, jak i duchowych. Dobro zostaje utożsamiane z dobrem materialnym lub przynależnością do świata symboli konsumpcyjnych. Postęp cywilizacyjny sprawił, że szansę uczestniczenia w kulturze konsumpcyjnej zyskały masy, chociaż *masowy konsument* rzadko uświadamia sobie, że jego styl życia stanowi wybór etyczny – potwierdza go jednak swoimi codziennymi zachowaniami i wyborami konsumenckimi. Tak rozumiany konsumeryzm tożsamy jest z konsumpcjonizmem, (2) konsumeryzm jako ruch społeczny na rzecz obrony praw konsumenta oraz jako reakcja na negatywne skutki konsumpcjonizmu – ruch ten dąży do uświadomienia społeczeństwu, że zachodni model konsumpcji (konsumpcjonizm) jest szkodliwy społecznie. Organizacje konsumenckie starają się nakłonić ludzi do tego, aby traktowali zakup jako wybór etyczny i dobrowolnie rezygnowali z części konsumpcji ze względu na dobro społeczeństwa jako ogółu.

Proces personalizacji jednostki, potrzeb i osiągnięć intelektu doprowadza do tego, że nabywca nie chce być anonimowy chce być identyfikowany, a więc rozpoznawalny jako klient firmy. Dąży do tego by mieć udział w kształtowaniu produktów i wносить swoje doświadczenie, oczekuje dialogu (Otto, Olczak, 2007.s 44). Konsekwencją indywidualizmu jest zainteresowanie uczestnictwem w procesie tworzenia wartości. Podkreśla się, że popyt na zróżnicowany i niepowtarzalny wkład, dzięki któremu można wytworzyć zróżnicowany i niepowtarzalny produkt usługowy, leży u podstaw zagadnienia związanego z zarządzaniem, czyli umiejętności budowania relacji z klientami (zob. Normann, 2012, s. 53). M. Sławińska zaangażowanie nabywcy usług w ich projekt świadczenia podkreśla poprzez wskazanie, że prosument staje się partnerem w biznesie, który może zaproponować wiele rozwiązań nie tylko dotyczących sprzedawanych towarów, ale także związanych z poziomem obsługi i zakresem świadczonych usług (Sławińska, 2010, s. 59-60).

Z tej perspektywy W. Szczepankiewicz wskazuje, że przedsiębiorstwa chcąc sprostać coraz rosnącym oczekiwaniom bardziej świadomych klientów powinny indywidualizować ofertę asortymentową oraz sposób komunikacji. Autor argumentuje, że klient dokując wyboru oferty przedsiębiorstwa powinien mieć świadomość, że zaspokaja ona jego potrzeby, ale jednocześnie przeświadczenie, że wybór, jakiego dokonał jest najlepszym z możliwych. To sprawia, że aktywność przedsiębiorstw handlowych powinna być ukierunkowana na budowanie relacji z interesariuszami jakimi są niewątpliwie klienci i dostawcy (Szczepankiewicz, 2002, s. 25). Dokonanie analizy otoczenia z perspektywy postrzegania relacji stanowiło również podstawę do dokonania jego opisu przez A. Payne'a, który podkreśla, że firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem, gdyż punkt ciężkości działań marketingowych przesuwają się z dążenia do zawarcia transakcji na zbudowanie więzi weryfikowanej długoletnim utrzymaniem klienta z firmą (Payne, 1997, s. 51- 52).

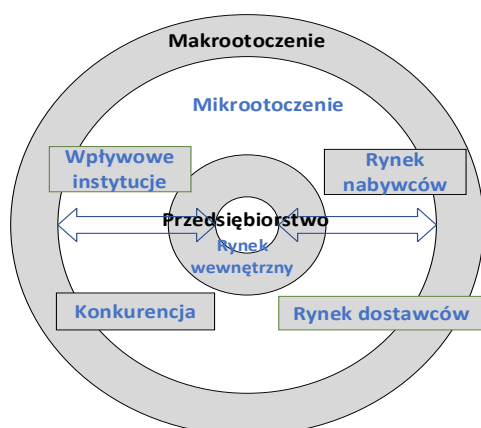
3.3 Analiza mikrootoczenia

Tak jak wpływ makrootoczenia, w sposób istotny determinuje działalność przedsiębiorstwa handlowego, należy również z dużą starannością podejść do analizy mikrootoczenia, gdzie wpływ poszczególnych zależności jest wpływem zwrotnym (to znaczy oddziaływanie jest dwustronne). Elementy mikrootoczenia w sposób istotny nie tylko determinują działalność przedsiębiorstw, co określają warunki jego funkcjonowania i rozwoju oraz wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (rysunek 3.5.). Na uwagę zasługują relacje z głównymi rodzajami podmiotów w otoczeniu (*stakeholders*) w tym z: klientami, gdyż

orientacja przedsiębiorstw w zarządzaniu dotyczy tworzenia wartości dla klienta - wartości postrzeganej (Urbanowska – Sojkin, Banaszak, 2009, s. 328).

Definicja skuteczności przedsiębiorstwa przez pryzmat jego konkurencyjności uzależnia tą ostatnią od umiejętności rozpoznania i doskonalenia w dłuższym okresie zasobów i kompetencji firmy, które są rzadkie, trudno dostępne, ciężkie do zastąpienia przez konkurentów. Szczególnie cenne są zasoby które powstają w przedsiębiorstwie na bazie wiedzy i doświadczenia (kompetencje – umiejętności firmy) oraz stworzonych przez przedsiębiorstwo relacji z jego partnerami rynkowymi (Sławińska, 2005, s. 84).

Budowa usługi handlowej, której źródłem jest osobowa relacja wskazuje na liczne i aktywne oddziaływanie na jej otoczenie. Usługowa koncepcja handlu powoduje, że jest on inicjatorem zmian, ale również podmiotem działalności transformującym się na skutek oddziaływania otoczenia.



Rys. 3.5. Wpływ mikrootoczenia na przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie własne

Budowa usługi handlowej, której źródłem jest osobowa relacja wskazuje na liczne i aktywne oddziaływanie na jej otoczenie. Usługowa koncepcja handlu powoduje, że jest on inicjatorem zmian, ale również podmiotem działalności transformującym się na skutek oddziaływania otoczenia. Do środowiska bliższego - mikrootoczenia zalicza się: klientów oraz podmioty najbliższego otoczenia: dostawców, pośredników, władze samorządowe i administracyjne, instytucje finansowe i skarbowe, placówki edukacyjne, podmioty wspierające instytucje społeczne i kulturalne, a także konkurentów.

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe) określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw na określonym rynku i w określonej branży. Jego cechą charakterystyczną jest

występowanie tzw. sprzężenia zwrotnego, które polega na tym, że podmioty znajdujące się w sferze działalności przedsiębiorstwa oddziałują na nie pozytywnie lub negatywnie, ale przedsiębiorstwo może aktywnie reagować na te zmiany. W jego zasięgu odbywa się walka konkurencyjna i dlatego jemu menedżerowie poświęcają zazwyczaj najwięcej uwagi (Obtój, 2014, s. 178)¹⁶⁵.

W ramach czynników zaliczanych do mikrootoczenia zalicza się relacje z podmiotami otoczenia bliższego, a w szczególności otoczeniem konkurencyjnym. Rozpoznanie elementów konstytuujących usługę handlową jest stanowi najważniejsze ogniwo w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Wspomnieć należy, że w literaturze ten zakres analizy stanowi również pole definicyjne w ramach, którego kategoryzuje się handel detaliczny jako sektor (zob. rozdział 2).

Wpływ przemian społecznych i zmiany technologiczne nasiliły procesy globalizacji oraz internacjonalizacji, które doprowadziły do zmian strukturalnych w handlu. Można zauważyć wzrost aktywności detalistów w oddziaływaniu na dostawców, a wysokie natężenie konkurencji nie tylko powoduje, że upowszechniają się zasoby uznane za innowacyjne, ale przedsiębiorstwa zaczynają poszukiwać nowych perspektyw dla strategii konkurowania (zob. Sławińska, 2010, s. 37-40) (rysunek 3.6.).

W zakresie analizy zmian w handlu detalicznym można zauważyć, że wpływ na kształt i strukturę usługi handlowej, a także nasycenie rynku produktami i usługami wywierają procesy organizacyjno – techniczne, proces koncentracji¹⁶⁶ przedsiębiorstw oraz polaryzacja handlu

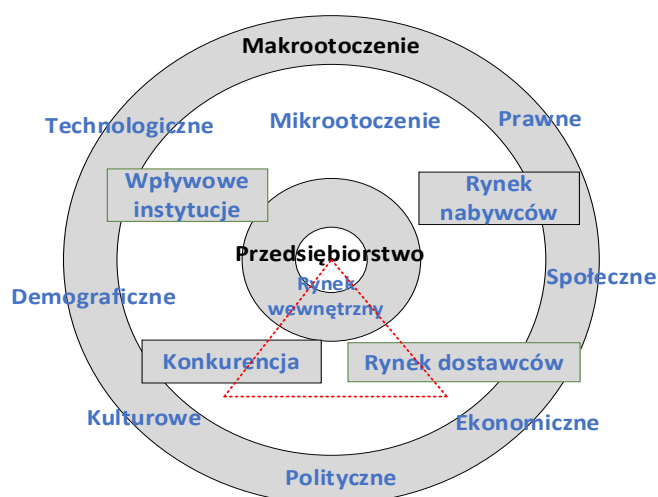
¹⁶⁵ H. Mruk do czynników mających decydujące znaczenie w odniesieniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zalicza (Mruk, 2012, s. 45) dostarczanie wartościowych produktów dla świadomych i aktywnych klientów, pogłębianie trwałych relacji z klientami, podkreślenie wartości i mierzenie rezultatów. Mają one znaczenie w perspektywie zmian w postaci konieczności dostosowania oferty do pojedynczego klienta, wykorzystanie nowoczesnych i tradycyjnych kanałów komunikacji do budowania relacji z klientami w celu formułowania wniosków odnośnie wymagań pojedynczych klientów.

¹⁶⁶ Koncentracja w handlu to proces przewagi ilościowej danej grupy przedsiębiorstw w całej ich zbiorowości w określonym sektorze gospodarki prowadzące do tworzenia przewagi podmiotów dominujących (Ciechomski, 2006, s. 71). Proces koncentracji (konsolidacji) polega na zwiększaniu rozmiarów poszczególnych przedsiębiorstw w drodze łączenia się kilku przedsiębiorstw o tym samym przedmiocie działalności w jedno duże. Lub też połączenie ze sobą przedsiębiorstw kapitałowo poprzez fuzje lub poprzez alians finansowy (holding) w którym przedsiębiorstwa pod względem prawnym pozostają samodzielnymi podmiotami gospodarczymi (Otto, Olczak, 2007, s. 168). Koncentracja w handlu następuje na skutek współzależnych procesów, do których można zaliczyć (Szczepankiewicz, 2002, s 49- 52):

1. Koncentracje kapitałową, organizacyjno – techniczną (grupy zakupowe, franchising), koncentracja funkcjonalno przestrzenna (centra handlowe),
2. Główne trendy pojawiające się w handlu wyznaczające jego rozwój to pojawienie się nowych i unowocześnionych formatów handlu oraz globalizacja działalności,
3. Małe rodzinne i średnie przedsiębiorstwa oferują konsumentowi świadczenie usług wysokiej jakości przejawiających się w szerokim wyborze asortymentu tworzeniu w sklepie sprzyjającego klimatu, a także

detalicznego¹⁶⁷. Zjawiska te doprowadziły do zaostrzającej się konkurencji, a w efekcie tego, przedsiębiorstwa, aby utrzymać się na rynku powinny aktywizować działania w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Konsekwencją tych mechanizmów jest rozwój form kooperacji pionowej i poziomej w sferze dystrybucji (Otto, Olczak, 2007, s. 168; Sławińska, 2008, s. 161), które doprowadziły jednocześnie do przeobrażeń struktury handlu¹⁶⁸.



Rys. 3.6. Zmiany wewnątrz podsektora handlu

Źródło: Opracowanie własne

wysokim poziomie obsługi klienta, wyrazem nowoczesności tych przedsiębiorstw handlowych jest odnalezienie na rynku nisz i zaspokajania w tym obszarze potrzeb.

4. Odejście od masowej produkcji i intensyfikacji zbytu, gdzie strategia polegała na zwiększaniu udziału w całym rynku oznacza ukierunkowanie na specyficzne segmenty rynku, na klienta, gdzie wymagana jest szybkość i elastyczność.

¹⁶⁷ Polaryzacja – w handlu detalicznym objawia się przez dwa trendy – wzrost wysoce wyspecjalizowanych i dobrze zarządzanych sieci sklepów; rozwój wielkopowierzchniowych punktów sprzedaży, które najczęściej opierają się na samoobsługowej sprzedaży i technologii magazynowej, obracając wielkimi ilościami towarów przy bardzo niskich marżach (Grzesiuk, 2006, s. 251).

¹⁶⁸ M. Sławińska zalicza do nich (Sławińska, 2010, s. 38): Wzrost znaczenia i siły przetargowej detalistów w kanałach dystrybucji,

1. Zwiększenie znaczenia i udziału w rynku przedsiębiorstw tworzących sieci sklepów wielkopowierzchniowych – sieci spożywcze,
2. W handlu artykułami nieżywnościowymi dynamicznie rozwijają się sieci sklepów wielkopowierzchniowych z artykułami wyposażenia wnętrz, sklepów specjalistycznych, zmniejsza się udział formatów tradycyjnych jak domy towarowe,
3. Zmienia się rola i znaczenie centrów handlowych – powstają centra handlowo – usługowe nowej generacji oferujące coraz szerszy zakres zróżnicowanych usług oraz stanowiące miejsce lokalizacji specjalistycznych sklepów sieciowych,
4. Rozwój handlu elektronicznego i zwiększanie jego udziału w rynku.

Nasycenie rynku detalicznego kapitałem zagranicznym wymaga zaopatrywania przez przedsiębiorstwo czynnikami gwarantującymi osiągnięcie pozycji konkurencyjnej. E. Urbanowska – Sojkin uwzględniając natężenie konkurencyjne w sektorze handlu podkreśla, że determinanty natężające tę walkę to przede wszystkim (Urbanowska – Sojkin, 2006, s. 178): (1) trendy wewnątrz sektora handlowego związane z rozwojem nowych produktów, (2) zwiększanie roli klienta w kształtowaniu produktów, traktowanej jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej (3) przesuwanie się źródeł zysku wyraźnie w kierunku nowych usług dla klientów, (4) wpływ technologii na ekonomikę dystrybucji, (5) proces rozwarstwienia popytu objawiający się różnorodnością potrzeb w zależności od segmentu nabywców. Na tym tle nasycenie rynku produktami konsumpcyjnymi wzmacnia proces demokratyzacji konsumpcji, a jednocześnie zobowiązuje detalistów do poszukiwania nowych atutów konkurencyjnych.

Jak zauważa M. Sławińska sfera materialna handlu detalicznego wyrażona przez format punktu sprzedaży wyznacza również poziom natężenia konkurencji substytucyjnej wewnątrz handlu. Wzrost jej intensywności wzmaga konieczność podjęcia działań zmierzających do tworzenia innowacyjnych modeli biznesu dotyczących różnych aspektów istnienia przedsiębiorstwa handlowego (Sławińska, 2010, s. 64). Postęp organizacyjno – techniczny handlu detalicznego znajduje swój wyraz w zróżnicowaniu form i struktury funkcjonalnej jego działalności (Szczepankiewicz, 2002, s. 183).

Tendencje makro- i mikroekonomiczne związane z natężeniem i jakością konkurencji wywierają tym samym wpływ na formę współpracy z dostawcami. Kompleksowość produkcji i usług oraz ukierunkowanie działalności na klienta ukierunkowują na powstawanie tendencji do kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami i do integracji działalności (Szczepankiewicz, 2002, s. 143). Handel detaliczny jako branża skoncentrowana określana jest w literaturze sformułowaniem *retail as a gatekeeper* (Borusiak, 2008, Sławińska 2010). Rola detalisty jest w wielu kanałach rozstrzygająca, ponieważ będąc najbliżej nabywcy i znając jego potrzeby i preferencje decyduje on o ofercie asortymentowo – usługowej (zob. Borusiak, 2008, s. 62).

Dokonując wykładni usługi handlowej, jako intencjonalnego aktu świadczenia pracy przez personel oraz uwzględniając aktywny udział nabywcy usługi w jej współtworzeniu, można zauważyć, że to również wymiar podmiotowy powoduje, że zmienia się interpretacja handlu jako kontrolera dostępu do towaru/nabywcy/dostawcy (nie strażnik dostępu, ale gwarant postępu). Równie ważny podmiotowy wymiar usługi handlowej, gwarantujący możliwość współtworzenia produktów usługowych powoduje, że zmienia się forma interpretacji –Co-

design service is opening the gate. Usługi handlowe uczynniają funkcje asortymentu i tylko w tej interpretacji stanowią źródło współtworzenia wartości z klientem. Z tej perspektywy M. Mitreğa podkreśla, że wiedza, jaką posiada firma na temat jednostkowych potrzeb nabywców jest zasobem trudnym do imitacji, a zgromadzenie takiej wiedzy wymaga zachęcenia nabywców do podjęcia współpracy z przedsiębiorstwem (Mitreğa, 2023, s. 40). Ponadto jak wskazują P. Dobski i J. Mikołajczyk, że **włączenie kompetencji klientów** do współtworzenia produktów usługowych pozwoliło na utworzenie sieci współpracujących ze sobą firm dostawców i dystrybutorów w celu dostarczania pożądanej wartości finalnym nabywcom. Inkorporacja kompetencji klientów ich wiedzy oczekiwań i potrzeb w system wiedzy organizacji uczącej się jest nowym i rewolucjonizującym stosunki na rynku (Dobski, Mikołajczyk, 2020, s. 27).

Funkcjonalne powiązanie z producentami i dostawcami ma na celu nie tylko zagwarantowanie rdzenia działalności detalisty (zaopatrzenie w ofertę towarowo – usługową), ale również integrację strategii ukierunkowanych na tworzenie wartości dla nabywcy. Relacje z dostawcą oparte na zasadzie partnerstwa i współpracy przyczyniają się do umacniania więzi z finalnym nabywcą. Efektywne dostosowanie zasobów i zdolność zintegrowania tej współpracy do oczekiwań nabywców powoduje tworzenie wartości i uczestnictwo w jej podziale dla wszystkich stron będących w kręgu współpracy (zob. Maleszyk, 2006, s. 219).

Szczególnie ważnym kryterium decydującym o poziomie konkurencyjnym przedsiębiorstwa jest umiejętność budowania relacji z otoczeniem. J. Fazlagić podkreśla, że interesariusze przedsiębiorstwa tworzą konstelację, a pomiędzy nimi powstaje współuczestnictwo w wymianie zasobów w oparciu o łączące je relacje (Fazlagić, 2022, s. 39). Autor wskazuje na pięć specyficznych relacji mających wpływ na obszary współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem, a otoczeniem bliższym (diagram 3.2.).

Na tym tle istotnym staje się proces kreowania i podtrzymywania relacji przedsiębiorstwa z nabywcami. Są oni najważniejszym podmiotem otoczenia przedsiębiorstwa i to na nich ukierunkowane jest oddziaływanie personelu. To od wyboru nabywcy w zakresie miejsca zaspokojenia swojej potrzeby zależy sukces przedsiębiorstwa. Zmiany społeczne makrootoczenia wywarły wpływ również na bezpośrednie relacje między nabywcami, a przedsiębiorstwem. Konsumenckie oczekiwania stale rosną, co wynika z dużej dostępności rynkowych dóbr, a także wzrostu poziomu zamożności społeczeństw w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Klienci oczekują szerszego i właściwie ukształtowanego asortymentu

towarów, wyższej ich jakości oraz jakości obsługi, wygody w procesie dokonywania zakupów oraz poczucia bezpieczeństwa. Mając łatwy dostęp do informacji i miejsc nabywania towarów mogą i chcą aktywnie uczestniczyć w procesie zakupu, a poprzez osobiste i bezpośrednie zaangażowanie stanowić źródło idei, pomysłów i współprojektowania innowacji usługi handlowej (zob. Sławińska, 2015, s. 161).

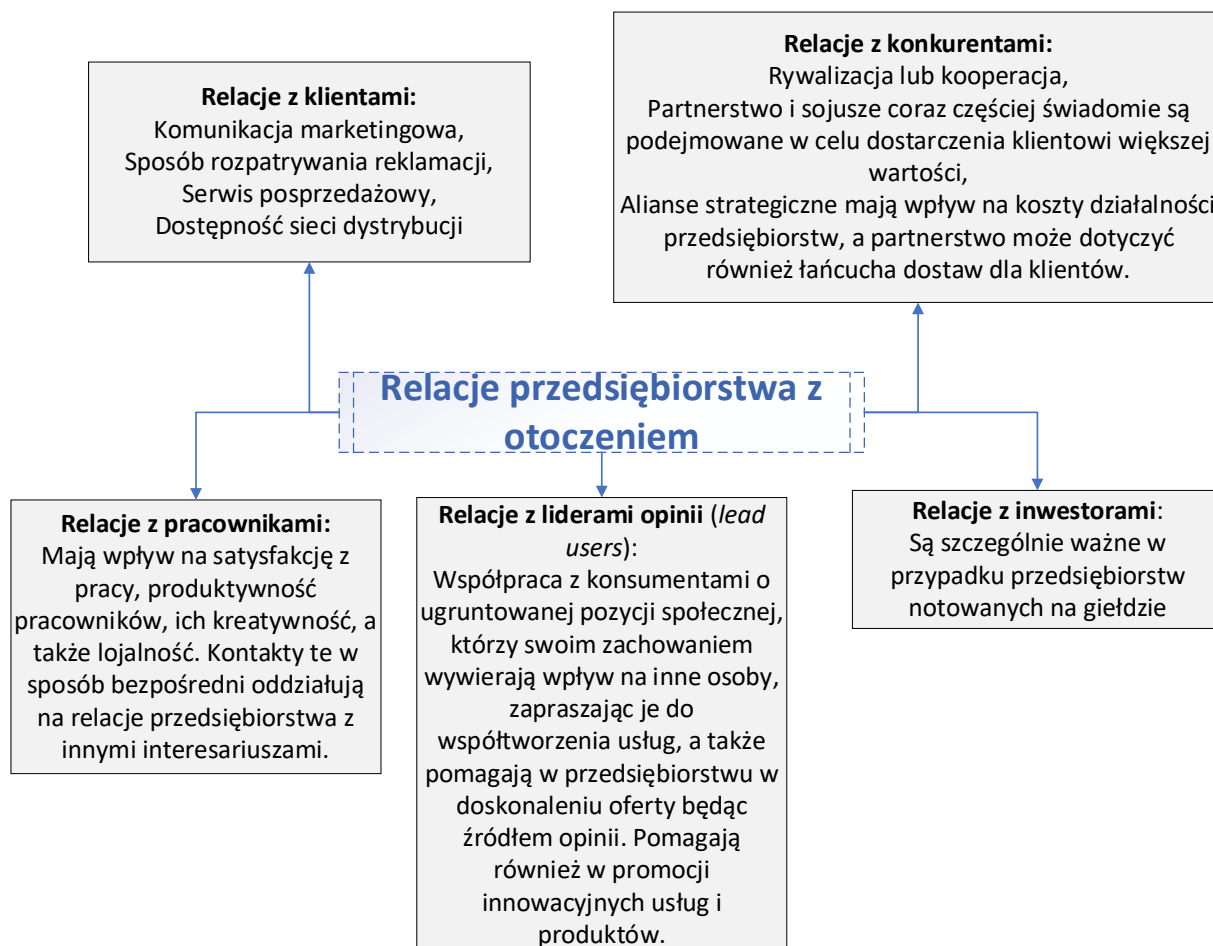


Diagram 3.2. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Fazlagić, 2022, s. 38-40)

B. Kucharska do megatrendów mających wpływ zachowania konsumentów w handlu detalicznym zalicza (Kucharska, 2014, s. 223-224): zdrowie, wygodę, juwenalizację (naśladowanie młodszego pokolenia), zmysłowość, indywidualizm, potrzebę nawiązywania kontaktów, spowolnienie tempa życia.

Mając na uwadze bezpośredni kontakt klienta i pracownika sprzedaży, zauważyć należy, że wiele działań marketingowych ma natychmiastowy charakter. Kontakty te zwane w literaturze *chwilami prawdy* mają zasadnicze znaczenie dla sukcesu bądź niepowodzenia w

sprzedaży. W tym momencie szczególnie ważna jest umiejętność interaktywnej komunikacji i odznacza się szczególnie silny związek marketingu ze sprzedażą (Sullivan, Adcock, 2003, s. 116-117). Na tym tle należy dostrzec również znaczenie czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, dzięki którym może ono oddziaływać na otoczenie. Do zasobów wewnętrznych oddziałujących na sferę otoczenia usługi handlowej należy zaliczyć (Sullivan, Adcock, 2003, s. 54):

1. Personel pierwszej linii – wchodzący w bezpośrednie relacje z klientami,
2. Inni pracownicy mający swój udział w efektywnej działalności detalisty,
3. Grupy formalne – związki zawodowe, przedstawiciele personelu,
4. Inne zasoby (poza zasobami ludzkimi) dostępne detaliście.

Handel zaliczany do usługowego sektora gospodarki, z uwagi na pozycję, jaką zajmuje w sferze ekonomiczno-społecznej wywiera duży wpływ na pozostałe aktywności społeczno-gospodarcze poprzez intensywność kontaktów z innymi uczestnikami rynku. Ponadto pełni strategiczną funkcję związaną ze sprzedażą towarów i usług ostatecznym klientom. Z tej perspektywy serwicyzacja gospodarki staje się procesem o charakterze globalnym oraz lokalnym, gdyż usługi stają się częścią produktów materialnych, zostają wbudowane jako końcowy etap produkcji asortymentów, stanowiąc tym samym kompleksową ofertę przedsiębiorstw handlowych (Rudawska, Soboń, 2009, s. 10).

Zmiany zachodzące w handlu wpływają w sposób znaczący na działalność przedsiębiorstw handlowych. Determinowane wpływem mikro- i makrootoczenia zmieniają sposób funkcjonowania również poprzez bezpośredni wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. Brak wiedzy w zakresie determinant kształtujących powodzenie przedsiębiorstwa na rynku nie tylko stanowi przeszkodę do podejmowania trafnych decyzji, ale przyczynić się może do obrania nieodpowiedniej strategii marketingowej oraz koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Podsumowanie:

1. Handel cechuje się wysoką dynamiką zmian, które są następstwem realizowanych strategii, a umiejętność dostosowania zasobów wewnętrznych (kontrolowanych) do warunków zewnętrznych (niekontrolowanych) ma wpływ na powodzenie aktywności handlu i oceny jakości usługi handlowej (zob. Sławińska, 2015),

2. W zakresie rozpoznania wpływu otoczenia na przedsiębiorstwa handlowe należy odwoływać się do uwarunkowań stanowiących bezpośredni i pośredni poziom oddziaływania na czynniki determinujące konkurencyjność. Rozważania w zakresie wpływu i wzajemnego oddziaływania usługi handlowej na środowisko jej działania powinny być prowadzone w czterech zakresach wpływów na przedsiębiorstwo handlowe zaliczając do nich: sektor usług, makrootoczenie, mikrootoczenie oraz zasoby wewnętrzne,
3. W ramach analizy sektorowej przyjęto, że rozwój sfery usługowej jako czynnika makroekonomicznego będącej efektem nasycenia danego rynku formatem, jest procesem na tyle przenikającym handel detaliczny, że istotność jego znaczenia wyprowadza się nadając brzmienie *transsektorowej migracji handlu do usług* (Borusiak, 2008; Sławińska 2010, Dobski, 2012).
4. Analiza czynników makrootoczenia w aspekcie zmian demograficznych, ekonomicznych, prawnych, politycznych i kulturowych dotyczyła zasygnalizowania ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstwa (rysunek 4). Warunki, które w sposób najbardziej precyzyjny i czuły są związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw handlowych to obudowywanie produktów materialnych sferą usługową, zmiany w społeczeństwie związane z zachowaniem nabywców, technologiczne innowacje, konkurencyjne otoczenie rynkowe. Na tym tle rozpatrzenie merytoryczne rozstrzygnęło zakres ustaleń:
 - zmiany makrootoczenia integrujące się w ramach przemian społecznych – w zakresie przestrzeni kulturowej i osobistej pozwalają dostrzec wpływ procesu indywidualizacji konsumentów, a nawet postępujący proces konsumeryzmu. Mając na uwadze wyprowadzenie tożsamości usługi handlowej z teorii usług, dalszym krokiem jest identyfikowanie konsumeryzmu w handlu detalicznym jako nowych oczekiwań klientów wpływających na **konieczność reorientacji zarządzania w usługach handlowych**.
 - **wpływy technologii:** (1) w zakresie zmian logistyczno – technicznych innowacje w procesach informacyjnych przesądziły o skuteczności i efektywności w odniesieniu do wewnętrznej sfery działań operacyjnych przedsiębiorstwa poprzez precyzyjne określenie rynku docelowego, poziomu zapasów, wyboru asortymentu. Rozwiązania technologiczne podnoszą również poziom jakości technicznej usług handlowych poprzez komfort i czas dokonywania zakupów; (2) w zakresie komunikacji z klientem można zauważyć, że technologia doprowadziła do zmiany stopnia zaangażowania klientów w doświadczenia związane z zakupem oraz łączących się z tym ich oczekiwań. Efektem tych procesów ma

być wzbogacenie doświadczeń klienta, które można oprzeć na zindywidualizowanym kontakcie z jednostką handlową (zob. Borusiak, 2008; Sławińska, 2010),

- Rozstrzygnięto problematykę wpływu wytwarzania usług przesyłanych przez elektroniczne nośniki danych, eksplorując wyjaśnienie w kierunku nadania prawidłowej interpretacji pojęcia usługi. Fakt, że usługa handlowa to spotkanie dwóch osób, w których zapośrednicza się relacja usługowa, rozstrzygnął problem wpływu tych usług na dział spersonifikowanych relacji usługowych, uniezależniając tym samym sferę pojęcia usługi handlowej od pojęć samoobsługi i zautomatyzowanych procesów produkcji,
5. Rozważania w przedmiocie wpływu mikrootoczenia na przedsiębiorstwo handlowe przybliżają do podkreślenia tych jego elementów, które w sposób istotny nie tylko determinują działalność przedsiębiorstw, co określają warunki jego funkcjonowania i rozwoju oraz wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W ramach tej analizy wnioski ukierunkowują na obustronne oddziaływanie usługi handlowej w następujących zakresach:
- w ramach analizy konkurencyjności istotne są: przestrzeń zmian strukturalnych w handlu detalicznym w postaci procesów koncentracji przedsiębiorstw i polaryzacji handlu detalicznego oraz rozwój różnych formatów sklepów detalicznych (a poprzez usługowanie handlu również znaczna dywersyfikacja pozioma oferty handlowej przedsiębiorstw). Ponadto zwiększanie roli klienta w kształtowaniu produktów, traktowane, jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej, co doprowadziło do zmian w zakresie oceny zasobów przedsiębiorstw oraz przesuwania się źródeł zysku wyraźnie w kierunku nowych usług dla klientów. Na tym tle nasycenie rynku produktami konsumpcyjnymi wzmacnia proces demokratyzacji konsumpcji, a jednocześnie zobowiązuje detalistów do poszukiwania nowych atutów konkurencyjnych,
6. Poprzez interpretację usługi handlowej, jako intencjonalnego aktu świadczenia pracy dostrzeżono, że integruje ona środowisko zewnętrzne z zasobami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, a w szczególności z personelem kontaktowym (pierwszej linii). Dokonując wykładni usługi handlowej, jako intencjonalnego aktu świadczenia pracy przez personel oraz uwzględniając aktywny udział nabywcy usługi w jej współtworzeniu, można zauważyć, że to również wymiar podmiotowy powoduje, że zmienia się interpretacja handlu jako kontrolera dostępu do towaru/nabywcy/dostawcy (nie strażnik dostępu, ale gwarant postępu). Równie ważny podmiotowy wymiar usługi handlowej, gwarantujący

możliwość współtworzenia produktów usługowych powoduje, że zmienia się jego forma interpretacji –*Co-design service is opening the gate*. Usługi handlowe uczynniają funkcje asortymentu i tylko w tej interpretacji stanowią źródło współtworzenia wartości z klientem.

3.4. Przedsiębiorstwo handlowe – definicje i funkcje

Rozwijająca się gospodarka oraz serwicyzacja konsumpcji wymaga istnienia nowoczesnego i profesjonalnego handlu, który świadczy usługi udostępniania produktów, a tym samym odpowiada za koordynację zaopatrzenia gospodarstw domowych i indywidualnych nabywców. Jak podkreśla J. Szumilak stan instytucjonalny handlu odzwierciedla się w jego podmiotowej strukturze, którą charakteryzują: zakres przedmiotowy i formy działania funkcjonujących przedsiębiorstw oraz reguły i procedury transakcji wymiennych (Szumilak, 2004, s. 14).

Podjęcie próby zdefiniowania przedsiębiorstwa handlowego świadczącego usługi handlowe wymaga dokonania analizy literatury w zakresie definicji przedsiębiorstw.

E. Urbanowska – Sojkin podkreślając aspekt historyczny będący podstawą wyodrębnienia przedsiębiorstw handlowych wskazuje, że jako forma organizacyjna sił wytwórczych pojawiła się na skutek specyficznie ukształtowanych warunków¹⁶⁹.

Jak podkreśla A. Styś definiowanie przedsiębiorstwa handlowego w aspekcie przedmiotu jego działalności jakim jest świadczenie usług jest o tyle trudne, ponieważ nakładanie się sfery wytwórczej i sfery usług sprawia, że większemu zatarciu ulegają granice pomiędzy rozróżnieniem na przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe (Styś, 2003, s. 16). Autorka wskazuje, że uwzględniając zmiany ukierunkowane na rozwój sektora usług, oferty przedsiębiorstw stanowią zależną i wzajemnie oddziałującą mieszaninę elementów materialnych i niematerialnych (Styś, 2003, s.16). Mając na uwadze, że klient kupuje korzyści, a nie wyłącznie atrybuty produktów dodatkowo naprowadza na prawidłowość definiowania

¹⁶⁹ Do przesłanek wyodrębnienia przedsiębiorstw handlowych autorka zaliczyła (Urbanowska – Sojkin, 1997, s.11):

1. Nadwyżka wyprodukowanej masy towarowej (ponad własne potrzeby producentów) spowodowała konieczność podjęcia współpracy producentów z podmiotami zajmującymi się procesami kupna sprzedaży w celu dalszej redystrybucji towarów,
2. Udział indywidualnych kupców w dokonywaniu wymiany towarowej pomiędzy producentami, a odbiorcami przerastał ich możliwości organizacyjno-techniczne, ekonomiczno-finansowe i istniała konieczność stworzenia formy organizacyjnej, będącej zespoleniem środków, decyzji i działań, zdolnej do sprostania oczekiwaniom i potrzebom otoczenia.

wszystkich przedsiębiorstw również produkcyjnych, jako usługowych¹⁷⁰. Z tej perspektywy należy dokonać przeglądu definicji przedsiębiorstw handlowych uwzględniając zakres merytoryczny przedmiotów i celów działalności przedsiębiorstw, a także czynników mających wpływ na ich funkcjonowanie.

Wskazuje się, że zakres przedmiotowy działalności przedsiębiorstw handlowych związany z zawodowym pośrednictwem w wymianie towarowo pieniężnej oraz odrębność: organizacyjna, terytorialna, branżowa, majątkowa i prawna to czynniki warunkujące ich funkcjonowanie w gospodarce (Iwankiewicz Rak, Kałużna-Drewniska, 1999, s.10). Do najważniejszych cech świadczących o odrębności przedsiębiorstw handlowych zalicza się odpowiedzialność za ofertę towarowo – usługową oraz silne związki z otoczeniem marketingowym (Iwankiewicz Rak, Kałużna-Drewniska, 1999, s. 10).

Niezależność przedsiębiorstwa, jako podmiotu uczestniczącego w gospodarce jest podkreślana w literaturze również przez H. Szulce (2008, s. 11). Przedsiębiorstwo to podmiot gospodarujący niezależny od innych utworzony dla realizowania zysku. Posiada własny kapitał samofinansuje swoją działalność i odpowiada za podejmowane zobowiązania. Podstawę do wyodrębnienia przedsiębiorstwa handlowego z ogółu przedsiębiorstw stanowi zakres jego działalności związany z zawodowym pośrednictwem w wymianie towarowo pieniężnej między producentami i innymi przedsiębiorstwami oferującymi na sprzedaż dobra materialne, a nabywcami. Jest podmiotem gospodarującym które zakupione towary odsprzedaży odbiorcom dążąc do osiągnięcia korzystnych wyników ekonomicznych (Szulce, 2008, s. 11). S. Sudoł (2002, s. 43) definiuje przedsiębiorstwo handlowe przez pryzmat celu jakim są wyniki ekonomiczne oraz perspektywa zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego poprzez wytwarzanie produktów i/lub świadczenia usług. Autor podkreśla dodatkowo, że działalność jest prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela. Trwałą cechą upowszechnioną w definicjach przedsiębiorstwa handlowego jest dokonywanie zakupu masy towarowej w celu dalszej odsprzedaży odbiorcom, z zamiarem zadośćuczynienia ich potrzebom (zob. E. Urbanowska – Sojkin, 2006, s. 177). Enumeratywne podkreślenie cech przedsiębiorstwa wskazujących na jego branżowy charakter stanowi podwaliny konstrukcji

¹⁷⁰ R. Normann podkreśla, że wiele przedsiębiorstw, które dawniej uważały się za produkcyjne muszą przestawić się na postrzeganie swojej firmy jako jednostek raczej usługowych i zaakceptować konsekwencje nowego spojrzenia. Przejście na orientację marketingową będzie poprzedzało kolejny krok przyjęcia orientacji usługowej (Normann, 2012, s.25).

definicji zaprezentowanej przez M. Sławińską i E. Urbanowską – Sojkin (2001, s.10). Autorki do cech konstytuujących przedsiębiorstwo handlowe zaliczają (Sławińska, E. Urbanowska – Sojkin, 2001, s. 10):

1. Podmiot gospodarujący w strukturze gospodarki,
2. Zbiór środków i decyzji działających na rachunek i ryzyko właściciela tych środków,
3. Uczestniczenie za pomocą aktów kupna i sprzedaży w przekazywaniu masy towarowej ze strefy podaży do strefy popytu bez zmian w materialnej istocie produktów,
4. Sprzedaż dla podmiotów instytucjonalnych i indywidualnych,
5. Obrót towarowy ma na celu osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej nad kosztami działalności,
6. Celem nadwyżki w rachunku ekonomicznym jest zagwarantowanie rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa oraz materialna satysfakcja dla załogi firmy.

Złożoność funkcjonowania i organizacji przedsiębiorstwa oraz zakres powiązań i zależności z otoczeniem stanowiły podstawę do jego zdefiniowania przez W. Szczepankiewicza. Według autora przedsiębiorstwo handlowe to obiekt o dużej złożoności wynikającej z jego sytuacji, z jednej strony jako elementu systemu dystrybucji producenta towarów, z drugiej jako samodzielnej organizacji, która musi podejmować działania w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku (Szczepankiewicz, 2002, s. 26).¹⁷¹

Funkcjonalna rola przedsiębiorstwa handlowego oraz sytuowanie go w perspektywie roli i funkcji produkcyjnej została przedstawiona przez T. Sondej (2005, s. 86). Autor definiuje handel jako dział produkcyjny, agregując przedsiębiorstwa handlowe do sektora usług, które pełnią rolę służebną wobec produkcji.

Kompozycja merytoryczna definicji przedsiębiorstwa handlowego jest terminem złożonym ze względu na wieloaspektowość predykatów stanowiących podstawę do jego definiowania¹⁷². Z przeglądu różnych perspektyw funkcjonowania przedsiębiorstwa wskazuje

¹⁷¹ Na tym tle funkcje marketingowe pełnione przez przedsiębiorstwa handlowe to (Szczepankiewicz, 2002, s. 26):
1) na rzecz producenta – pokrycie rynku, kontakt sprzedażowy, zapasy, system przetwarzania zamówień, informacje rynkowe, utrzymanie klientów

2) funkcje marketingowe na rzecz konsumenta – dostępność, asortyment, warunki płatności, dopasowanie wielkości dostawy, obsługa klienta, serwis posprzedażowy.

¹⁷²Przedsiębiorstwo jest podmiotem wielowymiarowym. Na gruncie nauk ekonomicznych przedsiębiorstwo definiowane jest w różnorodny sposób. Szerszy aspekt definiowania przedsiębiorstwa przyjęli w literaturze K. Krzakiewicz i Sz. Cyfert (2020, s. 15-16), którzy rolę, cele i sens istnienia przedsiębiorstwa rozpatrują w aspekcie organizacji. Odwołując się do systemowego podejścia autorzy wskazują na opis cech organizacji, do których zaliczają:

1. Organizacja jako system otwarty – znajdują się pod wpływem oddziaływania otoczenia oraz mogą swobodnie kształtować otoczenie (do pewnego stopnia),

się na podkreślanie następujących cech definiujących jego aktywność gospodarczą (Dobski, 2012, s. 64, Urbanowska-Sojkin, 1997, s. 9-10):

1. Ekonomiczne - osiągnięcie celów ekonomicznych poprzez zaspokajanie popytu klientów, samodzielność i samofinansowanie, odpowiedzialność prawna i majątkowa, prowadzenie działalności we własnym imieniu i na własny rachunek,
2. Prawne warunki funkcjonowania – wyodrębniona wartość majątkowa i zdolność do podejmowania czynności prawnych,
3. Perspektywa organizacyjna – celowość istnienia i prowadzenia aktywności gospodarczej, system wewnętrznej specjalizacji, organizacji działań operacyjnych, koordynacja procesów i kontrola,
4. Techniczne – zasoby techniczno-organizacyjne decydują o zdolności do wytwarzania dóbr i świadczenia usług, za pomocą składników majątkowych i znajdują odzwierciedlenie zastosowania określonej technologii w procesach operacyjnych,
5. Prakseologiczne – organizacja złożona z ludzi połączonych więzką wspólnych celów wraz z zasobami niezbędnymi do świadczenia pracy.

M. Sławińska wyraża pogląd, że na tle zaprezentowanych wcześniej definicji zauważa się pewną niewspółmierność w stosunku do aktualnych zmian zachodzących w handlu. Cechuje

2.Organizacje są systemami celowymi – cel ogólny jako strategiczny oraz cele szczegółowe – jako operacyjne cele funkcjonalne

3.Organizacja jako system złożony – różnorodność morfologiczna, wynikająca z licznych powiązań i wielostronnych działań

4.Organizacje są systemami ustrukturyzowanymi – charakteryzują się strukturą określającą podział zadań i narzucającą porządek organizacyjny i przebieg procesów,

5. Organizacje są systemami o strukturze hierarchicznej – wynika to z występowaniem systemu o dominującej roli w działaniu całej organizacji oraz podsystemów podporządkowanych,

6. Organizacje to systemy adaptacyjne – są zdolne do przystosowania się do wpływów otoczenia w sposób jaki jest najkorzystniejszy dla funkcjonowania całego systemu.

A. Stabryła (2018, s.36) definiuje organizację z perspektywy podejścia systemowego, gdyż jak wskazuje jest ono głównym paradygmatem w naukach o zarządzaniu i podstawą opisu organizacji. Podejście systemowe zakłada współzależność wszystkich podsystemów organizacji – organizacja jest systemem koherentnym (spójnym). Jest traktowana jako system otwarty – pozostający w ciągłej interakcji z otoczeniem i posiadający zdolność do transformowania pracy i energii, dążąc tym samym do osiągnięcia z nim statycznej lub dynamicznej równowagi (Stabryła, 2018, s. 36). Systemowe podejście do definiowania organizacji zauważa się też w poglądzie G. A. Rummlera i A. P. Brache’a (2000, s. 36). Autorzy podkreślają, że podstawą do projektowania organizacji będącej w stanie sprawnie odpowiadać na zmieniającą się rzeczywistość jest traktowanie organizacji jako systemu adaptującego się. Organizacja z tej perspektywy jest systemem przetwarzającym, dokonującym konwersji zasobów na produkty lub usługi, które są przekazywane systemom odbierającym lub rynkom. Ponadto dostarcza środki finansowe w formie kapitału lub dywidend swoim akcjonariuszom, Kieruje się własnymi kryteriami wewnętrznymi oraz sprzężeniami zwrotnymi, ale jej zachowania są przede wszystkim determinowane przez sprzężenia zwrotne z rynku, na którym działa. Wszystko rozgrywa się w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i prawnym (Rummler i Brache, 2000, s.36).

się on wysoką dynamiką transformacji, które zachodzą pod wpływem czynników zewnętrznych oraz są następstwem realizowanych strategii, co powoduje, że rola i zadania handlu zmieniają się w warunkach gospodarki rynkowej (Sławińska, 2006, s. 19)¹⁷³. B. Borusiak (2008, s. 33) do konsekwencji tych trendów zalicza przewartościowanie podejścia do zasobów przedsiębiorstwa. Na tym tle autorka wskazuje, że przywołane wcześniej definicje z perspektywy transformacji jakie zachodzą w formach przedsiębiorstw zawierają sprzeczności, a ich źródła odnoszą się do zagadnień (Borusiak, 2008, s. 33-34) : (1) w efekcie koncentracji kapitałowej wytworzyły się przedsiębiorstwa powiązane (nie mające własnego statusu prawnego, ale mające jedno kierownictwo), w których poszczególne jednostki nie dysponują samodzielnością; (2) presja konkurencyjna i postęp techniczno organizacyjny przewartościowały podejście zasobowe do przedsiębiorstw, które przestają stanowić względnie stałe wyposażenie przedsiębiorstwa. Zastępuje się ją środkami powołanymi do konkretnych projektów, więc zespół środków stanowi charakterystykę przedsięwzięcia, a nie przedsiębiorstwa. W związku z tymi zmianami autorka proponuje opisową wersję przedsiębiorstwa handlowego poprzez wskazanie na następujące cechy spełniane łącznie (Borusiak, 2008, s. 34)¹⁷⁴:

1. Prowadzenie działalności gospodarczej polegającej głównie na **zawodowym pośredniczeniu w obrocie towarowym**, kupowaniu w celu sprzedaży produktów, które mają postać materialną lub taką można im nadać,
2. Działanie w celu osiągnięcia korzyści materialnych, przy czym działania mają charakter powtarzalny,
3. Samodzielność decyzyjna prowadzenia działalności,
4. Prowadzenie działalności na własny rachunek i ryzyko.

¹⁷³ W. Szczepankiewicz proces zmian mających wpływ na dzisiejszy obraz handlu prezentuje dzieląc je na następujące okresy (Szczepankiewicz, 2002, s. 49): (1) handel tradycyjny – niski poziom koncentracji i relatywnie niski poziom wyposażenia; (2) handel średniozaawansowany – tradycyjne i nowoczesne formy handlu wraz z nasilającym się procesem integracji i koncentracji; (3) handel rozwinięty – wzrasta przeciętna wielkość jednostek handlowych, wykorzystanie nowoczesnych technologii w budowie przewagi konkurencyjnej, zaawansowane procesy internacjonalizacji; (4) handel wysoko rozwinięty – wysoki poziom integracji, koncentracji oraz stosowania technik i strategii marketingowych.

¹⁷⁴ B. Borusiak definiuje przedsiębiorstwo handlowe jako prowadzenie działalności gospodarczej polegającej głównie na zawodowym pośredniczeniu w obrocie towarowym, kupowaniu w celu odsprzedaży produktów, które mają postać materialną lub takową można im nadać. Działania w celu osiągnięcia korzyści materialnych, charakteryzujące się powtarzalnością. Podmiot uczestniczący w sferze obrotu jest samodzielny decyzyjnie i prowadzi działalność we własnym imieniu i na własny rachunek. Charakteryzuje go homogeniczność z punktu widzenia miejsca w łańcuchu gospodarczym (Borusiak, 2008, s. 34).

Rosnącą rolą sektora usługowego w tym handlu wpływa stymulująco na koniunkturę gospodarczą, a procesy zmian na rynku międzynarodowym jak globalizacja, innowacja czy podnoszenie standardów życia wpływają również na ewoluowanie podmiotów handlu. Definiowanie skuteczności handlu i jego roli w społeczeństwie odbywa się przez pryzmat usług, jakie świadczy on będąc integratorem procesów produkcyjno-konsumpcyjnych. Szczególną pozycję w tym zakresie osiągnęły przedsiębiorstwa detaliczne zorientowane na świadczenie usług bezpośrednio ostatecznym nabywcom. Jego rola w sposób najbardziej widoczny i empiryczny zauważalna jest w odniesieniu do obsługi gospodarstw domowych. Ich harmonijne funkcjonowanie wymaga w perspektywie obecnej gospodarki odpowiednio rozwiniętej sfery usług, aby dostosowała się do wymagań konsumpcji.

Różnorodność formatów przedsiębiorstw handlowych oraz poziom ich wewnętrznego nasycenia produktami usługowymi powoduje konieczność wyszczególnienia tych, które z perspektywy dysertacji mają decydujące znaczenie.

Specyficzne cechy przedsiębiorstw handlowych pozwalają na dokonanie ich klasyfikacji, w której głównym kryterium jest przewaga wykonywanych przez nie funkcji. W. Szczepankiewicz (2002, s. 33) wskazuje, że biorąc pod uwagę kryterium przewagi w wykonywaniu funkcji handlowych, strukturę odbiorców oraz miejsce w procesie dystrybucji, ogół przedsiębiorstw można podzielić na (Szczepankiewicz, 2002, s. 33): przedsiębiorstwa działające na szczeblu handlu hurtowego i na szczeblu handlu detalicznego. Podział ten według autora ma przede wszystkim znaczenie praktyczne wynikające z odmiennego mechanizmu kształtowania się popytu pod względem ilości, asortymentu, czasu, miejsca, które to czynniki znajdują odzwierciedlenie w sposobie obsługi.

Różnorodność sposobów zaspokojenia potrzeb finalnych konsumentów poprzez bezpośrednie oferowanie im produktów wymaga uczestnictwa wielu podmiotów. Na tym tle jak wskazuje M. Sławińska dystrybucja towarów do ostatecznego konsumenta może przebiegać wieloetapowo poprzez kanały dystrybucji. W ujęciu podmiotowym kanał dystrybucji oznacza zbiór wzajemnie zależnych organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktu i usługi (Sławińska, 2008, s. 28). W kanale dystrybucji tradycyjnym, uwidacznia się podział na handel hurtowy oraz detaliczny. Istotą handlu hurtowego jest tworzenie oferty produktowej i usługowej dla nabywców instytucjonalnych/ innych

przedsiębiorstw¹⁷⁵. Istotą zaś handlu detalicznego w kanale tradycyjnym jest nabywanie towarów od hurtownika w celu zaspokajania potrzeb finalnych konsumentów. Obecnie najbardziej rozpowszechnionym kanałem sprzedaży w zakresie handlu detalicznego jest kanał nowoczesny¹⁷⁶, a wpływ na jego rozwój wywarła ekspansja sieci sklepów na rynku handlowym w Polsce. Spowodowała tym samym wykreowanie nowych relacji z producentami i zostały one uznane za oddzielny kanał dystrybucji nazywany nowoczesnym (Borusiak, 2008; Sławińska, 2010; Dobski i Mikołajczyk, 2021).

Handel detaliczny, jako kategoria powszechnie rozpoznawalna, pełniąc funkcje zaopatrywania gospodarstw domowych w dobra konsumpcyjne i organizacyjno-techniczne związane z wyposażeniem mieszkań/domów pełni ważną rolę usługową zarówno w stosunku do producentów, jak i konsumentów. Istotność handlu detalicznego jest podkreślana w literaturze przez M. Sullivana i D. Adcocka, którzy wskazują, że jego zasadniczy charakter wynika z tego, że detaliści określają większość działań podejmowanych w całej sieci zaopatrzenia, kierują nimi i je kontrolują, będąc jednocześnie liderami kanału (Sullivan i Adcock, 2003, s. 24). M. Sławińska ocenia rolę handlu detalicznego przez pryzmat bliskości klientów wskazując, że przedsiębiorstwa handlowe działające na rynku detalicznym są właścicielem informacji na temat potrzeb konsumentów, obowiązujących trendów, wywierając tym samym wpływ na wybór towarów, a więc mają moc decyzyjną odnośnie do kształtowania trendów produkcji. Od wielkości i specyfiki sprzedaży detalicznej oraz akceptacji oferty przez ostatecznych klientów uzależniona jest sytuacja ekonomiczno -finansowa firm

¹⁷⁵ B. Borusiak (2008, s. 58) wskazuje na rozróżnienie przedsiębiorstw handlowych w oparciu o ilość transakcji handlowych. Ze względu na ilość transakcji handlowych w praktyce gospodarczej rozróżnia się przedsiębiorstwa: hurtowe - transakcje w których nabywcą jest inne przedsiębiorstwo – transakcje hurtowe mają na celu zaopatrzenie produkcyjne lub inne przedsiębiorstwo; - przedsiębiorstwa detaliczne - transakcje w których nabywcą jest konsument – transakcje detaliczne których celem jest pozyskanie dóbr w celu ich konsumpcji. Specjalizacja nie oznacza wyłączości na zawieranie transakcji i zarówno przedsiębiorstwa detaliczne mogą zawierać transakcje hurtowe i odwrotnie przedsiębiorstwa hurtowe mogą zawierać transakcje detaliczne. Prawdliwość tą potwierdza również w literaturze T. Domański (2005, s.60), który podkreśla, że kształtowanie odpowiedniej strategii przewagi konkurencyjnej, budowa relacji z ostatecznymi klientami powodują, że w dzisiejszym handlu dochodzi do kompilacji ról przypisanych poszczególnym przedsiębiorstwom handlowym w ramach tradycyjnego kanału. Dochodzi do zmiany tradycyjnego, jednolitego podziału zadań opartego na założeniu, że producent zajmuje się wytwarzaniem produktów, a pośrednicy handlowi ich sprzedają (Domański, 2005, s.60).

¹⁷⁶ Różnice pomiędzy kanałem tradycyjnym, a nowoczesnym są zauważalne w parametrach odnoszących się do (Gosik, 2016, s. 118):

1. Czas dotarcia towaru do konsumenta – w kanale tradycyjnym jest dłuższy ze względu na udział hurtowni jako pośrednika,
2. Rotacja towarów – znacznie dłużej magazynowany jest towar w kanale tradycyjnym, który wykorzystuje hurtownię jako jedno z ogniw dystrybucji. W przypadku kanału nowoczesnego magazynowanie towarów ograniczone jest do niezbędnego minimum. Dystrybucja nastawiona jest na większą liczbę dostaw w mniejszych partiach.

handlowych, producentów i wszystkich podmiotów gospodarczych współuczestniczących w łańcuchu tworzenia wartości dla klienta (Sławińska, 2008, s.12). Potwierdza to również B. Borusiak wskazując, iż zdecydowanie wzrasta znaczenie przedsiębiorstw handlu detalicznego, które coraz częściej stają się dominującym uczestnikiem kanału dystrybucji, są coraz bardziej ekspansywne – prowadzą działalność nie tylko handlową, ale także wchodzą w nowe dziedziny działalności w sposób, pozwalający na stworzenie zintegrowanej oferty produktów materialnych i usług (Borusiak 2008, s. 269).

Jak zauważa Z. Szczepankiewicz właściwości handlu detalicznego wynikają z odmiennych potrzeb i oczekiwań klientów i dotyczą przede wszystkim (Szczepankiewicz, 2002, s. 38):

1. Wielkości pojedynczej transakcji, która wynika z potrzeb indywidualnego konsumenta,
2. Lokalizacji punktów sprzedaży w pobliżu miejsc koncentracji popytu (nastawienie na konsumenta),
3. Bezpośredniego kontaktu sprzedawcy z nabywcami,
4. Tworzenia atmosfery sprzyjającej dokonywaniu zakupów,
5. Usług dodatkowych świadczonych na rzecz klienta.

Biorąc pod uwagę zakres podmiotowy rozprawy jakim jest usługa handlowa świadczona przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe dalsze rozważania teoretyczne w zakresie roli i funkcji usługi handlowej będą się skupiały na przedsiębiorstwach handlowych detalicznych funkcjonujących w ramach nowoczesnego kanału detalicznego.

Handel detaliczny charakteryzuje się wielością zawieranych transakcji oraz szczególnego rodzaju typem klienta jakim jest konsument zaopatrujący swoje gospodarstwo domowe oraz zaspokajający swoje indywidualne potrzeby. Nie oznacza to, że w tych przedsiębiorstwach nie zaopatrują się inne przedsiębiorstwa, jednak jest to zjawisko o zdecydowanie mniejszej skali. Różnorodność form i specjalizacji przedsiębiorstw detalicznych wyznacza konieczność skoncentrowania definicji regulujących ich funkcjonowanie w gospodarce.

W warunkach szybko zmieniającej się preferencji nabywców indywidualnych główne zadania handlu detalicznego koncentrują się na stałym pełnym zaspokajaniu potrzeb ostatecznego nabywcy na towary i usługi towarzyszące przy sprzedaży oraz na kształtowaniu konsumpcji poprzez popularyzowanie zbytu wprowadzanych na rynek nowych towarów i stymulowanie popytu (Szczepankiewicz, 2002, s. 183).

Przedsiębiorstwo handlowe jako uczestnik obrotu gospodarczego charakteryzuje się cechami, które odróżniają je od innych podmiotów. Do konstytutywnych cech przedsiębiorstwa handlu detalicznego zalicza się (Borusiak, 2008, s. 61):

1. Kompetencja - obsługa ostatecznych nabywców. Przedsiębiorstwo dysponuje bezpośrednią relacją z konsumentami, co przekłada się na bezpośredni dostęp do rynku,
2. Świadczenie usług dwóm grupom podmiotów: dostawcom (producentom i hurtownikom) – usługa sprzedaży, dostępu do nabywców indywidualnych oraz konsumentów. Zaspokajanie popytu konsumpcyjnego poprzez ofertę towarowo – usługową,
3. Koncentracja wysiłków marketingowych na konsumentach,
4. Produktem handlu detalicznego jest usługa, ale skonstruowana na bazie produktu materialnego (mającego materialną postać) lub produktu niematerialnego (muzyka, tekst, informacja), który ma standardową postać. Produkty te pochodzą spoza sektora handlu detalicznego. Charakteryzuje je dodatkowo niska wartość pojedynczej transakcji przy jednoczesnej dużej ich ilości,
5. Obsługa klienta jest podstawowym czynnikiem wartościotwórczym. Wymaga zaangażowania wielu zasobów łączących się poprzez złożoną koordynację, ze względu na czynniki determinujące proces obsługi klienta.

Podkreśla się, że rola detalisty z perspektywy świadczenia usług na rzecz konsumentów polega na wytwarzaniu rzeczywistej wartości dodanej – korzyści dla klienta. Korzyść ta ma cztery różne postaci (Sullivan, Adcock, 2003, s. 13): (1) produkt - detalista dostarcza gotowe produkty i usługi w takiej formie jakiej życzy sobie klient, (2) miejsce dokonywania zakupów – oferta jest dostępna tam gdzie klient chce dokonać zakupu, (3) odpowiedni czas - korzyść zapewniana klientom przez detalistę polega na tym, że jego oferta jest dostępna w czasie odpowiednim z ich punktu widzenia, (4) korzyść płynie z posiadania – detalista ułatwia przeniesienie własności na klienta¹⁷⁷.

¹⁷⁷ Korzyści w perspektywie konsumenta przedstawiane są w literaturze również poprzez współdział przedsiębiorstw w formowaniu produktu będącego wiązką korzyści dla nabywców w ramach procesu tworzenia i informowania o wartościach oferowanych na rynku (Śmigielska, 2004, s. 49). Autorka podkreśla, że stanowi to zapowiedź świadczenia usługi określonej jakości, stanowiącej wartość dla indywidualnych nabywców dóbr konsumpcyjnych. Na tak postrzegany produkt handlu detalicznego składają się następujące usługi (Śmigielska, 2004, s.52):

1. Umożliwienie nabywcom dokonania wyboru a następnie zakupu towarów zgodnie ze zgłoszonym zapotrzebowaniem,
2. Wyznaczenie dogodnej lokalizacji miejsca zakupu towarów,

W literaturze handlu (B. Borusiak, M. Sławińska) podkreśla się, że złożoność usługi handlowej, jako produktu usługowego powoduje, że niezbędnym jest zoperacjonalizowanie działalności do wyznaczonego, zaopatrzonego w odpowiednie standardy formatu handlowego¹⁷⁸. W tym przypadku desygnatem produktu handlu detalicznego jest format prowadzenia działalności, który definiuje wszystkie elementy usługi handlowej: asortyment i szeroko rozumiany sposób dokonywania transakcji (zob. Borusiak, 2008, s. 171-172). Typ (forma) jednostki handlowej jest jakościowym wyrazem przedmiotu działalności na który

-
3. Wykorzystanie dla danych warunków technologii sprzedaży oraz sposobu komunikowania się z potencjalnymi i faktycznymi nabywcami.

¹⁷⁸ Format jako jeden z elementów przewagi konkurencyjnej charakteryzuje się zmiennością spowodowaną różnorodnością sposobów obsługi klienta czy asortymentu. Zjawisko zmienności formatu można wytłumaczyć poprzez teorię zmienności formatów, do których zaliczamy (Borusiak, 2008, s. 199-208; Cox, Brittain, 2000, s. 19-22; Sullivan, Adcock, 2003, s. 29-31; Szumilak, 2004, s. 34; Otto, Olczak, 2007, s. 170-172):

1. Teorie cykliczności:

- a) teoria koła detalu – innowacyjny format pojawiający się na rynku charakteryzuje się niskim poziomem kosztów, a w konsekwencji może stosować niższe ceny i marże. Nowe formy instytucjonalne miały zapewniać wejście na rynek poprzez stosowanie strategii niskich cen i ograniczonego wyboru asortymentu. W miarę upływu czasu rośnie ilość usług świadczonych przez dany format a wraz z tym wzrastają koszty co powoduje konieczność podniesienia marż i cen. W fazie dojrzałości styka się z innymi innowatorami formatów, którzy oferują usługę mało wyrafinowaną, ale taniej.
 - b) teoria akordeonu – zmienność w formatach handlu detalicznego ma charakter cykliczny – w odniesieniu do produktów (zakres asortymentu i usług) po osiągnięciu efektu uniwersalizacji następuje zwrot ku specjalizacji, by następnie powrócić do uniwersalizacji,
 - c) teoria cyklu życia formatu – podstawowym założeniem tej teorii jest teza, że format przechodzi cykl życia analogiczne do produktu materialnego. W jego przypadku możemy wyróżnić fazy: innowacji (nowy format powstały w rezultacie istnienia luk na rynku, unikatowe cechy, konkurencyjność poprzez wyróżnianie się) przyspieszony rozwój (ugruntowana pozycja na rynku i realizacja procesu ekspansji terytorialnej), dojrzałość (obniża się dynamika wzrostu, stabilizacja przychodów, konfrontacja z nowymi formatami), spadek (jeśli nie nastąpią działania modyfikujące może dojść do upadku, spadku udziału w rynku, brak możliwości konkurencyjności). Z tej teorii wynika nieuchronność procesu zmian w formatach detalicznych, aby zapobiec negatywnym konsekwencjom wynikającym z ciągłej innowacji formatów należy dokonywać innowacji w portfolio produktowym przedsiębiorstwa handlu detalicznego,
2. Teoria konfliktu – została zbudowana na bazie innowacji w odniesieniu do zmian w strukturze gospodarczej. Siłą napędową zmian w handlu detalicznym jest konflikt pomiędzy już istniejącymi formatami, a ich nowymi konkurentami. Pojawienie się nowych formatów wymusza procesy adaptacyjne formatów istniejących. Z praktycznego punktu widzenia odpowiedź na innowację może mieć formę: naśladowczą lub ofensywną. Konkurencyjność usług i wybór konsumenta powodują, że format, żeby przetrwać musi się zmieniać. W ten sposób handel tradycyjny manifestuje swoje negatywne przekonania do nowych formatów handlowych jak np. sieci sprzedaży z unikatowymi formatami sprzedaży. W konsekwencji zaczęły powstawać grupy zakupowe, zrzeszenia detalistów, podniesiono poziom świadczonych usług. Efektem negacji jest więc adaptacja.
3. Teorie środowiskowe (adaptacyjne) – zmiany zachodzące w środowisku prowadzenia działalności znajdują odbicie w zmianach wewnętrznych. Zmiany zachodzące w obrębie rynku przedsiębiorstwa handlu detalicznego będą miały wpływ na kształtowanie się nowych formatów. Zmiany w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa nie determinują procesu zmian w formatach, tylko wskazują na pewne możliwości w zakresie tych zmian, jednak o ich wykorzystaniu zadecydują podmioty gospodarcze.

składają się: zestaw funkcji handlowych, koncepcja marketingu oraz zaangażowane czynniki wytwórcze (Sławińska, 2001, s. 31)¹⁷⁹.

Dostrzegając konieczność formalnoprawnych ram działania przedsiębiorstw handlowych w obrocie gospodarczym potwierdza się wymóg zoperacjonalizowania działalności gospodarczej do określonego rodzaju formatu sklepu. Ta kategoria interpretacji odnosi się jednak do jego wymiaru materialnego – organizatorskiego. Format sklepu stanowi materialne ogniwo kondensujące i obudowujące przestrzeń współtworzenia usługi handlowej¹⁸⁰. Jest on również determinującym komponentem definiującym zakres usług związanych, których rdzeniem jest rodzaj asortymentu w danym obszarze branżowym.

Działalność usługowa w handlu jest znamionowana nie przez intensywne wykorzystanie kapitału, ani nawet intensywne wykorzystanie personelu, lecz intensywność zaangażowania osobowości (*the personality intensity*) pracowników zatrudnionych w świadczeniu usług (Rogoziński, 2000a., s. 114). Integrując wymiar innowacyjności i twórczości wyrażony w działaniu ludzi (personel i nabywca) współtworzących usługę handlową i rozpoznając zmienione warunki źródeł konkurencyjności w postaci - tworzenia oferty usługowej przedsiębiorstw handlu detalicznego (Mikołajczyk, 2012) osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych należy rozpocząć od konsekwencji **zaangażowania nabywcy usługi w jej współtworzenie** (kończy się tym samym etap neutralności aksjologicznej w handlu). Jeśli zatem działalność usługową w handlu znamionuje intensywność zaangażowania osobowości (pracowników), to umiejętność podtrzymania poziomu zaangażowania (chęci partycypacji) nabywcy we współtworzenie usługi handlowej stanowi warunek *sine qua non* do nabycia przez przedsiębiorstwo kompetencji, zdolności i umiejętności budowania

¹⁷⁹ Do innych czynników kształtujących format sklepu należą (Sławińska, 2001, s. 31):

1. struktura asortymentu i wielkość pojedynczej transakcji
2. krąg klientów
3. sposób obsługi klientów
4. polityka cen, warunki i sposoby zapłaty,
5. lokalizacja.

¹⁸⁰ Wyprowadzając definicję formatu handlu z teorii usług można wskazać na pojęcie części przynależnej do areny prezentacji - jako płaszczyzny kontaktów i środki umożliwiające prezentację i realizację oferty. Zestaw i układ materialnych i niematerialnych przewidywalnych i świadomie zaprojektowanych komponentów występujących po stronie usługodawcy, dzięki którym powstaje większość relacji w jakie wchodzi firma usługowa. Arena prezentacji opisuje materialne elementy umożliwiające prezentację oferty oraz będące warunkiem spełnienia procesu świadczenia. Z drugiej strony prezentacja odnosi się do tego wszystkiego co nie związane z materialnymi czynnikami kojarzone jest lub powinno być z daną firmą i jej ofertą (Rogoziński, 2000a., s. 46 - 47)

konkurencyjnych, sekwencyjnych produktów usługowych. Tak interpretowana usługa handlowa, jeśli zaopatrzona zostanie odpowiednią dla usług wersją relacyjną marketingu powoduje, że produkt usługowy będący wynikiem kombinacji łączonych przez nabywcę elementów stać się może **swoistą wiązką korzyści dla usługobiorcy** (zob. Rogoziński, 2000a., s 53).

Różnorodność i wieloaspektowość uczestnictwa handlu detalicznego w strukturze gospodarki doprowadziła do tego, że w ramach koncepcji punktów sprzedaży zorganizowane są one według właściwych sobie kompetencji. Źródłem definiującym zakres infrastruktury formatu oraz aktywności wykonywanych w miejscu sprzedaży, a także sposobu zorganizowania obsługi klienta jest charakter asortymentu. Jest on kategorią naprowadzającą na kompetencje przedsiębiorstw handlowych w aspekcie zasad merchandisingu, zarządzania jego strukturą, uczestnictwa personelu w świadczeniu usługi handlowej oraz decyzji o rodzaju i wdrożeniu strategii marketingowej. Istotą przedsiębiorstw handlowych jest świadczenie usług, a cechą szczególną jest współtworzenie tej usługi (opartej na bazie dóbr materialnych) razem z klientem¹⁸¹.

Zróżnicowanie definicyjne pojęcia przedsiębiorstwo handlowe wynika z jego dynamizmu i aktywności związanej ze świadczeniem usług. Zarówno zaangażowanie nabywcy usług jak i personelu kontaktowego eksponuje funkcję usługową handlu. Umożliwia ona aktywne uczestnictwo i zaangażowanie usługobiorcy, którego efektem jest włączanie się do partycypacji w podejmowaniu decyzji mających wpływ na sferę materialną (projektowanie nowych produktów usługowych – ***(Co-design service is opening the gate)***). Zmiany makro- i mikrootoczenia przyczyniają się do powstania trendu uelastyczniania tradycyjnych struktur

¹⁸¹ Zgodnie za K. Rogozińskim za usługę handlową należy również rozumieć usługę, która charakteryzuje się ograniczonym udziałem (samoobecnością) usługodawcy. Do takich usług handlowych można zaliczyć te, które są świadczone przez sklepy samoobsługowe (wydzielone działy handlowe w sklepach). Wówczas obecność usługodawcy rozumiana jako jego bezpośrednia sprawczość przejawia się w pośredni sposób. Intencjonalność tego usługodawcy traktowana jest z *zaplecza - drugiej linii*. W takiej sytuacji nie doświadczamy bezpośrednio rezultatów pracy usługodawcy (jak określa to definicja usługi). Nie ma jednak wątpliwości, że została wyświadczona usługa. Intencjonalność usługodawcy w tej sytuacji przejawia się antycypowanych i domniemyanych zdarzeniach. Spostrzeżenia kategoriale usługobiorcy, wypełnione konkretną treścią, tylko ją potwierdzają. W usługach handlowych z ograniczoną samoobecnością usługodawcy nie występuje jednoczesność intencjonalnego nastawienia, ani też jednoznacznie określony moment wszczęcia świadczenia. Interpersonalna relacja usługowa może się pojawić w szczątkowej postaci jako relacja z pracownikiem ochrony, kasjerką. Intencjonalność zostaje zastąpiona przez intuicję. Usługodawca nie tylko się domyśla, ale wie jakie są/będą oczekiwania usługobiorcy. Intuicja podbudowana praktyką, a zwłaszcza celowo prowadzonym rozpoznaniem jest znawstwem, uwalniającym jednocześnie od wykonywania usług metodą prób i błędów. W takim charakterze usługi handlowej rola usługobiorcy sprowadza się głównie do skonsumowania korzyści z nabycia gotowej usługi, przygotowanej nie tylko z wyprzedzeniem, ale też z intuicyjnym rozpoznaniem (Rogoziński, 2022).

handlu. Mając na uwadze przedmiot działalności przedsiębiorstwa handlowego, jakim jest świadczenie usług proponuje się następującą definicję dla tej działalności: przedmiotem działalności handlowej jest świadczenie usług zarówno dla dostawców (producentów) jak i dla nabywców (udostępnianie, umożliwianie), których rdzeń najczęściej jest związany z produktem materialnym. Przedsiębiorstwo aktywnie obsługuje podmioty życia gospodarczego w zakresie zaspokajania potrzeb osobistych i gospodarstwa domowego/przedsiębiorstwa, a poprzez współtworzenie usług z nabywcami, kreuje i adaptuje wewnętrzne procesy organizacyjno – techniczne w celu doskonalenia ich obsługi (nabywców usług).

W odniesieniu do statusu usługi handlowej rolę przedsiębiorstwa handlowego jako organizacyjno – strukturalnego wymiaru handlu, można przedstawiać z punktu widzenia funkcjonalno – usługowego:

6. Aspekt funkcjonalny - przedsiębiorstwo handlowe to uczestnik rynku, którego format, specjalizacja w zakresie obsługi klienta, organizacja procesów operacyjno-wykonawczych jest zaprojektowana i zdefiniowana przez rodzaj asortymentu wchodzącego w skład oferty handlowej. Samodzielność (definiowana przez samą jednostkę, bądź podmiot współzarządzający) organizacyjna i procesowa to następstwo autonomiczności tego podmiotu, jako jednostki aktywnie uczestniczącej w praktyce gospodarczej.
7. Aspekt usługowy - przedsiębiorstwo handlowe należy postrzegać jako wspólnotę organizacji pracy, ponieważ dynamizm oraz możliwość tworzenia oferty produktów usługowych dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów jest emanacją pracy i zaangażowania personelu zaopatrzonego w kompetencje techniczne (znajomość produktów oraz warsztat sprzedawcy) oraz kompetencje marketingowe.

Podsumowanie:

1. Stan instytucjonalny handlu odzwierciedla się w jego organizacyjno-strukturalnym wymiarze, który charakteryzują: zakres przedmiotowy i formy działania funkcjonujących przedsiębiorstw oraz reguły i procedury transakcji wymiennych,
2. Handel detaliczny jako kategoria powszechnie rozpoznawalna, pełniąca funkcje zaopatrywania gospodarstw domowych w dobra konsumpcyjne (AGD, artykuły trwałego użytku) związane z wyposażeniem mieszkań/domów pełni ważną rolę usługową zarówno

- w stosunku do producentów, jak i konsumentów. Dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw handlowych powoduje, że stają się one ekspansywne oraz posiadają kompetencje do integracji oferty produktów materialnych i usług (zob. Borusiak, 2008),
3. Funkcje spełniane przez handel detaliczny koncentrują się wokół funkcji ekonomicznych (zaspokojenie potrzeb związanych z zaopatrzeniem inwestycji); społecznych (wyrażających się w zaspokojeniu potrzeb bytowych),
 4. Handel będąc częścią sektora usługowego poprzez wymianę towarową nie tylko scala pozostałe branże świadcząc im usługi handlowe, ale właśnie dzięki kreatywnej i twórczej konwersji angażującej nabywców pozwala na wprowadzenie nowych funkcji zintegrowanych w ramach współpracy z nabywcami usług handlowych,
 5. Dostrzegając konieczność formalnoprawnych ram działania przedsiębiorstw handlowych w obrocie towarowym potwierdza się wymóg dostosowania działalności gospodarczej do określonego rodzaju formatu sklepu. Ta kategoria interpretacji odnosi się jednak do jego wymiaru materialnego – organizatorskiego,
 6. Integrując wymiar innowacyjności i twórczości wyrażony w działaniu ludzi (personel i nabywca) współtworzących usługę handlową budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych należy rozpocząć od ich gotowości do uwzględniania zaangażowania nabywcy usługi w jej współtworzenie,
 7. Umiejętność podtrzymania poziomu zaangażowania (chęci partycypacji) nabywcy we współtworzenie usługi handlowej stanowi warunek *sine qua non* (do) nabycia przez przedsiębiorstwo kompetencji, zdolności i umiejętności budowania konkurencyjnych, sekwencyjnych produktów usługowych – ***Co-design service is opening the gate***,
 8. Jego spełnienie można traktować jako udaną aplikację zarządzania marketingowego.

Rozdział 4. Konsekwencja wpływu aksjologicznego charakteru usługi handlowej na sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIY

4.1. Uusługowienie sieciowych przedsiębiorstw handlowych branży budowlano-dekoracyjnej

Mając na uwadze, że wypracowane w dysertacji wnioski badawcze oraz podstawy nowej koncepcji zarządzania mają wyznaczać kierunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe z polskim kapitałem zdecydowano, że zakres podmiotowy rozprawy będzie obejmował sieciowe przedsiębiorstwa handlowe PSB Mrówka. Uzasadnieniem wyboru jest struktura właścicielska przedsiębiorstw (polski kapitał - PSB Mrówka to polska sieć sklepów samoobsługowych branży dom i ogród¹⁸²) oraz szerokie spektrum usług świadczonych przez sklepy w postaci ciągłego poszerzania oferty usługowej oraz doradztwa personelu sprzedażowego dla indywidualnego nabywcy co zostało przedstawione na rysunku 4.1.

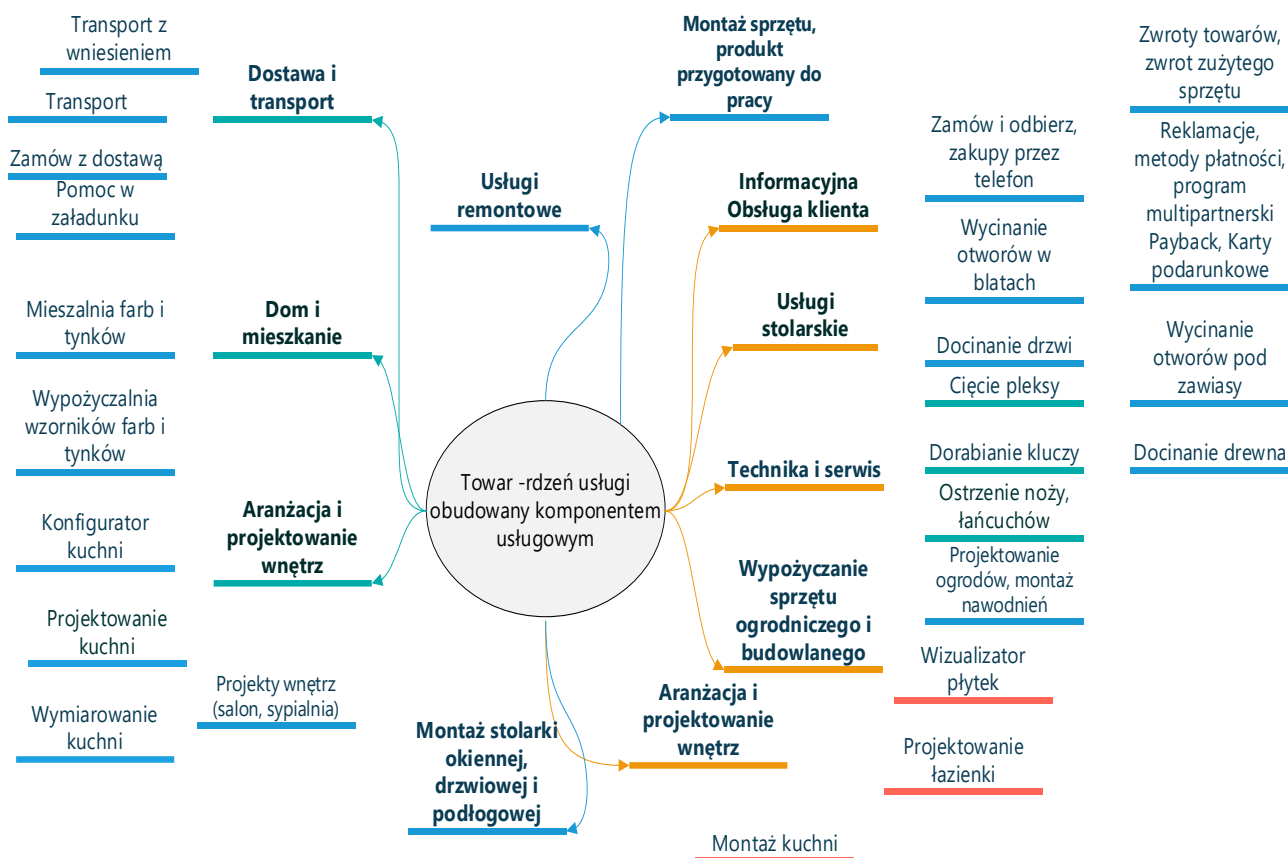
Sklepy zrzeszone w ramach Grupy Polskie Składy Budowlane Mrówka należą do kategorii sklepów określanych mianem DIY (*Do It Yourself*). Idea ta ma na celu zainspirowanie konsumenta do wykonania stosownych prac remontowo budowlanych samodzielnie¹⁸³.

W praktyce sklepy DIY określane są również mianem *home improvement* (udoskonalać, ulepszać – dom, miejsce pracy, stanowisko pracy, samą pracę). To odmiana sklepu specjalistycznego zorientowana na sprzedaż towarów do budowy i wyposażania domów i mieszkań oraz realizacji prac hobbystycznych.

¹⁸² PSB Mrówka to polska sieć sklepów samoobsługowych dom i ogród źródło: https://mrowka.com.pl/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwnv-vBhBdEiwABCYQA8Bk9QDzJ16P_5hpiJOtfy6bhkwKoWFFV5cf3FDrfRfkkKpf-cimBoCfG8QAvD_BwE. Dostęp dnia 24.03.2024.

¹⁸³ Idea trendu DIY uwidacznia się w działalności IKEA. Kluczowym aspektem modelu biznesowego IKEA jest koncepcja majsterkowania. Ten aspekt nawiązuje do szwedzkiej kultury protestanckiej, gdzie, aby zasłużyć na sukces, powinno się ciężko pracować. Klienci mogą bezpośrednio uczestniczyć w serii czynności związanych z zakupem nowych mebli. Od wejścia do sklepu i odnalezienia odpowiedniego artykułu, poprzez jego transportowanie do domu, by na koniec zająć się ręcznym montażem wybranych przez siebie produktów. Konsument ostatecznie doświadcza satysfakcji ze swojego osiągnięcia. IKEA świetnie korzysta z brandingu kulturowego, oferując swoim klientom szansę poczuć się częścią skandynawskiego stylu życia. Globalne umiłowanie do szwedzkiej marki osiągnięto poprzez skuteczne działania promocyjne oraz oferowanie niecodziennych doświadczeń podczas zakupów, opierających się na czterech zmysłach (ukazanie produktów w „prawdziwych” aranżacjach; możliwości dotknięcia, a nawet skoku na łóżka wystawione w sklepie; smaku i zapachu bułek z cynamonem oraz innych potraw ze stołówki). Dzięki swojej strategii marketingowej IKEA jest dzisiaj światową marką lubianą nie tylko przez Szwedów, ale także przez obcokrajowców, którzy mogli się odnaleźć w opowiadanej przez Ikei historii. <http://target.wz.uw.edu.pl/2021/03/branding-kulturowy-czyli-szwedzkosc-w-opowiadaniach-ikei/> pobrano dnia 17.05.2023 r.

Format sklepów DIY powstał w Stanach Zjednoczonych (Borusiak, 2008, s. 183) w latach 1968-1969¹⁸⁴. B. Borusiak dzieli segment tych sklepów ze względu na znaczne różnicowanie w zakresie asortymentu wyróżniając: sklepy oferujące głównie produkty do budowy i wykańczania wnętrz oraz sklepy zorientowane na produkty dekoracyjne. Różnicowanie jest również związane z powierzchnią tych sklepów (Borusiak, 2008, s. 183).



Rys. 4.1 Oferta usługowa przedsiębiorstwa handlowego PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie własne

Mając na uwadze, że sprzedaż w sklepach stacjonarnych stanowi główny kanał dystrybucji materiałów wnętrzarskich i budowlanych należy ponadto dokonać opisu struktury rynku dystrybucji materiałów budowlano-dekoracyjnych. Składa się ona z trzech grup podmiotów (Pawłowski, 2018, s. 105-110):

¹⁸⁴ Datę powstania tego formatu można przypisać na rok już od 1968. W tym roku sklep Leroy Merlin otworzył swój pierwszy sklep samoobsługowy, oparty na modelu detalicznym; <https://dirigeantsentreprise.com/entreprises/leroy-merlin/> dostęp 21.11.2023. Powstanie marketu DIY Castorama to rok 1969, Francja; <https://www.castorama.pl/poznaj-nas/historia-castorama>, dostęp 21.11.2023.

1. Sieć hurtowni i składów budowlanych: podmioty lub punkty sprzedaży, które mają wspólnego właściciela lub prowadzą działalność w oparciu o umowę między dwoma niezależnymi przedsiębiorstwami. Sieci te mają podobny asortyment sieci hurtowni i składów budowlanych: są to podmioty lub punkty, które mają wspólnego właściciela lub prowadzą swoją działalność w oparciu o umowę między dwoma niezależnymi przedsiębiorstwami. Sieci te posiadają podobny asortyment oraz wspólne logo. Należą one do tradycyjnego kanału dystrybucji,
2. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (skrót *WSS*) oferujące w zdecydowanej większości produkty typu *zrób to sam*, czy produkty, które ostateczny nabywca może sam zamontować, zainstalować. Prowadzą one działalność w ramach lokalnych, ogólnokrajowych lub międzynarodowych sieci, a duża skala obrotów umożliwia im konkurencyjną pozycję. Ponadto są one skonsolidowane w nowoczesnym kanale dystrybucji inaczej zwanym kanałem *krótkim*. *WSS* to nowoczesne sklepy budowlano-dekoracyjne oferujące szeroki wybór towarów w kategoriach: materiały budowlane, wykończeniowe, dekoracyjne, ogrodowe,
3. Pozostałe podmioty niezależne: są to podmioty niezrzeszone w żadne sieci działające na rynku materiałów budowlanych. Należą do tradycyjnego kanału dystrybucji materiałów budowlanych.

Pojawienie się *WSS* w Europie było odpowiedzią na rozwój handlu wielkopowierzchniowego z dominacją artykułów spożywczych oraz próbą zastosowania koncepcji handlu dyskontowego do wybranych kategorii produktów (Domański, 2005, s. 131)¹⁸⁵.

W chwili obecnej (2024) trendy rynkowe takie jak konsolidacja oraz moda na traktowanie *DIY* jako hobby, pozytywnie wpływają na rynek sprzedaży. Ekspansja nowoczesnych sieci

¹⁸⁵ Autor dodatkowo wskazuje na założenia jakie stanowiły podstawy tej formuły sklepów zaliczając do nich (Domański, 2005, s. 131)

1. Dostarczenie konsumentowi w jednym sklepie szerokiej i głębokiej gamy produktów w ramach określonej kategorii asortymentowej, takiej jak: artykuły wyposażenia domu (np. Ikea), artykuły do majsterkowania oraz do ogrodu (np. Castorama), sprzęt elektroniczny i media (np. Media Markt), artykuły sportowe (np. Decathlon), artykuły odzieżowe (np. H&M),
2. Stworzenie klientowi gwarancji możliwości dokonania zakupu produktu po konkurencyjnej cenie,
3. Zwiększenie użyteczności zakupu przez zminimalizowanie czasu związanego z poszukiwaniem produktu i porównywaniem jego ceny,
4. Dostarczenie klientowi komplementarnej w stosunku do hipermarketu spożywczego formuły sklepu gwarantującego mu szerszą ofertę w ramach tego samego centrum handlowego.

wymusza modernizację rynku – rozwój sprzedaży internetowej, konsolidację kanału sklepów niezależnych, rozwój oferty. Wzrastająca moda na traktowanie *DIY* jako hobby, która nie dotyczy wyłącznie robienia remontów, ale na przykład odświeżania mebli, elementów podłogowych czy wyposażeniowych, sprawia, że klienci odwiedzają sklepy z artykułami *DIY* nie tylko przy okazji remontu czy budowy (Strategia Grupy PSB Handel, 2022, dokument niepublikowany). Trendem występującym w ramach oferty sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka jest obudowywanie towarów ofertą usługową, czyli aktywności w postaci ciągłego poszerzania usług podstawowych i komplementarnych w odniesieniu do struktury asortymentu stanowiącej materialny nośnik tych usług.

Procesy transformacyjne ukierunkowane na uustugowienie w odniesieniu do funkcjonowania sklepów budowlano-dekoracyjnych wymagają wyodrębnienia ich z perspektywy zmian w modelu branżowym oraz uwzględnieniem kryteriów w znaczeniu procesowym.

Do determinant mających wpływ na rozszerzanie zakresu działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego w tym budowlano-dekoracyjnych zalicza się (Sławińska, 2010, s. 74):

1. Poprawę konkurencyjności w postaci coraz bardziej kompleksowej oferty towarowo usługowej,
2. Dążenie do zwiększania siły rynkowej poprzez rozpoczęcie działalności w sektorach o dużej dynamice wzrostu,
3. Upowszechniający się model dokonywania zakupów *one stop shopping*, obejmujący nie tylko zakup towarów, ale także usług,
4. Proces wydłużania się długości życia społeczeństwa – w stosunku do nowoczesnych form sprzedaży przejawia się w tym, że osoby starsze dużo rzadziej dokonują zakupu przez Internet (handel elektroniczny), a dużo częściej lub prawie zawsze w sklepach stacjonarnych.

Powyższe determinanty zmian w konsekwencji pobudzają do modyfikacji w dotychczasowych modelach biznesowych handlu *DIY*, a w szczególności pod względem:

1. Zmiany stylu życia - powiązaną jednocześnie ze zmianą *postrzeganą w perspektywie konsumenta*. Klient postrzega siebie, jako indywidualną jednostkę i chce być tak traktowany. To powoduje, że *model specjalistycznych sklepów powinien ewoluować w kierunku pełnej obsługi klienta*. Ta pełna obsługa może dotyczyć oczywiście wybranego asortymentu, pozostawiając mimo wszystko takie rodziny produktów, gdzie nabywca sam

musi poradzić sobie z zakupami. Nieunikniona jest zmiana kilku elementów konstytutywnych modelu biznesu, takich jak: relacje z klientami, propozycja wartości dla klientów (Pawłowski, 2018, s. 86-89),

2. Tworzenia koncepcji mikroświatów – działania polegające na dostosowaniu formuły hipermarketu poprzez odpowiednią budowę struktury asortymentowej, zróżnicowanie i pozycjonowanie cenowe, działania merchandisingowe, poszerzenie doradztwa oraz informacji udzielanych klientom. Odejście od przemysłowości obsługi do fachowości i *indywidualizacji obsługi w celu budowania partnerskich i długofalowych relacji z klientami*. Oprócz bardziej estetycznej ekspozycji na stoiskach zwiększa się rola doradców klienta. Stanowi to zasadniczy przełom w stosunku do tradycyjnej formuły hipermarketu, w zakresie zatrudnienia wyspecjalizowanych sprzedawców i doradców klienta (Domański, 2005, s. 119 – 124),
3. Ewolucji asortymentu DIY – wymuszona przez zjawiska demograficzne (niskie tempo przyrostu naturalnego, wzrost średniej wieku nabywców). Jest prawdopodobne, że w ofercie pojawi się w przyszłości więcej produktów dekoracyjnych (Borusiak, 2008, s. 183).

Warto zwrócić uwagę, iż pod wpływem zmian w handlu detalicznym oraz dzięki i w efekcie udziału usługobiorcy w akt powstania usługi (precyzowanie, uzgadnianie, partycypacja w tworzenie produktu usługowego, pomiary), kolejnym czynnikiem decydującym o budowaniu przewagi konkurencyjnej w DIY będzie zmiana charakteru procesu dotychczasowego oferowania usług handlowych. Jak wskazuje K. Rogoziński zmiana będzie dwukierunkowa (zob. Rogoziński, 2000a, 2016):

1. W odniesieniu do klientów - angażowanie klientów we współtworzenie produktów usługowych poprzez aktywne uczestnictwo w ich projektowaniu ***Do It Together (DIT¹⁸⁶)***. Budowa oferty opartej o sekwencje produktów usługowych komponowanych na bazie współudziału i aktywności usługobiorcy w tworzeniu wzorów nowych produktów usługowych. Innowacyjność w działaniu usługowym na każdym etapie cyklu obsługi klienta spowoduje, że wiedza klienta będzie transformowała organizację na wyższy poziom kultury wewnątrzorganizacyjnej oraz doskonalenia obsługi nabywcy,

¹⁸⁶ Proces współtworzenia produktów usługowych w sklepach określanym mianem DIY na skutek aktywnego zaangażowania nabywcy usługi w jego współtworzenie oraz wzrastającą sferą usługową w przedsiębiorstwach DIY zostaje poddany reorientacji na współtworzenie usługi handlowej, której rdzeniem pozostaje towar – produkt materialny. Jego obudowa sferą usługową wymaga aktywnego uczestnictwa nabywcy w celu potwierdzenia atrybutów produktu usługowego, które są dla niego ważne.

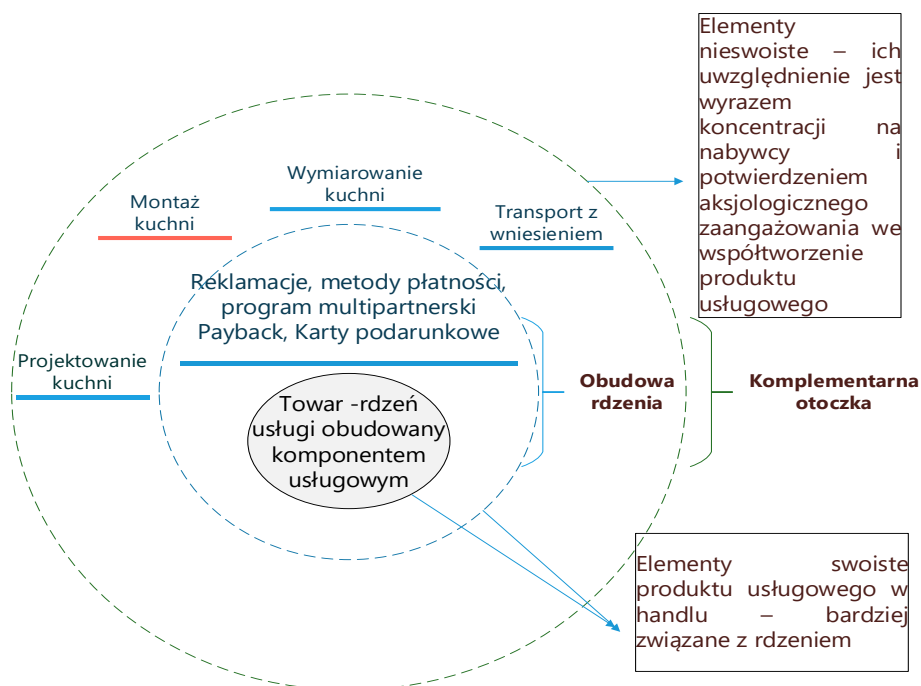
2. W odniesieniu do rdzenia usługi (asortymentu) - dokonywanie kierunku przekształceń związanych z inkorporowaniem rozwiązań zawartych w komplementarnym dodatku do rdzenia usługi handlowej i wzbogacanie usługowego produktu pozwalającego na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (współtworzenie produktu usługowego).

W odniesieniu do różnicowania usługi handlowej DIY w oparciu o takie jej atrybuty jak, lokalizacja, poziom cen, kwalifikacje i uprzejmość personelu, rodzaj obsługi, wystrój sklepu, zakres świadczonych usług przed i posprzedażowych, czy różnicowanie rodzaju asortymentu o odpowiedniej jakości wydaje się być warunkiem koniecznym, aby w ogóle zainteresować ofertą klientów (Sławińska, 2014, s. 70). Jednak należy mieć na uwadze, że pierwszeństwo we wprowadzaniu nowych produktów usługowych ma przede wszystkim lepsze dostosowanie produktów materialnych do świata usługobiorcy oraz spełnienia jego oczekiwań. (Dobska, 2018, s.28).

P. Dobski i J. Mikołajczyk tendencje rozwojowe w handlu detalicznym integrują z ewolucją i ekspansją oferty usługowej, która jest efektem rozrastającej się konkurencji i ograniczonych możliwości konkurowania na bazie rdzenia produktu (usługi handlowej – usługi podstawowej) i usług dodatkowych (Dobski, Mikołajczyk, 2020, s. 43 - 49). Należy dokonać wyjaśnienia pojęć, które zostały bezpośrednio użyte przez autorów, gdyż nominalnie i merytorycznie są od siebie różne. Autorzy wskazując na rdzeń, jakim jest usługa handlowa (usługa podstawowa) używają tego pojęcia w odniesieniu do fizycznego produktu, który handel detaliczny jako pośrednik w procesie wymiany dostarcza oraz szeroki kontekst procesu i otoczenia w jakim ten produkt jest oferowany (Dobski, Mikołajczyk, 2020, s. 42) (Rys. 4.2). Usługami dodatkowymi są natomiast wszelkie usługi, dzięki którym nabywcy dostrzegają niepowtarzalność oferty detalisty, a tym samym wyróżniają go na rynku (zamówienia telefoniczne, godziny otwarcia, wymiany, zwroty).

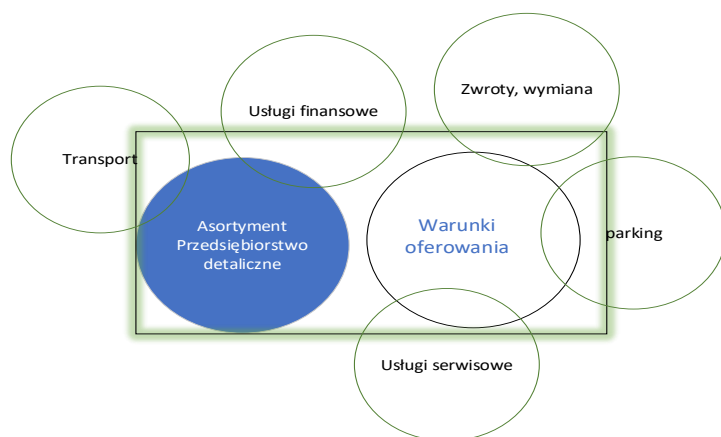
Koncepcja ta jest zatem odmiennie interpretowana od tej jaka istotowo wynika z teorii usług, która wskazuje, że rdzeniem usługi handlowej jest towar, a obudowywanie go/uposażanie w dodatkowe elementy stanowi wyraz zaangażowania nabywcy usługi handlowej w jego współtworzenie (szerzej Dobska, 2017, s. 64-67)¹⁸⁷ (Rys. 4.3.).

¹⁸⁷ Na gruncie teorii usług produktem usługowym staje się dopiero taka usługa, która stwarza usługobiorcy możliwość wyboru, tzn., gdy z kombinacji tworzących ów produkt elementów powstać może jedyna swoista, niepowtarzalna...wiązka korzyści dla nabywcy (Dobska, 2017, s. 66). Anatomia produktu usługowego zawiera w sobie zarówno elementy swoiste (należy je wiązać z rdzeniem) jak i nieswoiste, które są wyrazem orientacji na



Rys. 4.3. Propozycja budowy usługowego produktu w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIT (Do It Together).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dobska, 2017, Rogoziński, 2000a).



Rys. 4.2. Usługa handlowa (podstawowa) i usługi dodatkowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Dobski, Mikołajczyk, 2020, s. 42).

indywidualnego nabywcę usługi. W bogato uposażonym usługowym produkcie wyróżnić można (Dobska, 2017, s. 65-66):

1. Rdzeń – będący odpowiednikiem istoty usługowego świadczenia
2. Obudowa – tworzą ją te elementy (w zakresie oferty usługowej usługodawcy), które pozostają w ścisłej zależności z rdzeniem, a do usługowego produktu zostały wprowadzone przez usługobiorcę,
3. Komplementarna otoczka – aktywności, prace, wyposażenie, ale również imponderabilia, luźniej związane z rdzeniem usługi.

Postępujący proces serwicyzacji ofert DIY oraz trendy wskazujące na obudowanie asortymentu/towarów sferą usługową¹⁸⁸ są wynikiem efektu synergii, gdyż oferta zintegrowana obejmująca handel jak i usługę staje się dla klienta bardziej atrakcyjna, pozwala zaoszczędzić czas, wpisuje się w oczekiwania klientów, aby jego potrzeby obsługiwać kompleksowo (Borusiak, 2008, s. 224).

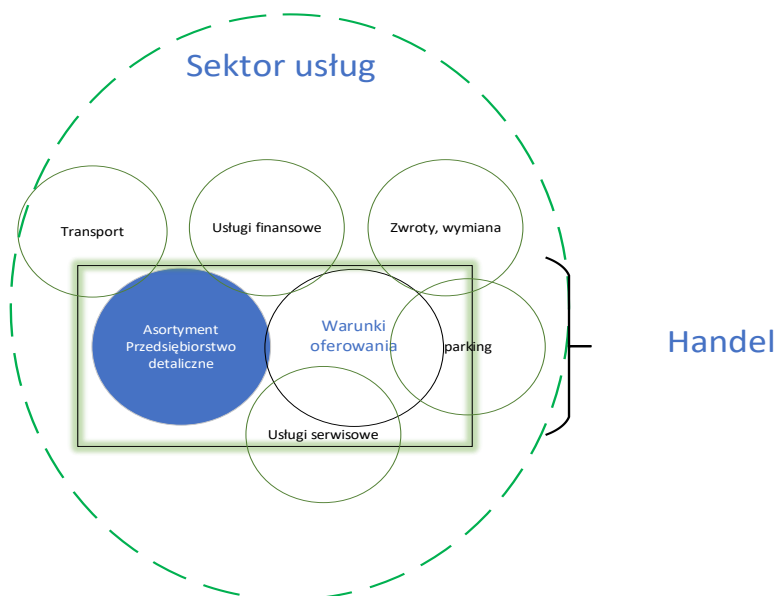
Obudowywanie produktów materialnych sferą usługową utożsamiane jest również w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY z poszerzaniem portfela produktów. Jak zauważa B. Borusiak coraz większe oczekiwania konsumenta w postaci wymogów kompleksowej obsługi, wszystkich jego potrzeb związanych z nabywaniem towarów stanowi jedną z głównych determinant wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego (*transsektorowa migracja*) (Borusiak, 2008, s. 217-218).

Za źródło ich jest tożsamości uznaje się grupy nabywców wyrażające potrzebę wyposażenia siedlisk życia – mieszkań, domów, ogrodów. Tym samym B. Borusiak dowodzi, że jedną z możliwości wzrostu dla przedsiębiorstw handlowych jest wejście w sektor usługowy. Początkowo poprzez rozwój usług pokrewnych – adresowanych do tych samych klientów (Borusiak, 2008, s. 222) (diagram 4.1).

Przyjęcie założenia wskazującego na migrację handlu do usług oznacza tym samym zmianę miejsca (przesuwanie granic), a więc handel obudowując swoją podstawową ofertę usługami migruje tym samym do sektora usług, co stanowi dla niego jeden ze sposobów (a właściwie najczęstszy) rozwoju oferty przedsiębiorstw handlowych (Rys. 4.4.).

Zróznicowanie oraz powszechność świadczenia usług w marketach budowlano-dekoracyjnych zdaniem T. Pawłowskiego (2018, s. 93-94) powoduje trudności w dookreśleniu sektora w jakim te sklepy działają. Według autora zmiana sektora następuje, gdy przedsiębiorstwa handlu detalicznego wchodzą w obszary zarezerwowane do innych sektorów gospodarki (budownictwo), ale również wtedy, kiedy występuje poszerzenie działalności o **inne rodzaje usług** (gastronomia, finanse, projekty, wykonawstwo). Ponadto zmiana branży w tym sektorze następuje, gdy podmioty te realnie wprowadzają do swojej oferty produkty z innych obszarów działalności (Pawłowski, 2018, s. 93-94).

¹⁸⁸ W branży DIY coraz bardziej powszechne, a tym samym stające się źródłem przewagi konkurencyjnej, są usługi świadczone dla konsumentów razem z ich udziałem: zaliczamy do nich: konfigurator kuchni, montaż i serwis klimatyzacji, wymiarowanie i projektowanie kuchni, projektowanie mebli modułowych stacjonarnie i on-line, wizualizacje i projekty łazienek, montaż mebli, projektowanie wnętrz, wizualizacje projektów wnętrz.



Rys. 4.4. Transsektorowa migracja handlu do sektora usług

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borusiak 2008.

Aktywności usługowe sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY powodują, że istotnym czynnikiem transformacji handlu jest wzrost znaczenia sektora usług w działalności handlowej. Konceptualizacja usługowania ukierunkowana jest na trendy powodujące wzrastające tempo wprowadzania nowych rodzajów usług oraz kompleksowe wyposażanie sprzedawanych dóbr materialnych w serwis usługowy (Dobska, 2017). Mając na uwadze, niejednorodność poglądów odnośnie do wyjaśniania istoty usługi handlowej należy wziąć pod uwagę procesy przemian rynkowych, a ze szczególną starannością te, które są ukierunkowane na rozwój usług w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY.

Logika gospodarki usługowej w oparciu o aktywności umożliwiające i odciążające nabywców usług (Normann, 2012) równie intensywnie spowodowała, że rozwinęła się działalność sieciowych przedsiębiorstw działających w branży budowlano – dekoracyjnej, której format działalności określany jest jako DIY (*Do It Yourself - zrób to sam*)¹⁸⁹. Był to format aktywizacji z końca XX wieku, konieczny do weryfikacji mając na uwadze zmieniające się potrzeby konsumentów oraz intensywny rozwój usług świadczonych w tej branży.

¹⁸⁹ Konsekwentnie stosowane hasło *Do It Yourself* pozwala jego adresatowi uwierzyć, że *I can do it myself* i na tej podstawie dokonać notowania samooceny (Rogoziński, 2016, s. 106). Idea *Do It Yourself* w zamyśle miała zaangażować nabywcę w końcowy etap produkcji, który wymagał od niego montażu zakupionego towaru, bądź działań pozwalających na nadanie standardowemu wyrobowi cech indywidualnych (kolor, wymiar, dopasowanie) (Lovelock, Vandermerve, Lewis, 1999, s. 505).

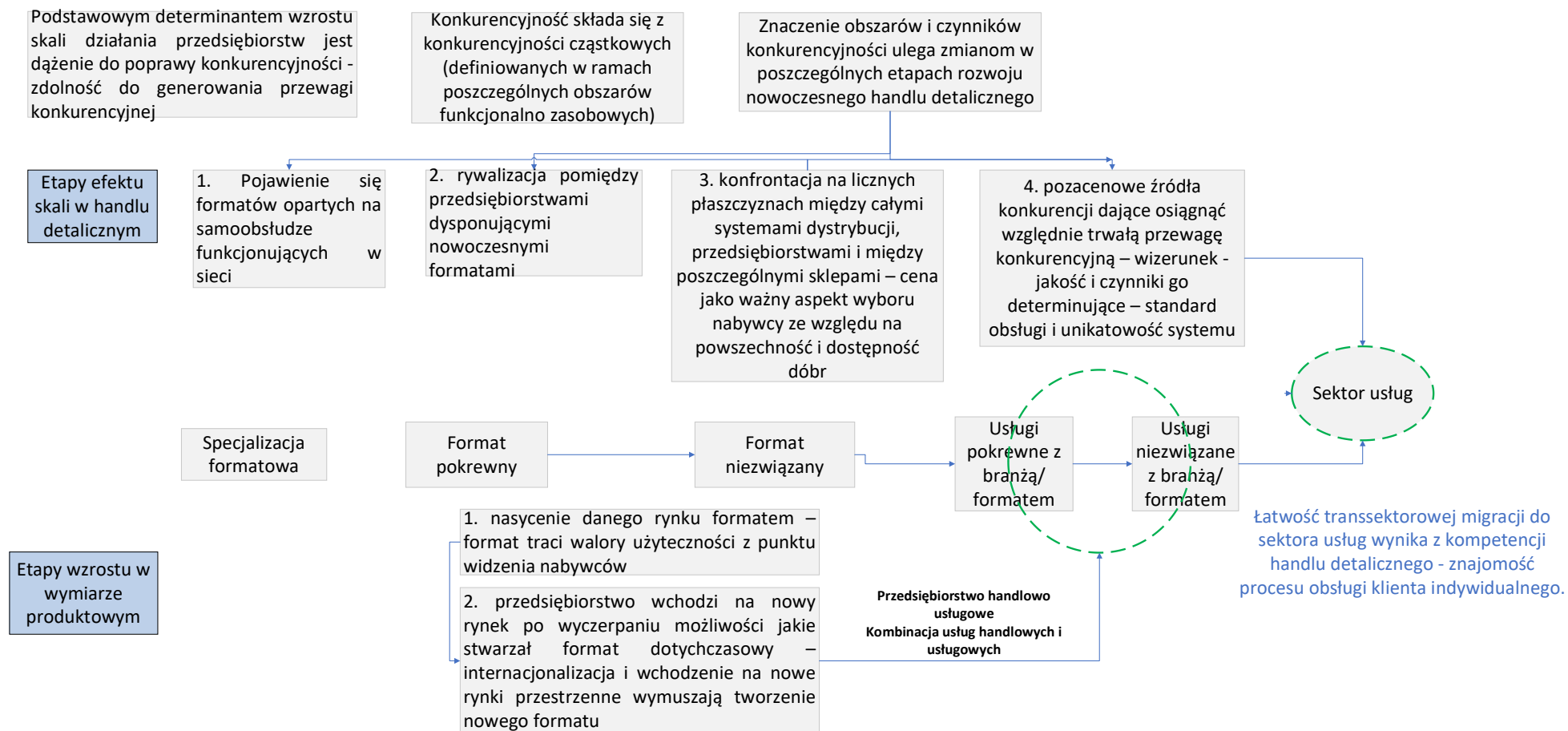


Diagram 4.1. Etapy wzrostu przedsiębiorstw handlowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borusiak, 2008)

4.2. Koncepcja budowy i funkcji usługi handlowej w branży budowlano-dekoracyjnej

Konsekwencja uwzględniania podmiotowego udziału nabywcy usługi handlowej we współtworzeniu produktów usługowych ma swoje uzasadnienie również w odniesieniu do zmienionych warunków nabywania usług handlowych. Wyrazem tej tendencji staje się proponowanie gotowych rozwiązań dla nabywców, niejednokrotnie projektowanych w ramach inspirujących przestrzeni wystawowych. Ten wysublimowany *Service participating style*¹⁹⁰ ma na celu zaproszenie klienta do współtworzenia rozwiązań, które stanowią odzwierciedlenie egzystencjonalnych motywacji nabywcy.

W branży DIY proces usługowania przedsiębiorstw jest związany z poszerzaniem – inkorporowaniem usługi stanowiącej dotychczas element przewagi konkurencyjnej (np. projekt) do rdzenia produktu usługowego¹⁹¹. Poszerzanie rdzenia usługi jakim jest asortyment o sferę wynikającą z elementów obudowujących rdzeń powoduje, że staje się on nowym produktem usługowym powstającym w handlu detalicznym. Szczególnie istotnym staje się fakt, że to sfera usługowa nadaje możliwość uczestnictwa nabywcy we współtworzeniu produktu, a tym samym w oparciu o jakość świadczonych usług, otwiera przestrzeń do budowania nowych produktów usługowych (*Co-design service is opening a gate*). Na tle rozumienia istoty usługi, jako intencjonalnej pracy personelu przedsiębiorstwa, innowacyjność handlu swoje źródło zapośrednicza w sferze usługowej, a jej wypełnienie relacyjnym dialogiem może być dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIT jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej w handlu.

Wzbogacanie produktu usługowego ma wymiar indywidualny, a może zostać urzeczywistnione, gdy zostanie opatrzone stosownym relacyjnym dialogiem. Wówczas konkretne korzyści będące następstwem wspólnych ustaleń (nabywcy i personelu) znajdują swoje odzwierciedlenie w wyróżniającym się produkcie usługowym. Integracja różnych perspektyw będących emanacją pracy personelu kontaktowego oraz zaangażowania usługobiorcy doprowadza do powstania jedynej i niepowtarzalnej (w konkretnej usłudze) wiązki korzyści dla nabywcy (zob. Rogoziński, 2000a). Tym samym rozpoczyna się proces

¹⁹⁰ Styl ekspozycji sklepów DIY, które proponują rozwiązania będące gotową formą zastosowania w domach, mieszkaniach czy ogrodach. Niejednokrotnie do tego rodzaju działań w sklepach zapraszani są klienci w postaci doradztwa lub bezpośredniej oceny estetycznej.

¹⁹¹ Produkt usługowy definiowany jest w brzmieniu usługi handlowej na gruncie teorii usługowej. Jest rezultatem relacji i wzajemnych uzgodnień jego elementów, a jego tworzenie oparte jest na aktywności zawodowej usługodawcy stanowiącej intencjonalny akt świadczenia pracy (Rogoziński, 2000a, 2016).

urzeczywistniania wartości, która dzięki współuczestniczeniu nabywcy usługi w projektowaniu indywidualnego dla niego rozwiązania, zapośrednicza się w korzyści spełniającej się we współtworzonym produkcie usługowym. Dochodzi do partycypacji już nie tylko we współtworzeniu produktu usługowego, ale klient współdecydując o budowie produktu usługowego jest jednocześnie częścią usługi i w takim wymiarze ponosi współodpowiedzialność za jakość jej współtworzenia. Determinantami bowiem skalującymi wartościowość produktu usługowego dla konkretnego nabywcy jest jakość, za którą odpowiedzialność ponosi przedsiębiorstwo handlowe (techniczna, funkcjonalna) oraz jakość współtworzenia będąca również emanacją zaangażowania nabywcy usług. Na tym tle przestrzeni konkurencyjności upatrywać się powinno w kompetencjach personelu kontaktowego, który będąc częścią *momentów prawdy* wywiera wpływ na jakości usługi handlowej przez nabywcę. To zatem przestrzeń kompetencji pracowników sprzedaży (technicznych, interpersonalnych) sieciowych przedsiębiorstw handlowych jest nieodłącznym i trwałym atrybutem konkretnej usługi handlowej i to ona będzie miała wpływ na postrzeganie jakości współtworzonej przez personel i nabywcę.

Mając na uwadze, że towary dekoracyjne czy remontowe są związane ze szczególną sferą życia, mieszkania i pracy ich nabywców to podkreślenia wymaga, że usługowy obszar współpracy z klientem jest wyznaczony przez przeznaczenie towarów i cel, jaki mają one osiągnąć. Aby korzyści jakie mają być odczuwane przez nabywcę usługi handlowej były zgodne z jego o oczekiwaniami, wymagają rozpoznania potrzeb, co najczęściej w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka powinno być opatrzone bezpośrednią rozmową. Źródłem zatem tożsamości usług handlowych świadczonych przez przedsiębiorstwa DIT jest zaspokajanie potrzeb związanych z budową i remontem oraz dekoracją domów i mieszkań. Kontekstem interpretacyjnym oraz potwierdzeniem sensowności istnienia usług związanych z zaspokajaniem potrzeb bytowych jest na tym tle niesamowystarczalność bytowa człowieka. Dzięki usługom handlowym możliwe jest budowanie i utrzymywanie odpowiednio wyposażonego siedliska życia/pracy (Rogoziński, 2000, s.44). Optykę tą potęguje ponadto ewolucyjność zmian makrootoczenia integrująca się w ramach przemian społecznych w zakresie przestrzeni kulturowej i osobistej, która powoduje, że nabywcy skupiają się na wzmacnianiu własnej tożsamości, a to prowadzi do większego zróżnicowania stylów życia (Normann, 2012).

Każdy zatem nabywca usługi handlowej w sklepach DIT pojawia się w nim wraz ze swoją egzystencjonalną aurą¹⁹², a rozpoznanie tej aury powinno powierzać się personelowi kontaktowemu, który współtworząc usługowy produkt zaopatruje go w rozwiązania zaspokajające konkretną potrzebę oraz identyfikuje w nim rozpoznane identyfikatory środowiska życia nabywcy usługi (zob. Rogoziński, 2000a., s. 50). Jeśli traktować kategorię potrzeb nabywcy w perspektywie udoskonalania jego *Lebensweltu* (mieszkanie, dom, harmonia życia domowego) to umiejętność wprowadzenia i podtrzymania zaangażowania nabywcy w projektowanie produktu usługowego będzie wyrazem dojrzałości do współpracy z klientem w dłuższej perspektywie. Tym samym powinno się nadawać zmienione brzmienie i interpretację dla branży DIY. Skoro aktywnym uczestnikiem aktu świadczenia usługi handlowej, a jednocześnie recenzentem jej jakości staje się klient to brzmienie **improvement** (home improvement) wyłaniać się powinno w pierwszej kolejności od udoskonalania wnętrza organizacji. Przenosząc rozważania na poziom analizy branżowej należy zauważyć, że wyprowadzenie funkcji zawartej w nazwie sieciowych przedsiębiorstw handlowych (*DIY - Home Improvement*) stanowi kategorię, która naprowadza na wnioskowanie rekurencyjne, a w tej analizie można ją interpretować w następujący sposób: jeśli pojęcie *handlu i usług* traktować jako tożsamość dziedzin wnioskowania to odwołanie się funkcji ujawnionej w nazwie branży *Improvement*¹⁹³ do niej samej powoduje, że metoda zarządzania usługą handlową w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY powinna być cyklem zorientowanym na **doskonalenie** obsługi nabywcy. Zapisane w nazwie branży doskonalenie powinno uwzględniać paradygmat korzyści nabywcy, a jego potwierdzeniem staje się umiejętność zaangażowania nabywcy w jej współtworzenie (produktu usługowego).

Im bardziej przedsiębiorstwo udoskonala się wewnętrznie tym bardziej będzie ono opłacało się uwzględnieniem i wprowadzeniem nabywcy jako interesariusza firmy. Z tej perspektywy współpraca nabywcy i personelu kontaktowego może doprowadzić do konstrukcji takiej wiązki korzyści, która jest odpowiednia dla wskazanego klienta. Osiągnięcie tego celu wymaga również szczególnej uwagi na pracach organizacyjno-technicznych świadczonych przez personel zaplecza, którego rolą staje się przygotowanie warunków do świadczenia usług.

¹⁹² Do aury zalicza się specyficzna sfera znaczeń, zachowań i prezentacji ukształtowana zostaje przez wiele różnorodnych czynników determinujących, którymi – poza oczywistą jaźnią – są: ludzie, z jakimi kontaktuje się i spotyka podmiot, miejscowość, w której mieszka, i konkretne miejsce, w którym usytuowane jest jego mieszkanie; rośliny; zwierzęta, przedmioty wypełniające siedlisko życia (Rogoziński, 2000a., s. 50).

¹⁹³ Doskonalenie, ulepszanie jako termin odnoszący się do gospodarstwa domowego, bądź miejsca pracy.

Przenosząc te predylekcje na tło usługi handlowej przedsiębiorstw budowlano – dekoracyjnych można zauważyć koncentrację wokół następujących preferencji nabywców: (1) wygoda zakupów wyrażająca się w uustugowieniu, kompleksowość usługi (doradztwo, zakup, transport, montaż), refleksyjność zakupów rozumiana jako odpowiedzialność ze strony personelu kontaktowego, a jednocześnie zaangażowanie nabywców usług w projektowanie rozwiązań mających zapewnić dobre (przyszłościowe) rozwiązanie ich problemów, bądź wzbogacenie strefy dekoracyjnej.

Forma usługowa wynika z samego charakteru branży – ujawniająca się w nazwie, która przedstawia filozofię działania przedsiębiorstwa. Nawiązując do etymologii nazwy określającej sklepy z wyposażeniem wnętrz - zamiennie stosuje się oprócz nazwy DIY – market budowlano – dekoracyjny. Materiały budowlane to sfera nieodzowna w tworzeniu materialnych warunków bytowania (egzystencja materialna). Jest to element *technosfery*¹⁹⁴ - struktury mającej na celu powstanie infrastruktury mieszkalnej w rozumieniu technologicznym i technicznym. Odwołując się do etymologii słów - artykuły dekoracyjne wskazać należy, że wywodzą się one ze słów *Art Déco (Art Décoratif)*¹⁹⁵. Nazwa wywodzi się od francuskiego *art* – sztuka i *décoratif* – dekoracyjny, w rozumieniu, jakie język polski łączy z urządzeniem wnętrz, czyli urządzenie, dekorowanie¹⁹⁶.

Kontekst egzystencjonalny (siedlisko życia/pracy) nierozzerwalnie i podmiotowo jest związany z usługami (Rogoziński, 2000, s. 45). Dotychczasowe parametry wyznaczające efektywność handlu DIY jak wielkość sprzedaży, wartość koszyka zakupowego czy ilość klientów, traktowane jako wyłączne wskaźniki dochodowości nie powinny stanowić o jakości współpracy z nabywcą w rozumieniu usługowych funkcji handlu. Uwzględniając kompetencje

¹⁹⁴ Technosfera obejmuje wszystkie struktury na naszej planecie, jakie ludzie zbudowali aż do dziś, aby podtrzymywać życie gatunku. Są to domy mieszkalne, fabryki, ферmy, kopalnie, drogi, lotniska, magazyny, komputery, telefony komórkowe, odpady plastikowe. Źródło: <https://www.rp.pl/nauka/art3085611-naukowcy-poznali-ciezar-wszystkich-wytworow-czlowieka-na-ziemi>, dostęp dnia 24.02.2023.

¹⁹⁵ Art déco – styl w sztuce: architekturze, malarstwie, grafice oraz w architekturze wnętrz, rozpowszechniony w latach 1919–1939., Art déco był reakcją na secesję (*Art nouveau*), wyrazem sprzeciwu wobec – typowego dla sztuki secesyjnej – braku dyscypliny przestrzennej. Już w secesji pojawił się nurt projektowania masowych wyrobów przemysłowych – wzornictwo przemysłowe, ale dopiero w okresie art déco podjęto się bardziej nowoczesnego projektowania, z myślą o funkcji i wpływie przedmiotu na fizyczne i społeczne otoczenie człowieka. Było to działanie świadome, próba stworzenia stylu w sztuce na wzór dawnych stylów, ale wybiegającego w przyszłość i z optymizmem szukającego wyrazu dla nowoczesności świata produkcji taśmowej i rodzących się mass mediów. Sprzeczność polegała na tym, że twórcy art déco przykładali też wielką wagę do perfekcyjnego wykonania przedmiotu użytkowego, nie mogły być więc one tanie, ani dostępne dla szerokiej klienteli. Źródło: <https://pl.wikipedia.org>, dostęp dnia 24.02.2023.

¹⁹⁶ (<https://wszechnica.org.pl/wykklad/poczatki-art-deco-we-francji> pobrano dnia 27.05.2023).

asortymentowe sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY i możliwość pokoleniowej współpracy z nabywcą, to ugruntowanie **dochodowości biznesu następuje na poziomie współpracy ze stałymi klientami**. W konsekwencji cena (towaru) przestaje być pieniężnym wyrazem ekonomicznej wartości, a określa wartość relacyjną wynikającą ze zindywidualizowanego cyklu obsługi nabywcy (zob. Rogoziński, 2000a).

Jakość świadczonych usług handlowych w tej interpretacji staje się kierunkiem do budowania lojalności klientów, a imperatyw nadrzędności korzyści dla nabywcy na poziomie praktyki usługowej zapośrednicza się w wartości produktu usługowego, którego współtwórcą jest nabywca. Funkcja usługowa handlu oraz współ-podmiotowy wymiar usługi handlowej otwiera również przestrzeń do wprowadzenia zmienionej kategorii jakości, która dotąd traktowana w perspektywie jakości technicznej (towarowo-organizacyjnej) ma szansę orientować się na wartość. Koncentracja na nabywcę otwiera inną perspektywę dla aktywności związanej z przeznaczeniem tych towarów, które wnikają w środowisko życia człowieka. Ich przenikanie i trwanie w egzystencjalnym poziomie życia jednostki, zobowiązuje, aby w trakcie świadczenia usługi handlowej odstąpić od procesów pracy w rozumieniu nadanym jej przez procesy produkcyjne/dystrybucyjne, a **rozpocząć świadczenie usług**. Przeznaczenie dóbr materialnych dookreśla środowisko działania przedsiębiorstw jakim jest indywidualny świat jednostki *Lebenswelt*¹⁹⁷ (Rogoziński, 2016, s. 37). To współ-przeżywany w oparciu o komunikację (interakcję) świat społeczny (Rolewski, 2017), ale również miejsce, na którym jakaś istota żywa zdomowiła się, które jest naturalnym dla niej miejscem pobytu, gdzie czuje się bezpiecznie i nie potrzebuje maskować siebie (Rogoziński, 2010, s. 265). Obszar tego świata powinno się postrzegać jako środowisko życia, egzystowania, świat, **w którym żyje i którym żyje człowiek**. Perspektywa budowy tego świata to współtworzenie i współkształtowanie go poprzez dostrzeganie tego na co uwagę zwraca usługobiorca. Poprzez intencjonalność percepcji oraz uwzględnienie innej perspektywy, środowisko życia staje się wspólnie budowanym światem.

¹⁹⁷ Die Lebenswelt - świat przeżywany, świat codziennego życia. Jest to czasowo przestrzenny świat rzeczy jakich doświadczamy w naszym życiu. Lebenswelt to filozofia życia. Świat przeżywany to świat społeczny w którym jednostki powiązane są interakcjami. Świat ludzkiej aktywności. Przeżywany przez podmiot oraz wspólnoty. Świat oparty o codzienną komunikację (Rolewski, 2017). Oznacza również miejsce, na którym jakaś istota żywa *zdomowiła się*, które jest naturalnym dla niej miejscem pobytu, gdzie czuje się bezpiecznie i nie potrzebuje maskować siebie. Człowiek szuka swojego *etosu* - miejsca zdomowienia i kręgu swojskości (Rogoziński, 2010, s. 265).

Obustronne (usługodawcy i usługobiorcy) wprowadzanie (łac. *in -venio, in – venire* – wprowadzam, wynajduję) (Rogoziński, 2017, s. 12) zaangażowania w proces współtworzenia produktu nie tylko redukuje jednostronne zasilanie informacyjne (sprzedawca staje się usługodawcą), ale kontakt przenika w swej istocie i odnosi się w rozmowie z klientem do jego sfery egzystencjonalnej. Odniesienie do potrzeb wynikających ze świata życia (*Lebenswelt*) zobowiązuje do otaczania tej sfery aktywności innym (niż transakcyjny) to jest relacyjnym dialogiem (zob. Rogoziński, 2000; 2000a).

Charakter i przeznaczenie potrzeb związanych z urządzeniem siedliska życia konstytuuje również kontekst poznawczy świadczenia usługi. Tą perspektywą jest egzystencja, bycie człowiekiem. W tym środowisku wydarzania się usługi, współdziałanie w procesie tworzenia produktu usługowego doprowadza do realizacji rudymen tarnej funkcji usług, a mianowicie osiąga się zmelioryzowaną¹⁹⁸ rzeczywistość usługodawcy i usługobiorcy (Rogoziński, 2016, s. 41). Wniosek ten jest również konsekwencją momentu konsumowania korzyści przez nabywcę usługi handlowej. Ten ostatni wynikający ze specyfiki branży handlowej DIY (ulepszanie/umożliwianie budowania/dekoracji/remontu miejsca życia/pracy) przechodzi najczęściej w fazę posprzedażową, której to zaistnienie definiuje i utrwała konieczność aktywnego włączenia nabywcy w proces współkreacji produktu usługowego w celu wypracowania w nim wiązki konkretnych i indywidualnych korzyści dla klienta i dla jego gospodarstwa domowego/przedsiębiorstwa (zob. Rogoziński, 2000a.).

To doświadczenie współudziału w tworzeniu/ urzeczywistnianiu powoduje dowartościowanie klienta – usługobiorcy, a dla świadczącego usługi samodoskonalenie wyrażające się w twórczym, już nie indywidualnie, a wspólnie zaprojektowanym rozwiązaniu problemu klienta (zob. Rogoziński, 2000a, 2000). Na tym tle doświadczenie usługi handlowej będzie traktowane jak przezwyciężenie *samowiedzy* (o sobie i o świecie¹⁹⁹), a produkt usługowy dzięki aktywności nabywcy będzie opatrzony imponderabilia jego egzystencji.

Indywidualna potrzeba będąca pretekstem do wykonania usługi czy problem klienta, stanowi tym samym pierwiastek niepowtarzalności tkwiący w każdym aspekcie usługowego

¹⁹⁸ Melioracyjna - odnosi się do działań mających na celu polepszenie poprawy szeroko rozumianych warunków życia poprzez wyręczanie i odciążanie jakie oferują usługi. Jej rolą jest również uczynienie życia człowieka przyjemniejszym – również w perspektywie siedliska życia.

¹⁹⁹ Człowiek pojmowany jako jednostkowy i niepowtarzalny byt, także tworzący wartość w relacji z innymi i przekraczaniu siebie w komunikacji (Inne Ty) i współdziałaniu z innymi. <https://zpe.gov.pl/a/przeczytaj/DmQU8ffTI>. Dostęp 20.10.2023

produktu. Współ-podmiotowa i relacyjna istota usługowego świadczenia wymaga zastosowania środków oddziaływania marketingowego, a do elementów je konstytuujących zalicza się (Rogoziński, 2016, s.65):

1. Rozmowę (kontakt), która staje się fundamentem porozumiewania,
2. Odwołanie do podmiotowości usługobiorcy w celu zaangażowania go w tworzenie usługowego produktu poprzez jego współudział (projektowanie, pomiary).

Sfera usługowa w marketach DIT odnosi się do partycypacji usługobiorcy w tworzeniu produktu usługowego. Stanowi zaproszenie dla nabywcy (ze strony personelu – obliguje w tym zakresie do zachowania stanu podwyższonej mobilizacji) do współpracy odnośnie do produktu, który ma dopiero powstać (potencjalnego). Układ partycypacji zasadza się na wspólnym projektowaniu usługowego produktu, gwarantującego rozwiązanie problemu lub zaspokojenie potrzeby. Projektowanie rozwiązania dla klienta odbywa się dzięki jego współpracy z personelem kontaktowym. To właśnie on reprezentowany przez pracowników sprzedaży, poprzez bezpośredniość współuczestniczenia w kontakcie z klientem jest specjalistą od budowania relacji. Bezpośrednia komunikacja personelu z nabywcą usługi uaktywnia tym samym ich rolę marketingową, a jej spełnianie wyraża się w jego mobilizacji, mającej na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale trwale wiązać go z firmą (Rogoziński, 2000a, s. 44).

W trakcie procesu sprzedaży osobistej w marketach budowlano-dekoracyjnych dochodzi do wyeksponowania dwóch przełomowych perspektyw mogących zadecydować o budowaniu przewagi konkurencyjnej:

1. Sprzedaż osobista jako moment nawiązania relacji pomiędzy sprzedawcą, a nabywcą,
2. Zaangażowanie nabywcy usługi w proces współtworzenia produktu usługowego,

Nierozerwalne związanie usług handlowych branży budowlano - dekoracyjnej z egzystencjonalną sferą życia człowieka sprawia, że organizacja powinna odwoływać się i rozumieć, być wpisaną w środowisko, w którym żyją obsługiwani przez nią usługobiorcy (Rogoziński, 2016). Potrzeba urządzania wnętrza własnego siedliska życia jest immanentnie związana z tworzeniem dla siebie miejsca, w którym czujemy się bezpiecznie i odnajdujemy swoje miejsce zadomowienia.

Zjawisko ciągłego poszerzania sfery usługowej - uusługowienia branży budowlano-dekoracyjnej **rozpoczyna nowy etap w jej rozwoju (*Do It Together*)**. Mając na uwadze założenia (Rogoziński, 2017, Dobska, 2023):

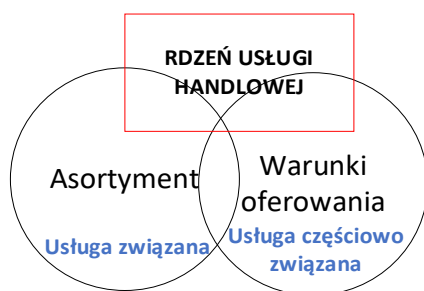
1. Rdzeniem usługi handlowej jest wyprodukowany towar. Jednak dopiero czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi, powoduje uczynnienie funkcji handlu,
2. Usługa to podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści mające na celu wzbogacenie wolumenu użyteczności rzeczy jakimi dysponuje zlecający,
3. Relacja osobowa jako źródło wszystkich przeżyć aksjologicznych,
4. Poczucie powołania do wykonywania szczególnego zawodu (sprzedaż osobista), odejście od bezkrytycznego zaspokajania potrzeb klientów oraz postrzeganie przedsiębiorstwa jako wspólnoty interesów współodpowiedzialnej za świadczenie usług dla społeczności, przybliża do zdefiniowania wartości istotnych z punktu widzenia wspólnego dobra i zrozumienia tego, co jest ważne dla nabywców usług handlowych,
5. Inicjatywą do specjalizacji/konkurencyjności formy działalności handlowej jest jej zdolność i umiejętność budowania konkurencyjnych, sekwencyjnych produktów usługowych (diagram 4.8. a,b,c,d). Autonomiczne rozumienie usługi handlowej determinuje formy prowadzenia działalności handlowej, a jakość usług (konkurencyjność) jest wynikiem umiejętności współtworzenia produktów usługowych z nabywcą. To dzięki sferze usług handel staje się inicjatorem i kreatorem nowych produktów usługowych. Wyprowadzenie tożsamości usługi handlowej z teorii usług otwiera nową przestrzeń interpretacji strategii marketingowej oraz metod i sposobów zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Podejmuje się próbę przedstawienia infograficznej koncepcji usługi handlowej w przedsiębiorstwach handlowych (diagram 4.8. a,b,c,d).

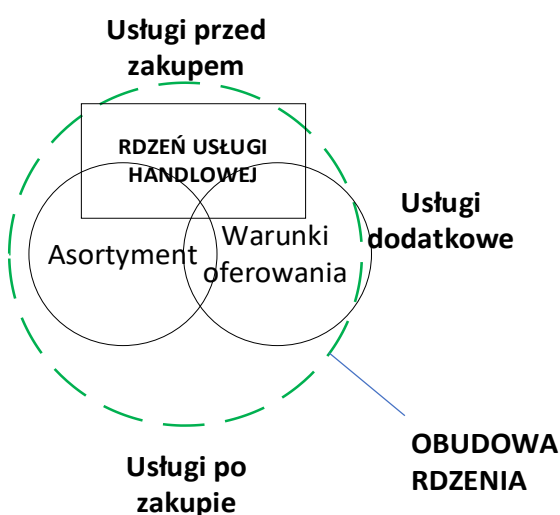
Świadome zaangażowanie klienta do współtworzenia produktów usługowych, zmienia również charakter branży i stąd określenie ***Do It Together***, będzie odzwierciedleniem **nowej strategii działania**²⁰⁰. Obecne uwarunkowania podaży towarów remontowo-dekoracyjnych charakteryzują się nie tylko rozpiętością kategorii asortymentowych, ale również mnogością ich zastosowań. Jak słusznie zauważa tą problematykę P. Dobski nabywcy oczekują fachowej

²⁰⁰ Idea *Do It Yourself* w zamyśle miała zaangażować nabywcę w końcowy etap produkcji, który wymagał od niego montażu zakupionego towaru, bądź działań pozwalających na nadanie standardowemu wyrobowi cech indywidualnych (kolor, wymiar, dopasowanie). Uzasadnieniem dla rozwijania trendu samoobsługi było rozszerzanie umiejętności i sprawności technicznej klientów (Lovelock, Vandermerve, Lewis, 1999, s. 505). Konsekwentnie stosowane hasło *Do It Yourself* pozwala jego adresatowi uwierzyć, że *I can do it myself* i na tej podstawie dokonać notowania samooceny (Rogoziński, 2016, s. 106). Kategorią uzasadniającą już wtedy dookreślenie tego trendu był aspekt odwołujący się do sfery aksjologicznej – docenienia umiejętności klienta poprzez wprowadzenie produktów samoobsługowych, a poprzez to umożliwienie mu wykonania prac we własnym zakresie.

pomocy ze strony sprzedawców w odniesieniu do oferowanych produktów. Oczekiwania wobec personelu koncentrują się na: umiejętności wskazania towaru o poszukiwanych cechach, doradzenia substytutów, gdy pożądanego towaru brakuje, zaproponowanie innych rozwiązań poprzez dostarczenie informacji odnośnie do nowych produktów rynkowych bądź rozwiązań technologicznych. (Dobski, 2012, s. 91-100).



I. Asortyment i warunki jego oferowania stają się rdzeniem usługi handlowej. Sam rdzeń nie zapewnia przedsiębiorstwu możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Jest warunkiem wstępnym do świadczenia usług handlowych.



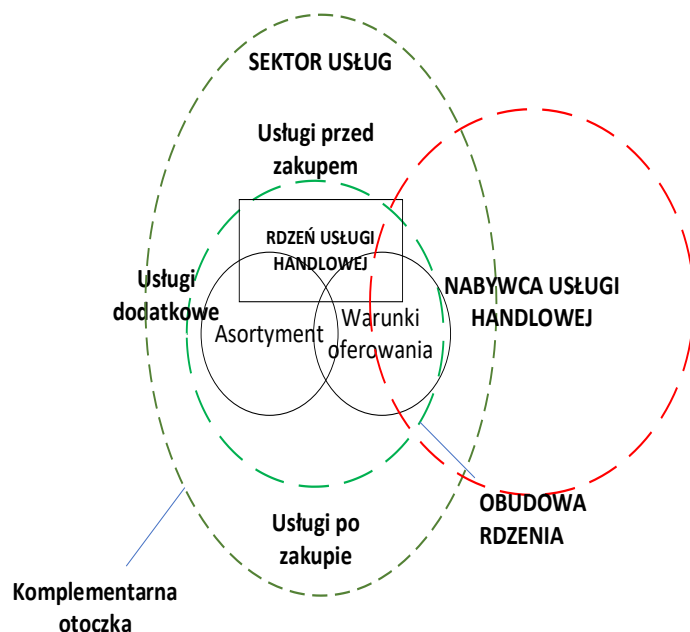
II. Obudowywanie rdzenia usługami.

B. Borusiak podkreśla, że oferta obejmująca handel i usługę staje się dla klienta atrakcyjna i wpisuje się w oczekiwania nabywców, aby ich potrzeby obsługiwać kompleksowo (Borusiak, 2008).

II a. P. Dobski i J. Mikołajczak dowodzą, że klienci pozytywnie oceniają detalistów oferujących dodatkowe usługi, stąd też należy przypuszczać, że trend ten będzie stanowił o budowaniu stałej przewagi konkurencyjnej (Dobski, Mikołajczyk, 2020).

Rys. 4.8a. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.1

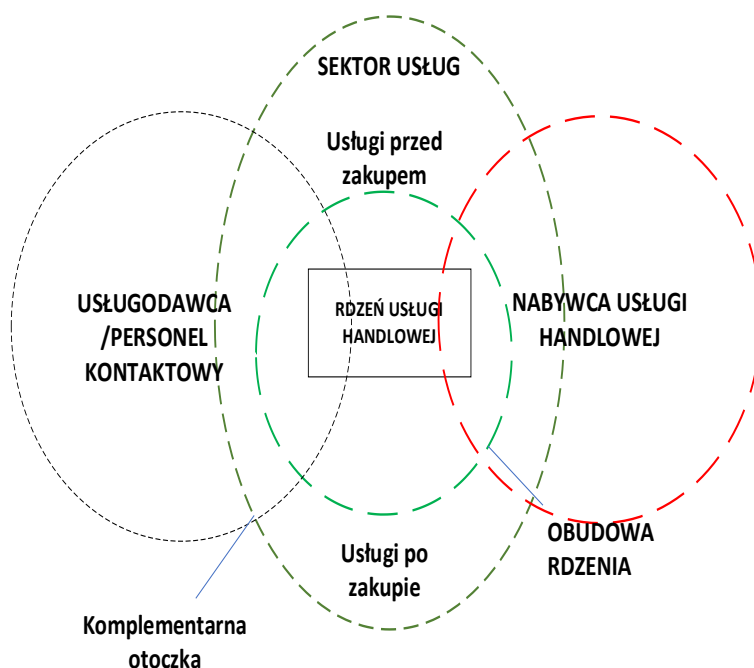
Źródło: Opracowanie własne podstawie (Rogoziński, 1998, 2000a, 2016, 2022; Borusiak, 2008; Dobski i Mikołajczyk, 2020).



Rys. 4.8b. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.2

Źródło: Opracowanie własne podstawie (Rogoziński, 1998, 2000a, 2016, 2022).

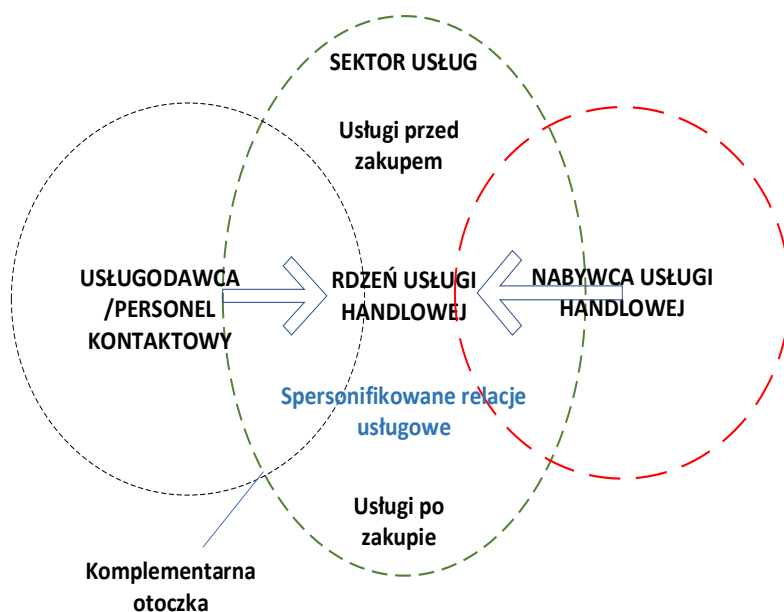
III. Transsektorowa migracja otrzymuje brzmienie – **aksjologiczna inwersja**, ponieważ zarówno elementy obudowy jak i komplementarnej otoczki do usługowego produktu wprowadza nabywca.



Rys. 4.8c. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.3

Źródło: Opracowanie własne podstawie (Rogoziński, 1998, 2000a, 2016, 2022; Styś, 2001; Dobska, 2002).

IV. Jak zauważa A. Styś w gospodarce usług wpływ na jakość zarządzania ma szybkość podejmowania decyzji, elastyczność, działanie w sieci i jakość wiedzy personelu (Styś, 2001). Zadowolenie klienta i tworzenie opinii na temat jakości wykonywanych usług jest zależne od intensywności zaangażowania personelu, który w konsekwencji wchodząc w interakcję z klientami tworzy szczyt organizacyjnej hierarchii (zob. Dobska, 2002).

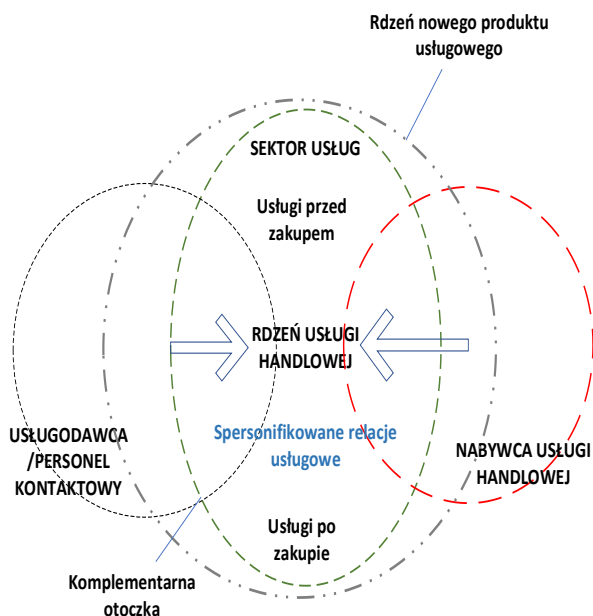


V. Układ partycypacji zasada się na wspólnym projektowaniu usługowego produktu gwarantującego rozwiązanie problemu lub zaspokojenie potrzeby. Projektowanie rozwiązania dla klienta odbywa się dzięki jego współpracy z personelem kontaktowym (zob. Dobska; 2002, Rogoziński, 2000a.).

Dzięki relacji i z relacji osobowej, która jest fundamentem aktu świadczenia usługi klient staje się współtwórcą wartości samej usługi handlowej (zob. Grönroos, 2000).

Rys. 4.8d. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.4

Źródło: Opracowanie własne podstawie (Rogoziński, 1998, 2000a, 2016, 2022; Dobska, 2002).



VI. Uwzględniając intensywny poziom zaangażowania nabywcy usługi handlowej w przedsiębiorstwie handlowym DIY możliwym staje się osiągnięcie artefaktu prosumpcji usługowej **Co-design service**.

Konsekwencją jest budowa oferty opartej o sekwencje produktów usługowych komponowanych na bazie **współudziału i aktywności usługobiorcy** w tworzeniu prototypów nowych produktów usługowych. Źródło najbardziej wiarygodnej informacji pochodzącej od klientów poprzez aktywne uczestnictwo we współtworzeniu usługi powoduje **sekwencyjność nowych produktów usługowych**, które wzbogacają dotychczasowe oferty usługowe. Poszerzanie rdzenia usługi jakim jest asortyment o sferę wynikającą z elementów obudowujących rdzeń (sferę usługową) powoduje, że staje się on nowym produktem usługowym powstającym w handlu detalicznym. To dzięki sferze usług handel staje się inicjatorem i kreatorem nowych produktów usługowych.

Rys. 4.8e. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.5

Źródło: Opracowanie własne podstawie (Rogoziński, 1998, 2000a, 2016, 2022).

Personel kontaktowy na tle tego zagadnienia staje się dla nabywcy przewodnikiem (**service guide**). Uwzględniając kompleksowość i substytucyjność kategorii asortymentowych, jakość i wytrzymałość produktów, a ponadto fakt, że budowa domu/remont to inwestycja na długi okres to powierzenie roli współprojektowania projekcji ulepszonej rzeczywistości (*improvement*) dla nabywcy, staje się zobowiązaniem dla personelu do posiadania zarówno warsztatu kompetencji produktowych jak i komunikacji interpersonalnych oraz empatii.

Perspektywa przeznaczenia produktów nabywanych w marketach DIT otwiera **relacyjną – usługową formę aktywności**. Potrzeby, jakie zaspokajają usługi bytowe (handlowe) odwołujące się do egzystencjonalności człowieka w aspekcie jego siedliska życia ukierunkowują znaczenie aktywności marketingowych na relacje oparte na podmiotowym fundamencie. Radykalnie zatem odmienny jest kontekst interpretacji usługi handlowej. Nie tworzy go wyłącznie przetwarzanie materialnych zasobów (służących do zaspokajania potrzeb), ale również egzystencja i bycie nabywcą. W konsekwencji parametry oceniające skuteczność podejmowanych działań przez przedsiębiorstwa DIT powinny zostać oparte o relacyjne atraktory współpracy z nabywcą. To powoduje, że spotkanie dwóch stron usługodawcy i usługobiorcy jest równocześnie konfrontacją dwóch perspektyw. Usługobiorcy – doświadczenia w jego konkretnym środowisku oraz usługodawcy – kształtowane przez doświadczenie zawodowe – *techné*.

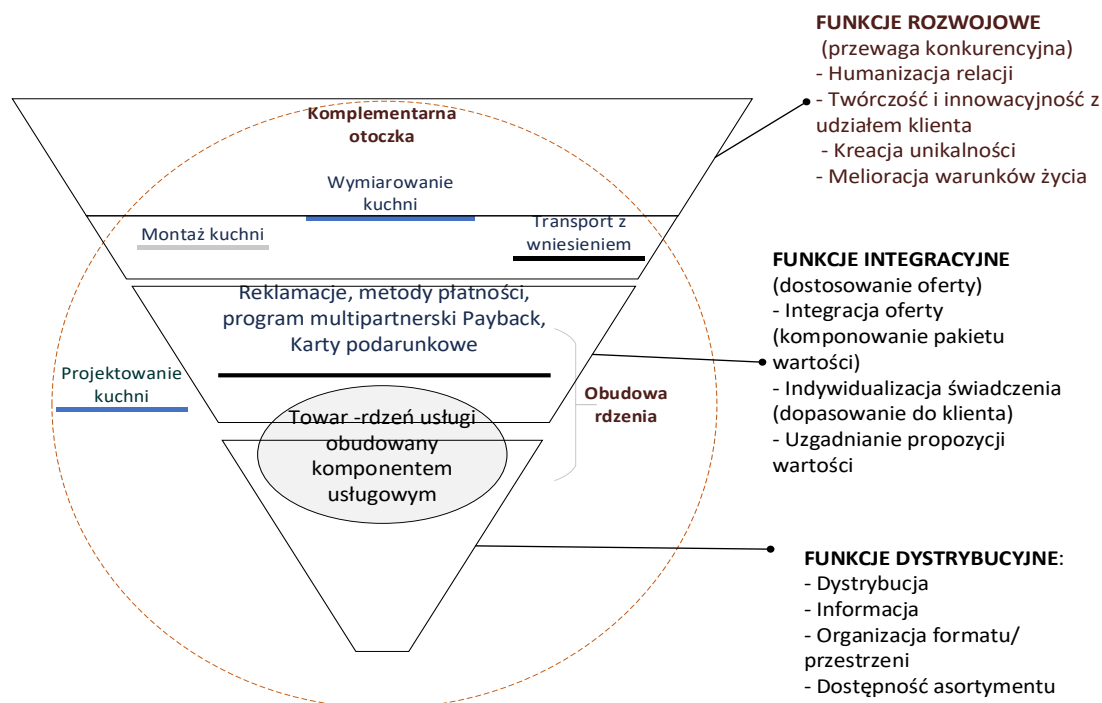
Perspektywa strategicznej roli personelu kontaktowego oraz sił jego oddziaływania na nabywcę, wymaga dokonania analizy budowy struktur przedsiębiorstw handlowych i jej możliwości adaptowania się do zmian w otoczeniu. J. Otto podkreśla, że wzrastająca niepewność otoczenia stała się powodem poszukiwania innych typów struktur, czyli takich które byłyby w stanie elastycznie dopasować się do wymogów otoczenia (Otto, 2004, s. 227). Autor wskazuje na konieczność transpozycji struktur organizacji oraz że warunkiem powodzenia jest połączenie czynników uważanych za niezbędne do utrzymania tempa wzrostu, do których zalicza: satysfakcję i lojalność pracowników, jakość i wartość oferowanych usług, utrzymanie klientów i ich lojalność, zysk i rozwój firmy (Otto, 2004, s. 227).

Wypracowane w pracy nowe rozumienie usługi handlowej, doprowadza do wprowadzenie funkcji usługi handlowej tle paradygmatu marketingu usług, w oparciu o koncepcję produktu usługowego. Przeniesienie praktycznego doświadczenia i wiedzy klienta na obszar wniosków teoretycznych pozwoliło na opracowanie modelu struktury produktu usługowego w

przedsiębiorstwie handlowym DIY, a w związku z tym wyprowadzenie z niego funkcji usługi handlowej.

W rozprawie wykazano, że wyprowadzenie definicji produktu usługowego z teorii marketingu dóbr materialnych i obudowanie go m.in. przestrzenią usługową w postaci usługi dostępu do tych produktów, spowodowało, że desygnatem nazwy usługi handlowej stał się format handlu. Na tym tle usługi jako oferta *ad libitum* w dalszym ciągu podlegają prawom nadanym przez materialno – organizatorskie funkcje dystrybucyjne handlu. Mimo transformacji w stronę usługowania handlu, jego istota pozostaje materialna, ponieważ usługi wciąż są zdeterminowane przez: funkcje dystrybucyjne (fizyczny przepływ towarów) oraz organizację materialną (magazyny, logistyka, infrastruktura). To pokazuje, że w handlu detalicznym format sklepu (experience, convenience) staje się *usługowym produktem* w oparciu o fundamenty materialne i logistyczne.

Na podstawie interpretacji produktu usługowego wyprowadzonej z teorii usług oraz autorskiej definicji usługi handlowej można przyjąć, że funkcje jakie pełni usługa handlowa w przedsiębiorstwach handlowych DIY to: (1) Funkcje dystrybucyjne; (2) Funkcje integracyjne, (3) Funkcje rozwojowe.



Schemat 4.1 Piramida funkcji usługi handlowej

Źródło: Opracowanie własne²⁰¹

²⁰¹ Piramida funkcji handlu w swojej istocie odwołuje się do definicji produktu usługowego wypracowanej przez K. Rogozińskiego (2000) oraz usługowej teorii handlu A. Wakara (1966). Ta ostatnia stanowi m.in., że

Przedstawiona klasyfikacja ukazuje wielowymiarowość usługowych funkcji handlu od podstawowych funkcji dystrybucyjnych do zaawansowanych, mających wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Charakteryzuje się ona następującymi cechami:

1. Komplementarnością funkcji – funkcje podstawowe stanowią rdzeń, na którym budowane są funkcje i kompetencje wyższego rzędu,
2. Narastającą wymagalnością – od funkcji prostych (dostęp do asortymentu) przez złożone (integracja propozycji usługowej) do najbardziej zaawansowanych (współkreacja unikalności produktu usługowego oparta na symetrycznym wymiarze relacji).
3. Progresywnością – realizacja funkcji podstawowych jest warunkiem koniecznym uczestnictwa w rynku, funkcje integracyjne pozwalają na różnicowanie oferty, funkcje rozwojowe budują trwałą przewagę konkurencyjną.

Wyprowadzone na podstawie badań empirycznych wnioski, wskazują, że optymalne zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym powinno dążyć do realizacji funkcji ze wszystkich trzech perspektyw, z uwzględnieniem ich hierarchicznej struktury, powodującej wzajemne zależności.

Realizacja funkcji każdego wyższego poziomu powinna motywować organizację do nabycia nowych, bardziej zaawansowanych kompetencji. Jest to również uwarunkowane zmianą roli klienta, z biernego odbiorcy przez aktywnego uczestnika/współtwórcy usługi handlowej, do partnera współtworzącego wartość.

Funkcje dystrybucyjne (poziomu I) stanowią warunek *sine qua non* uczestnictwa w rynku i są niezbędne do funkcjonowania organizacji jako przedsiębiorstwa handlowego. Są to funkcje konieczne, ale niewystarczające dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tą ostatnią pozwala wypracować kompetencja do pozyskania i odpowiedniego wdrożenia unikalnego zasobu relacyjnego (klienta) do struktur przedsiębiorstwa handlowego.

przesuwanie/dystrybucja towarów staje się warunkiem wstępnym do działalności usługowej handlu. Wielkość (jakość) usługi handlowej stanowi istotę samą w sobie, a uwzględnienie ich w działalności handlowej (dostateczny asortyment, zapasy, lokalizacja, godziny otwarcia, sprawność obsługi, doradztwo) wyznacza odpowiedni poziom i wizerunek punktu sprzedaży. Granica pomiędzy usługami wolnymi, związanymi i częściowo związanymi nie jest wyznaczona tylko przez właściwość tych usług. Ma na nią wpływ również ich uwzględnienie w formie prowadzonej działalności (Wakar, 1966, s. 16).

Ponadto wyprowadzona z teorii usług interdyscyplinarna i relacyjna funkcja usługi handlowej powoduje, że zostają wprowadzone nowe funkcje handlu. Będąc częścią sektora usługowego nie tylko scala on pozostałe branże świadcząc im usługi, ale właśnie dzięki kreatywnej i twórczej przestrzeni angażującej nabywców pozwala na wprowadzenie nowych funkcji. Do głównych można zaliczyć:

1. Kształtowanie świadomości ekologicznej – dom pasywny, dom samowystarczalny energetycznie (*Off-grid*),
2. Kreowanie i koordynacja procesów w ramach *Fairtrade*²⁰²,
3. Edukacyjna:
 - a. Proces współodpowiedzialności przedsiębiorstw i nabywców usług za środowisko naturalne (selekcja odpadów, usługi odbioru zużytego sprzętu elektronicznego),
 - b. Edukacja nabywców usług, którzy angażując się we współtworzenie usługi handlowej obudowują swoje doświadczenia kompetencjami informatycznymi wspomagającymi robienie zakupów,
 - c. Edukacja nabywców usług w zakresie wykonania prac remontowych, budowlanych, dekoracji wnętrz
4. Współkształtowanie powiększenia dobrostanu społeczeństwa (Rogoziński, 2012)²⁰³.

Zaobserwowane zmiany zachodzące w handlu oraz prawidłowe rozumienie jego usługowych funkcji wpływają w sposób znaczący na działalność przedsiębiorstw handlowych. Determinowane wpływem mikro- i makrootoczenia zmieniają sposób funkcjonowania również poprzez bezpośredni wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. Nowe odczytanie funkcji usługowych handlu powoduje, że dla przedsiębiorstw handlowych pojawia się szansa

²⁰² *Fairtrade* to jeden z systemów certyfikacji Sprawiedliwego Handlu, który zmienia sytuację producentów rolnych w krajach Ameryki Łacińskiej i Karaibów, Afryki, Azji Południowo-Wschodniej i Oceanii. Fairtrade działa na rzecz wyższych cen skupu, godziwych warunków pracy i bardziej sprawiedliwych warunków handlowych dla drobnych rolników i pracowników (źródło <https://www.fairtrade.org.pl/fairtrade/co-to-jest-fairtrade> dostęp dnia 16.10.2023)

²⁰³ Jak podkreśla K. Rogoziński jednostka ludzka jako żywy organizm nie jest skazana tylko na reaktywność konsumencką pobudzoną na skutek aktywności producenta. Nie tylko produkowanie rzeczy, ale również możliwość powiększania wolumenu Dobra (funkcja melioracyjna usługi handlowej) pozwala odkryć najcenniejszy zasób wyrażony poprzez cechę niewyczerpalności. Rodzi to konsekwencje w dalszym postrzeganiu naszego stosunku do otoczenia – przejście od instrumentalnego traktowania (odbierania) do **symbiotycznej koegzystencji** (źródłem jej jest niewystarczalność bytowa człowieka). Zakładając, że celem nadrzędnym jest **współkształtowanie powiększenia dobrostanu społeczeństwa** to odpowiedzialność za wyniki przekłada się na współpracę a nie na wykluczanie w drodze konkurencji (Rogoziński, 2012, s 300).

zastosowania paradygmatu teorii usług na poziomie **zarządzania przedsiębiorstwem usługowym**.

Na tym tle doceniając personifikację osoby – nabywcy poprzez jego zaangażowanie we współdecydowaniu jaki produkt usługowy ma powstać (Dobska, 2010, s. 283) oraz mając na uwadze przedstawione trendy w handlu należy wskazać na następstwa jakie są związane z tymi czynnikami, a bezpośrednio odwołując się do zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi dookreślić ich predykaty (Otto, Olczak, 2007; Sławińska 2001, 2010; Mikołajczyk, Stolecka, 2009; Dobska, 2018; Rogoziński, 2000a; Borusiak 2005, 2008; Karwowski, 1999; Domański 2005; Śmigielska, 2004):

1. Zmiana koncepcji współpracy oraz przekształcenie dotychczasowych modeli biznesowych powoduje, że w najbliższych latach konkurencyjność w handlu detalicznym będzie zależała od warunku szybkości sieci wartości, jaka będzie reakcją na zmianę otoczenia i wymagań klientów, a **zarządzanie relacjami przyjmie wymiar strategiczny**,
2. Stosowane dotychczasowe kryteria segmentacji (wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie) przestają wystarczać. Indywidualizm w sferze usług wymaga zwiększenia elastyczności i decentralizacji w zakresie świadczenia usług to znaczy reorientacji na pozyskiwanie informacji wynikającej z bezpośredniej rozmowy z klientem,
3. Nowy poziom segmentacji klientów w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIT to ten, który odpowiada zaangażowaniu nabywcy we współtworzeniu usługi handlowej,
4. Nabywca usług w sposób naturalny motywuje do zmiany w działaniach marketingowych firmy stając się podstawowym nośnikiem zachodzących zmian. Może się to odbywać dzięki integracji wstecz rozumianej jako włączenie klientów w proces tworzenia produktu oraz na wybieganiu w przód tak, aby sprzedawca był w stanie przewidzieć w jakich sytuacjach konsumowane będzie to co wcześniej zostało współwykonane,
5. Ze względu na to, że praca w handlu ma charakter usługowy, nowoczesna technika jako czynnik konkurencyjności staje się narzędziem komplementarnym. Grupa pracowników działalności podstawowej – personel kontaktowy jest jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa handlowego,
6. Wskazuje się, że w dobie narastającej konkurencji oraz zjawisk koncentracji kapitału rośnie znaczenie kontaktów osobistych z klientem z następujących powodów: (1) kontakt osobisty pozwala lepiej poznać rzeczywiste potrzeby klienta i na bieżąco obserwować poziom zainteresowania ofertą, (2) dzięki mobilizacji personelu istnieje szansa

- indywidualizowania naszej oferty w stosunku do konkurencji, (3) osobisty kontakt stanowi szansę i możliwość do prowadzenia dialogu i włączanie klienta do współuczestniczenia w kształtowaniu produktu z którego chce skorzystać,
7. Indywidualizacja doprowadziła do zmiany w ofercie przedsiębiorstw usługowych, które prognozują pojawienie się kompleksowej oferty usługowej oraz pojawienie się nowych usług. Indywidualizacja usług, krótkie terminy wykonania, wzrost jakości świadczeń, elastyczność świadczeń, personalizacja usług, konkurencja niecodziennością produktu sekwencyjnego, odpowiednie procedury przyjmowania reklamacji, decyzyjność tu i teraz – to wyróżniki konkurowania w ramach jakości ofert sieciowych przedsiębiorstw handlowych,
 8. W zakresie obsługi klienta prognozuje się, że nastąpią zdecydowane zmiany w trzech obszarach: relacje firma – klient, komunikacja i jakość obsługi. W zakresie relacji firmy z klientami prognozuje się wzrost zainteresowania przedsiębiorstw dbaniem o utrzymanie długotrwałych kontaktów oraz rozwijaniem relacji osobistych i partnerskich z klientami. W zakresie, jakości obsługi klienta przewiduje się wzrost znaczenia indywidualizacji obsługi oraz świadczenia usług kompleksowych w jednym miejscu. W zakresie komunikacji prognozuje się rozwijanie marketingu relacji wspartego nowoczesnymi technologiami,
 9. Oddziaływanie potrzeby indywidualizacji można zaobserwować również w zakresie planowania przestrzeni sklepu. Proponuje się odejście od masowości i standaryzacji na rzecz personalizacji i fachowości poprzez tworzenie mikroświatów - oferowaniu klientów ściśle określonej gamy asortymentowej towarów, połączonej często z aranżacją, ekspozycją, dodatkowym wystrojem. Te wszystkie zadania mają pełnić rolę uprzyjemniającą klientom zakupy, rolę emocjonalną poprzez wzbudzenie w klientach pragnienia przejęcia pomysłów na przykład do swojego domu,
 10. Dowartościowanie roli klienta w usłudze handlowej należy rozumieć jako jego zaangażowanie w projektowanie produktu, wpływające na konieczność reorientacji zarządzania w usługach handlowych. Wskazuje się na konieczność usługowej idiosynkrazji, a więc zdolności do postrzegania niepowtarzalności usługobiorcy przy jednoczesnym włączeniu klienta w proces współkreacji produktu usługowego. Pozytywne oddziaływanie konsumeryzmu handlowego jest możliwe, gdy spełnione są warunki – ukształtowania nowych kompetencji menedżerskich personelu, przyjęciu paradygmatu marketingu relacyjnego i zmiany kultury organizacji usługowej,

11. Znaczenie zasobów niematerialnych i umiejętność ich właściwego wykorzystania uznaje się za źródło przewagi konkurencyjnej, przede wszystkim z powodu trudności kopiowania strategii firmy opartej na wykorzystaniu tego rodzaju zasobów. W dobie nastawienia na jakość oferty firm nie wykazują tak dużych różnic w danej ofercie produktów czy usług jak w przeszłości. Nie sam produkt zatem, ale człowiek, który go oferuje jego cechy, zaangażowanie i umiejętności będą decydowały o skuteczności działania. **W kontaktach bezpośrednich i rozmowach twarzą w twarz będzie powstawała przewaga konkurencyjna.** Niezależnie od systemów informatycznych to jednak ludzie będą decydować o zakupach, zapasach, rotacji, a tym samym kosztach funkcjonowania przedsiębiorstw.

Podsumowanie:

1. Rynek sprzedaży materiałów budowlano-dekoracyjnych w Polsce jest skoncentrowany w trzech kanałach. Sieć hurtowni i składów budowlanych należących do tradycyjnego kanału dystrybucji; wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (skrót *WSS*) oferujące w zdecydowanej większości produkty typu *zrób to sam*, czy produkty, które ostateczny nabywca może sam zamontować, zainstalować; sklepy niezrzeszone w kanale tradycyjnym,
2. Zmiany związane z poszerzeniem działalności usługowej o sferę usługową są spowodowane przez wzrost konkurencyjności, chęć osiągnięcia wzrostu przychodów poprzez dywersyfikację pokrewną przede wszystkim poprzez wejście do sektora usług, oczekiwania nabywców oraz zmiany metod form zakupowych (one stop shopping, Internet). Uusługowienie wprowadza również następstwa w odniesieniu do urządzania wnętrza sklepów, budowy relacji z klientami, a także powiększania strefy dekoracyjnej (zob. Sławińska, 2010; Borusiak 2008),
3. W zakresie zmian procesu świadczenia usług następstwem uusługowienia jest budowa oferty opartej o sekwencje produktów usługowych komponowanych na bazie współudziału i aktywności usługobiorcy w tworzeniu prototypów nowych produktów. Innowacyjność w działaniu usługowym na każdym etapie cyklu obsługi klienta. Źródło najbardziej wiarygodnej informacji pochodzącej od angażowania klientów we współtworzenie produktów usługowych poprzez aktywne uczestnictwo w ich projektowaniu powoduje sekwencyjność nowych produktów usługowych, które wzbogacają dotychczasowe oferty usługowe. Poszerzanie rdzenia usługi jakim jest asortyment o sferę wynikającą z

elementów obudowujących rdzeń powoduje, że staje się on nowym produktem usługowym powstającym w handlu detalicznym DIT,

4. Przyczyną integracji w aspekcie sfery usługowej poszerzającej obszar współpracy z klientem o sferę dekoracyjno – usługową jest przeznaczenie towarów i cel, jaki mają one osiągnąć. Forma usługowa wynika z samego charakteru branży – ujawniająca się w nazwie, która przedstawia filozofię działania przedsiębiorstwa,
5. Zmiana charakteru współpracy z klientem w marketach DIY z opcji produktowej na współtworzenie produktów usługowych poprzez zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie usługowego produktu, ponadto nadanie znaczenia usłudze handlowej w perspektywie świadczenia pracy, której źródłem jest międzyosobowa relacja powoduje **konieczność wdrożenia zmienionych metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym, które bazują na założeniach wypracowanych na gruncie marketingu relacyjnego.**

4.3. Charakterystyka sieciowych przedsiębiorstw handlowych Grupy PSB Handel – PSB Mrówka

Grupa PSB działa na Polskim rynku od 1998 r. i jest największą i najszybciej rozwijającą się w Polsce grupą zrzeszającą hurtownie materiałów budowlanych oraz sklepy typu dom i ogród. Grupa PSB opiera swoją działalność na trzech obszarach: Partnerach prowadzących działalność handlową w sektorze handlu materiałami budowlanym oraz dekoracyjnymi, Dostawcach różnych grup asortymentowych oraz Centrali Grupy pośredniczącej pomiędzy tymi grupami. Bezpośrednia sprzedaż asortymentu do finalnego klienta prowadzona jest przez placówki Partnerów PSB, które działają w segmencie sprzedaży tradycyjnej (placówki typu PSB skład budowlany i PSB skład Profi) lub w kanale dystrybucji nowoczesnej - DIY (placówki PSB Mrówka). W pewnym uproszczeniu model biznesowy Grupy można opisać następująco: Centrala (Grupa PSB Handel SA) w imieniu wielu Partnerów negocjuje warunki handlowe na asortyment Dostawców i poprzez swoje centra logistyczne lub dostawy bezpośrednie dostarcza towar Partnerom, którzy to swoimi sieciami punktów sprzedażowych dystrybuują go dalej do specjalistów branży budowlanej, wykonawców lub klientów detalicznych.

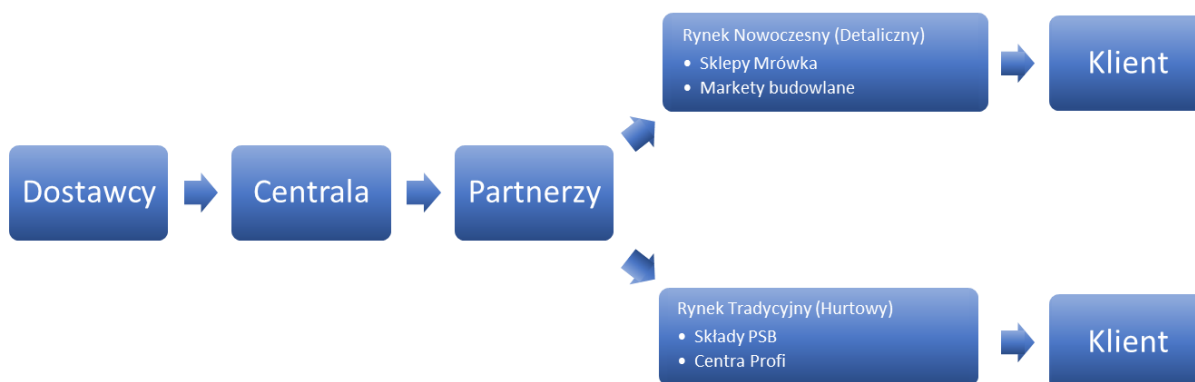


Diagram 4.2. Struktura Grupy PSB Handel

Źródło: Strategia Grupy PSB, niepublikowany materiał.

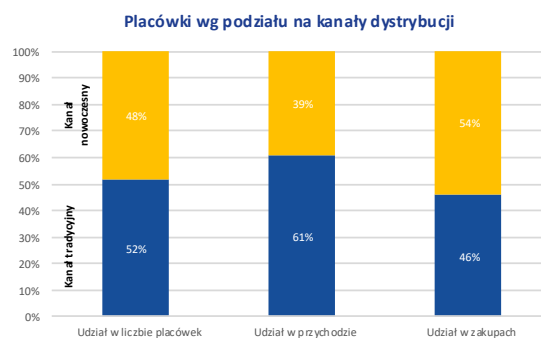
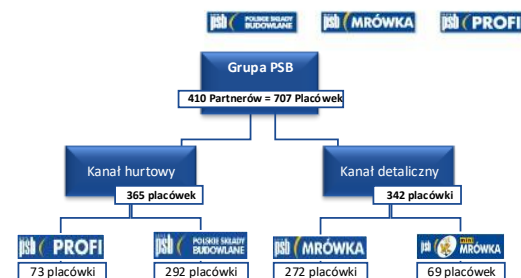
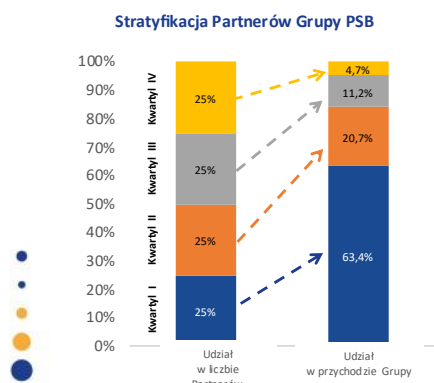
Składy budowlane PSB należą do Grupy Polskie Składy Budowlane S.A. (zwanej dalej Grupa PSB) z siedzibą w Wałczu k/Buska-Zdroju. Do Grupy PSB należą sklepy PSB Mrówka, działające w grupie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz Sklepy PSB Profi dedykowane przede wszystkim obsłudze firm budowlanych oraz przedsięwzięć inwestycyjnych. Firma została założona w kwietniu 1998 roku przez Bogdana Panhirsza i Mirosława Lubarskiego. Grupa Polskie Składy Budowlane to pierwszy w historii branży projekt konsolidacji rodzimych firm dostarczających materiały budowlane do budowy, remontu i wykończenia domów i ich otoczenia (<https://builderpolska.pl/2022/11/28/builder-super-challenge>. pobrano dnia 27.05.2023).

Grupa PSB należy do międzynarodowej sieci grup zakupowo-sprzedażowych Euro-Mat. Jest to europejska federacja niezależnych firm sprzedających materiały budowlane oraz produkty z dziedziny „dom i ogród” w jednym bądź kilku krajach naszego kontynentu. Grupa PSB zawdzięcza bardzo wiele członkostwu w tej największej europejskiej federacji grup zakupowych sektora materiałów budowlanych. Podstawy kluczowych zapisów w umowach Partnerskich, koncepcja Mrówek, Targi PSB oraz szereg rozwiązań organizacyjnych to przykłady zaczerpnięte z doświadczeń i dorobku innych członków grupy Euro-Mat. Grupa PSB nadal zamierza korzystać z tego członkostwa i jednocześnie dzielić się swoimi doświadczeniami i osiągnięciami. Szczególnie przydatna dla rozwoju będzie wiedza o najnowszych trendach w budownictwie na najbardziej zaawansowanych rynkach, wymiana doświadczeń z innymi grupami oraz bieżący monitoring sytuacji na krajowych rynkach Europy. Do grupy składów

budowlanych przyjmowane są sklepy działające na rynku lokalnym od kilku lat, mają dobrą kondycję finansową i nie stanowią bezpośredniej konkurencji w stosunku do placówek już funkcjonujących w ramach Grupy PSB. Głównym asortymentem są materiały pochodzące od najbardziej znanych producentów i są to: cement, wapno, materiały ściennie, izolacje wodochronne, pokrycia dachowe, rynny, termoizolacje, instalacje, chemia budowlana, stolarka, sucha zabudowa, sufity podwieszane, farby, materiały wykończeniowe, kostka brukowa, narzędzia i sprzęt budowlany oraz systemy oświetlenia. Składy budowlane funkcjonują przede wszystkim w miejscowościach, gdzie zamieszkuje około 25 – 30 tysięcy mieszkańców.

Charakterystyka Partnerów Grupy PSB

- **410 Partnerów** w Grupie PSB
- **707 placówek** obu kanałów dystrybucji
- **50% Partnerów** odpowiada za ponad 80% przychodów Grupy
- **61%** przychodu Grupy realizowane przez kanał tradycyjny
- **54%** zakupów w Centrali realizowane przez kanał DIY



Wykres 4.1. Charakterystyka Partnerów Grupy PSB

Źródło: Strategia dla Grupy PSB Handel (materiał niepublikowany).

Liczba i lokalizacja placówek są dostosowane do potencjału rynku wyrażonego liczbą mieszkańców przypadających na punkt sprzedaży. Oczywiście należy uwzględnić fakt, że sklepy PSB dzielą rynek w województwach z konkurentami i dlatego przy wyborze nowych lokalizacji bardziej miarodajne jest analizowanie wskaźnika liczby mieszkańców przypadających na wszystkie (łącznie z konkurencyjnymi) punkty sprzedaży. Od roku 2010 Grupa PSB rozwija sieć placówek PSB-Profi dedykowanych stałym klientom Grupy PSB, jakimi są firmy budowlane. W większości przypadków są to obecnie funkcjonujące hurtownie/składy

budowlane, dobierane ze względu na lokalizację, sytuację majątkową i strukturę organizacyjną.

Największym kanałem dystrybucji detalicznego rynku DIY jest kanał nowoczesny obejmujący sieci z asortymentem budowlano - dekoracyjnym. Prognozuje się, że wartość sprzedaży sieci przekroczy w 2022 roku 21 mld zł. Udział rynku detalicznego we w wartości wszystkich kanałów dystrybucji to 45 procent. Prognozy wskazują, że jego udział w rynku utrzyma się na zbliżonym poziomie do 2027 roku. Sklepy funkcjonujące w ramach rynku tradycyjnego osiągną na podstawie prognoz obrót na poziomie 11 mld zł. Pozostałe kanały sprzedaży takie jak Internet (7,5 mld zł), pozostałe punkty sprzedaży (5,8 mld zł) (Strategia Grupa PSB Handel, materiał niepublikowany).

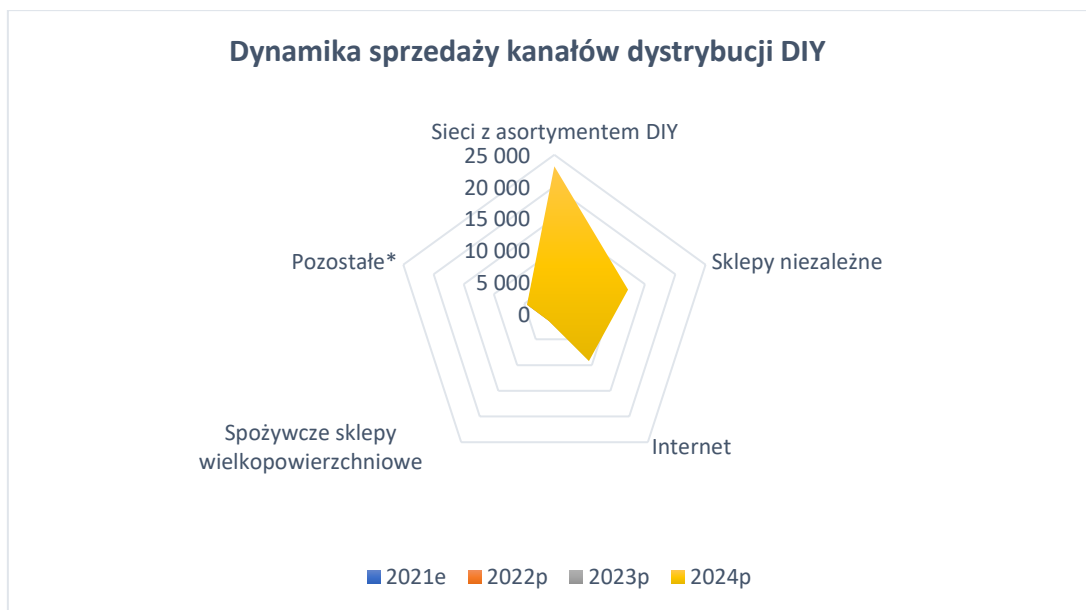
Analizując dynamikę kanałów dystrybucji DIY zauważa się, że tendencje stale wzrostowe będą miały dwa kanały sprzedaży – sieci DIY oraz Internet. Kanał internetowy ma przed sobą bardzo dobre perspektywy rozwoju, co wynika z wciąż stosunkowo niskiego etapu rozwoju i korzystnych trendów konsumenckich. W 2022 roku dynamika tego kanału była wysoka i dodatnia (także w ujęciu realnym), a w latach 2022 – 2027 będzie to najszybciej rozwijający się kanał rynku DIY. Nadal jednak najbardziej powszechnym i akceptowalnym kanałem sprzedaży towarów budowlano-dekoracyjnych była sprzedaż stacjonarna. W 2021 roku Polacy dokonywali zakupów materiałów DIY w 69% kanałem offline, a 31% sprzedaży odbywało się kanałem online.

Tabela 4.1. Dynamika sprzedaży kanałów dystrybucji detalicznego rynku DIY.

Kanały dystrybucji	2020	2021e	2022p	2023p	2024p
Sieci z asortymentem DIY	9,90%	8,10%	10,10%	5,40%	4,30%
Sklepy niezależne	-3,00%	4,70%	3,50%	1,70%	1,30%
Internet	60,10%	20,40%	16,70%	12,10%	7,80%
Spożywcze sklepy wielkopowierzchniowe	-20,30%	6,50%	9,00%	2,20%	1,90%
Pozostałe*	3,60%	5,00%	6,60%	1,30%	1,40%
RYNEK DETALICZNY	8,70%	8,50%	9,00%	5,10%	3,80%

Źródło: Strategia Grupy PSB Handel (materiał niepublikowany).

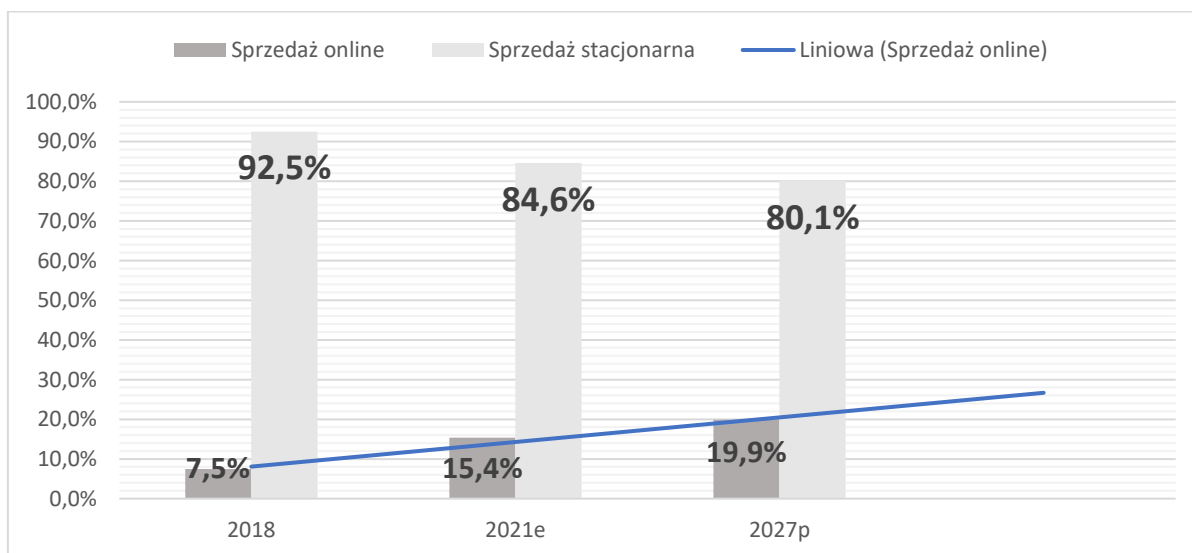
Udziały rynkowe największych graczy w całkowitym rynku asortymentu DIY w Polsce na przełomie 2021/ 2022 wskazują, że czołowa dziesiątka graczy kontrolowała w 2021 roku około 38 % sprzedaży na całkowitym rynku asortymentu DIY w Polsce. Czołowa trójka - Castorama, Leroy Merlin i PSB Mrówka odpowiadała w 2021 roku za jedną czwartą rynku. Procesy konsolidacyjne na rynku DIY spowolniły się i w ostatnich latach nie dochodziło do spektakularnych transakcji.



Wykres 4.2. Dynamika sprzedaży kanałów dystrybucji DIY

Źródło: Strategia Grupy PSB Handel (materiał niepublikowany).

Analiza udziału sprzedaży internetowej w detalicznym rynku materiałów budowlano-dekoracyjnych pokazuje, że sprzedaż internetowa w zakresie artykułów DIY nigdy nie będzie dominująca, co wynika ze **specyfiki produktów, roli doradcy w sklepie** czy kwestii logistyki towarów wielkogabarytowych, a także **technologicznego zaawansowania tych produktów**.



Wykres 4.3. Udział sprzedaży przez Internet w ramach dystrybucji produktów DIY

Źródło: Strategia Grupy PSB Handel (materiał niepublikowany).

Kanał sieci sklepów niezależnych w ostatnich latach tracił udziały w rynku. Sklepy niezależne tracą udziały w rynku głównie na rzecz kanału sieci sklepów z asortymentem DIY i

remontowo – budowlanych. Główną przyczyną jest dynamiczny rozwój sieci partnerskich i franczyzowych, które w ekspresowym tempie konsolidują sklepy niezależne. Trendem rynkowym jest obecnie specjalizacja lub konsolidacja sklepów niezależnych. W przyszłości kanał ten pozostanie drugim największym na detalicznym rynku artykułów DIY w Polsce ze stabilną wartością, choć malejącym udziałem w rynku.

Rozdział 5. Dotychczasowe metody i narzędzia zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka na podstawie wyników własnych badań empirycznych – metodyka badań

5.1. Metodyka badań empirycznych

Etapy procesu badawczego zostały zaprezentowane na diagramie 5.1.



Diagram 5.1. Etapy procesu badawczego.

Źródło: Opracowanie własne

W celu weryfikacji słuszności tezy, stanowiącej, że **z przeprowadzonej na poziomie teoretycznym redefinicji usługi handlowej, można na poziomie zoperacjonalizowanym określić warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej** wyznaczono cele badawcze, które zdeterminowały pytania badawcze.

Do realizacji pytania badawczego (1) w postaci rozpoznania metod i narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka zastosowano badanie ilościowe. Instrumentem badawczym był kwestionariusz SERVINGO, który pozwala na rozpoznanie metod zarządzania w organizacjach usługowych.

Uzasadnieniem dla przeprowadzenia badań ilościowych były następujące przesłanki:

1. Zapewnienie pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy w celu zweryfikowania postawionej tezy (Kaczmarczyk, 2003),
2. Możliwość uogólnienia wyników na badaną populację poprzez poddanie analizie statystycznej, którą to możliwość zapewniają badania ilościowe (Nowak, 2012),
3. Z uwagi na możliwość objęcia badaniami wielu zagadnień/problemów, krótszy czas gromadzenia informacji oraz obliczania rezultatów, możliwość łatwego i szybkiego wykorzystania komputerowej techniki obliczania wyników, relatywnie niższy koszt przeprowadzenia badań uzasadnionym było zastosowanie kwestionariusza (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 219).

Kryteria przyjętej metodyki badawczej

Ze względu na występowanie różnych kategorii badań marketingowych w literaturze oraz mając na uwadze prawidłowość zaprojektowania i zakresu badania istnieje potrzeba dokonania odpowiedniego uporządkowania przeprowadzonych w ramach dysertacji badań empirycznych. Kryteria przyjętej metodyki badawczej w zakresie badań ilościowych przedstawia tabela 5.2.

Wybór metod zbierania danych i form pomiaru

Wybór metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych i wtórnych przedstawia tabela 5.3.

W celu rozwiązania problemów badawczych koniecznym było odwołanie się zarówno do pierwotnych jak i wtórnych źródeł informacji. Pierwszym etapem rozpoznawania źródeł informacji były studia literaturowe (publikacje książkowe, czasopisma, raporty branżowe). Na tej podstawie nastąpiło zdiagnozowanie problemu badawczego. Następnie przystąpiono do projektowania badań empirycznych, traktując je jako źródło informacji pierwotnej (zob. Panasiuk, Dobska, Urban, 2016, s. 48).

Tabela 5.2. Kryteria przyjętej metodyki badawczej

Kryterium	Wybrany rodzaj badania	Uzasadnienie wyboru przyjętej formuły badania
Kryterium horyzontu czasowego	historyczne (<i>ex post</i>)	Badaniami obejmuje się zazwyczaj zjawiska, które wystąpiły w okresie nie dłuższym jak 5 lat
Kryterium stopnia szczegółowości	badania mikroekonomiczne	Przedmiot i zakres działalności przedsiębiorstwa handlowego na tle uwarunkowań mikroekonomicznych.
Kryterium wielkości badanej populacji	Badania wyczerpujące:	Badania wyczerpujące obejmują całą znaną i określoną populację. Badania obejmują przedsiębiorstwa handlowe PSB Mrówka w województwach: pomorskim, kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim.
Kryterium przedmiotowe (granic organizacyjnych przedsiębiorstwa)	Badanie własnej działalności przedsiębiorstw	Możliwość rozpoznania tematów badawczych odzwierciedlających zjawiska związane z własną organizacją metod zarządzania. Metody zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka
Kryterium celu badań	Badania opisowe (deskrypcyjne)	Mające na celu identyfikację zjawiska w postaci metod zarządzania, a także nakreślanie dalszych kierunków działań
Kryterium jednostki miary	Ilościowe – ankietowe (grupa metod badań socjologicznych)	Badania ilościowe to wszelkie badania empiryczne w których dokonuje się pomiaru określonych zmiennych w sposób ilościowy przy wykorzystaniu instrumentów takiego pomiaru. Ilościowy charakter mają także badania ankietowe w których istnieje możliwość, opierając się na częstości wypowiedzi zweryfikować postawioną tezę. Przeprowadzono badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza SERVINGO z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwami handlowymi w województwach: pomorskim, warmińsko-mazurskim i kujawsko pomorskim.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000; Kaczmarczyk 2003, Czakon, 2020).

Tabela 5.3. Wybór metod zbierania danych

Rodzaje źródeł	Rodzaje pomiarów		Formy pomiarów	Wybrane metody pomiarów
Źródła wtórne	Pomiary wtórne		Zbieranie danych zewnętrznych	Raporty branżowe, Strategia rozwoju i marketingowa Grupa PSB Handel
Źródła pierwotne / pomiary pierwotne	Pomiary pierwotne	Pierwotne sondaże pośrednie	Ankieta internetowa z wykorzystaniem kwestionariusza SERVINGO z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwami handlowymi w województwach: pomorskim, warmińsko-mazurskim i kujawsko pomorskim.	Ankieta internetowa
		Pierwotne sondaże bezpośrednie	Wywiady indywidualne	Wywiad osobisty badanie jakościowe z kadrą zarządzającą siecią – pogłębiony wywiad indywidualny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000; Kaczmarczyk 2003, Czakon, 2020).

Dobór próby

Dla realizacji celu badawczego w zakresie rozpoznania metod i narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka zastosowano metodę badawczą w postaci badania ilościowego z wykorzystaniem kwestionariusza SERVINGO.

Próba badania ogólnopolskiego rozpoczęła się w dniu 7 marca 2022 roku²⁰⁴. Bardzo niski wskaźnik odpowiedzi spowodował, że badania zakończono 29 marca 2022 roku oraz podjęto decyzję o przeprowadzeniu badań wyczerpujących w województwach pomorskim, kujawsko – pomorskim i mazursko-warmińskim (tabela 5.5.). W celu możliwości uogólnienia wyników na całą sieć, a więc zagwarantowania twierdzeniom dostatecznej ogólności dobrano tak materiał badawczy, aby był statystycznie reprezentatywny dla obszaru, którego ma dotyczyć teza ogólna (Nowak, 2012, s. 44).

W zakresie badań ilościowych metodą ankietową ustalenie procesu doboru próby badanych przedsiębiorstw handlowych przedstawia tabela 5.4.

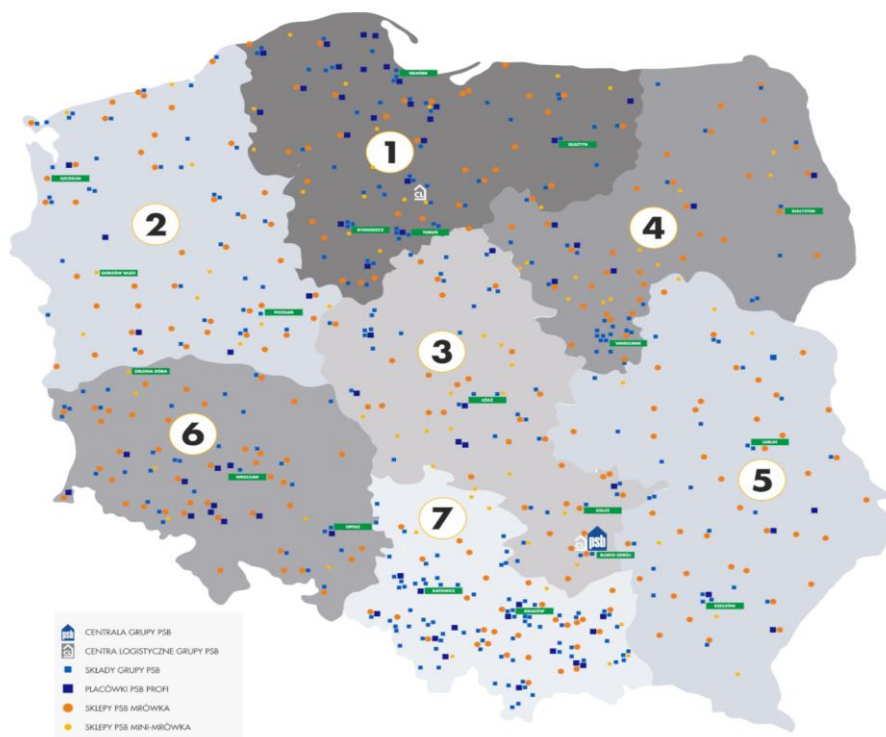
Tabela 5.4. Etapy procesu doboru próby badawczej

Etap	Nazwa etapu	Opis czynności	Identyfikacja
1	Ustalenie populacji badanej	Badaniami objęto przedsiębiorstwa handlowe PSB Mrówka w województwach: pomorskim, warmińsko mazurskim i kujawsko pomorskim.	66 sklepów
2	Ustalenie jednostki próby	Przedsiębiorstwo handlowe PSB Mrówka/Mini Mrówka – partnerzy zarządzający/ właściciele	Właściciel/ zarząd sklepu
3.	Ustalenie liczebności próby	Ilość jednostek z jakich składa się próba	66 sklepów
5.	Wybór metody doboru próby	Nielosowy – celowy dobór próby	Dotarcie do przedsiębiorstw ze względu na określone cechy istotne z uwagi na cel badań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kaczmarczyk, 2003; Panasiuk, Dobska, Urban, 2016).

Obszar badawczy tj. województwa: kujawsko – pomorskie, pomorskie i warmińsko – mazurskie znajdują się w regionie Pomorze Wschodnie oznaczonym numerem 1.

²⁰⁴ Pierwotnie badanie skierowane było do wszystkich właścicieli sklepów Mrówka i Mini Mrówka. Po uzyskaniu zgody Centrali Grupy PSB Handel na przeprowadzenie badań w ramach całej sieci wysłano link do badania z prośbą o jego centralne rozesłanie do wszystkich Partnerów. Do prośby dołączone zostało uzasadnienie i cel przeprowadzenia badania ankietowego. Badania rozpoczęły się 7 marca 2022 r., a zakończyły 29 marca 2022 roku.



Mapa 1. Mapa podziału punktów handlowych Grupy PSB Handel

Źródło: Materiały informacyjne Grupy PSB Handel, <https://mrowka.com.pl/sklepy-PSB-mrowka> dostęp dnia 09.01.2024.

Tabela 5.6. Podział sklepów PSB Mrówka na województwa

Województwo	ilość sklepów razem	udział procentowy sklepów w całości
dolnośląskie	27	8%
kujawsko-pomorskie	21	6%
lubelskie	19	5%
lubuskie	19	5%
łódzkie	25	7%
małopolskie	30	8%
mazowieckie	45	13%
opolskie	11	3%
podkarpackie	17	5%
podlaskie	13	4%
pomorskie	22	6%
śląskie	14	4%
świętokrzyskie	21	6%
warmińsko-mazurskie	23	6%
wielkopolskie	31	9%
zachodnio-pomorskie	19	5%
Suma końcowa	357	100%

Województwo	ilość sklepów razem	udział procentowy sklepów w całości
średnia bezwzględna na województwo		22
ilość w populacji badanej w wybranych województwach		66
średnia % na województwo		6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategia Grupy PSB Handel (materiał niepublikowany).

Na tle przedstawionego w tabeli rozkładu sklepów istotnym z punktu badań jest fakt, że przeciętnie jedno województwo skupia 6% ogólnopolskiej sieci sklepów. Tylko w pięciu województwach (wielkopolskie, mazowieckie, małopolskie, łódzkie, dolnośląskie) średnia ilość sklepów jest wyższa niż średnia obliczona dla całego kraju. W wybranym zakresie przestrzennym badań to jest województw – pomorskiego, kujawsko-pomorskiego i warmińsko-mazurskiego, stwierdzić można, że dokonany terytorialny wybór, stanowi obszar reprezentatywny pod względem gęstości sieci handlowej, odpowiadający średniej krajowej.

Ponadto warto zauważyć, że placówki handlowe Grupy PSB Handel funkcjonują w strukturze siedmiu regionów o średniej wielkości 51 sklepów. Populacja badawcza dla regionu nr 1 wyniosła 66 sklepów, co stanowi wartość powyżej średniej regionalnej.

Warto również uwzględnić dość wysoki **wskaźnik zwrotności** odpowiedzi uzyskany w badaniu, który został zaprezentowany w tabeli 5.5.

Tabela 5.5. Wskaźnik *response rate* badanych przedsiębiorstw w podziale na województwa

Województwa	Populacja generalna	Ilość odpowiedzi	Wskaźnik procentowy odpowiedzi
Kujawsko - pomorskie	21	11	52%
Pomorskie	22	15	68%
Warmińsko – mazurskie	23	9	39%
Razem	66	35	53%

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Ponadto mając na uwadze następujące kryteria istotne z uwagi na cel badań, proces badawczy został przeprowadzony w wybranych województwach, co zostało uwarunkowane następującymi czynnikami (Panasiuk, Dobska, Urban, 2016, s. 65):

1. Koszt przeprowadzonego badania w wyznaczonym obszarze badawczym jest zdecydowanie niższy niż w przypadku badań ogólnopolskich np. za pomocą wyspecjalizowanej firmy badawczej,

2. Istniała możliwość indywidualnego zaproszenia do wypełnienia kwestionariusza oraz przedstawienia celu i konieczności przeprowadzenia badania,
3. Istniała możliwość telefonicznego lub osobistego kontaktowania się badacza w celu wyjaśnienia pytań lub odpowiedzi niezrozumiałych dla respondentów,
4. Istniała możliwość kontaktu telefonicznego lub osobistego z badanymi przedsiębiorstwami co zapewnia większy procent odzewu.

Czynności badawcze w zakresie ilościowego badania kwestionariuszem SERVINGO rozpoczęły się od wysłania w drodze mailowej linku z prośbą o wypełnienie ankiety, a następnie wykonano czynności przypominające w postaci rozmów telefonicznych oraz ponowienia prośby kolejnym mailem. Badania rozpoczęto dnia 29 marca, a zakończono dnia 30.05.2023 r.

Wybór instrumentów pomiarowych:

Do badania ilościowego w zakresie rozpoznania metod i narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka zastosowano metodę ankietową – badanie kwestionariuszem SERVINGO²⁰⁵ (załącznik 6). Handel jako gałąź gospodarki przynależy do sektora usług. Ze względu na cel badawczy jakim jest rozpoznanie metod i narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach usługowych uzasadnionym było skorzystanie z kwestionariusza rozpoznającego metody zarządzania charakterystyczne dla organizacji usługowych.

Wybór metody analizy danych:

Zastosowano kwestionariusz o zróżnicowanej kafeterii odpowiedzi. Kanałem komunikacyjnym formującym pomiar był formularz internetowy *Google Forms*, stanowiący instrument pomiarowy. Dzięki elektronicznej technice opisowej zbiór informacji wynikowych został w graficzny sposób zaprezentowany, pogrupowany i zsumowany.

Budowa instrumentu pomiarowego:

W celu weryfikacji przyjętej tezy, jako metodę badawczą wybrano metodę ankietową (pomiar sondażowy pośredni), której instrumentem badawczym był kwestionariusz SERVINGO

²⁰⁵ Jest autorskim opracowaniem K. Rogozińskiego. Kierownik Katedry Usług Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w latach 1996 – 2012. Przewodniczył zespołowi badawczemu w pracach dotyczących wypracowania teorii usługowej.

(załącznik 5). Formuła narzędzia badawczego zastosowanego w badaniu jest oparta o następujące cechy (Kaczmarczyk, 2003):

1. Kwestionariusz SERVINGO jest badaniem o strukturze zamkniętej i jawnym celu pytań – dominują pytania dla których sformułowano kilka odpowiedzi,
2. Kwestionariusz zawiera pytania zamknięte (dysjunktywne, alternatywne, koniunktywne). Respondenci mieli także możliwość wpisywania własnych odpowiedzi.
3. W kwestionariuszu umieszczono pytania odnoszące się do następujących zagadnień:
W ramach badania kadry kierowniczej sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka: (1) informacje ogólne na temat badanych przedsiębiorstw, (2) uwarunkowania metod zarządzania w przedsiębiorstwie handlowym, (3) kształtowania oferty usługowej w przedsiębiorstwie, (4) informacji o organizacji, (5) relacji z organizacji z otoczeniem, (6) poszerzenie kategorii asortymentowych o działalność dekoracyjną oraz usługową, (7) przesłanki poszerzenia oferty usługowej o sferę dekoracyjną, (8) strategię rozwoju przedsiębiorstw, (9) zakres i rodzaj świadczonych usług, (10) przesłanki poszerzenia oferty usługowej, (11) metody budowania zaufania i lojalności klientów, (11) przesłanki decydujące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, (12) instrumenty marketingowe wykorzystywane w działalności,
W ramach oceny metod stosowanych przez kadrę kierowniczą w stosunku do personelu przedsiębiorstw PSB Mrówka: (1) zarządzanie i uprawnienia personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie, (2) czynniki decydujące o jakości obsługi klientów, (3) postrzeganie jakości usług w przedsiębiorstwie, (4) sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta, (5) przesłanki tworzenia oferty przedsiębiorstwa, (6) uczestnictwo klienta i jego wpływ na ofertę przedsiębiorstwa (7) formy promocji oferty przedsiębiorstwa,
4. Poziomy pomiaru – w celu ilościowego przyporządkowania cech zjawisk zastosowano kwantyfikację danych zebranych za pomocą skal nominalnych niealternatywnych, jako odwzorowanie mierzonej cechy. Określenie postaw respondenta odbywało się za pomocą wskazania odpowiedzi na pytania zamknięte wieloalternatywne (*multiple choice questions*). Wielokrotność wyboru odpowiedzi jest uzasadniona różnorodnością procesów i mogących się nakładać zjawisk w zakresie przedmiotu badania. Do analizy danych z pomiaru nominalnego zastosowano pomiar procentowy.

Okres badania

Przeprowadzone czynności badawcze	Okres badania
1. Badania źródeł literatury, czasopism, raportów branżowych	01.03.2020 -
2. Badanie jakościowe – wywiad indywidualny z ówczesnym członkiem zarządu Grupy PSB Handel M. Lubarski	03.02.2022 r.
3. Próba badań ogólnopolskich – 07.03. 2022 – 29.03.2022	07.03. 2022 – 29.03.2022
4. Badania ilościowe w województwach pomorskim, kujawsko – pomorskim i warmińsko mazurskim	29.03.2022 – 30.05.2022
5. Badania jakościowe – uczestnictwo w projekcie badań (ex ante) w ramach współtworzenia strategii rozwoju oraz marketingowej Grupy PSB Handel –	01.09.2022 – 30.11.2022
6. Badanie jakościowe – wywiad indywidualny z obecnym członkiem zarządu Grupy PSB Handel – A. Kamińska w celu zweryfikowania założeń strategii oraz zdiagnozowania wymiarów zmian w zakresie kompetencji personelu zarządzającego przedsiębiorstwami	27.05.2023



Diagram 5.3. Oś czasu badań empirycznych

Źródło: Opracowanie własne

Badania zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach zrzeszonych w Grupie PSB Handel w regionie Pomorze wschodnie (mapa 2). W danym obszarze badawczym łącznie funkcjonuje 66 sklepów pod nazwą PSB Mrówka. Badania były prowadzone od 29.03.2022 roku do dnia 30.05.2022 roku. Proces badawczy był przeprowadzony za pomocą ankiety internetowej

metodą CAWI, a instrumentem badawczym był kwestionariusz SERVINGO. Odpowiedzi uzyskano łącznie od 35 sklepów²⁰⁶.

1. Kujawsko Pomorskie – 11 odpowiedzi – 52 % populacji generalnej
2. Pomorskie – 15 odpowiedzi – 68 % populacji generalnej
3. Warmińsko – Mazurskie – 9 odpowiedzi – 39 % populacji generalnej.

W realizacji badań ilościowych wykorzystano metodę ankietową CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*) do zbierania danych. Technika ta pozwoliła na efektywne dotarcie do szerokiej grupy respondentów z różnych regionów Polski poprzez internetową ankietę.



Mapa 2. Obszar badanych przedsiębiorstw na terenie województw: kujawsko – pomorskie, warmińsko – mazurskie oraz pomorskie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Grupy PSB Handel na dzień 7 czerwca 2023.
<https://mrowka.com.pl/sklepy-PSB-mrowka>

Zastosowanie CAWI umożliwiło uzyskanie szczegółowych i wiarygodnych informacji, które stały się kluczowym elementem analizy i interpretacji wyników badania. Instrumentem badawczym był kwestionariusz SERVINGO.

Do analizy statystycznej użyto programu IBM SPSS Statistics 28. Jako poziom istotności przyjęto wartość 0,05. Do zbadania zależności między danymi wybrano test chi-kwadrat,

²⁰⁶ W badaniu wzięło udział łącznie 35 sklepów Mrówka i Mini Mrówka. Populacja generalna w wybranych województwach liczy łącznie 66 sklepów (rysunek 4.1.), z czego 16 sklepów w formacie Mini Mrówka, a 50 sklepów w formacie Mrówka. Odpowiedzi uzyskano od 8 sklepów Mini Mrówka (50% populacji) oraz 27 sklepów Mrówka (54% populacji).

jednak ze względu na małą liczbę liczebności grup dodano poprawkę Fishera (dokładny test Fishera). Do prezentacji wyników wykorzystano wyłącznie **test chi-kwadrat** dla tabel krzyżowych 2×2.

Kwestionariusz SERVINGO podzielony jest na odpowiednie części badawcze, a każda z nich ma na celu weryfikację zagadnień odnoszących się do badanych przedsiębiorstw handlowych w zakresach:

- I. Badania kadry kierowniczej przedsiębiorstw PSB Mrówka
 1. Informacji ogólnych o przedsiębiorstwie,
 2. Uwarunkowania zarządzania,
 3. Kształtowania oferty usługowej
 4. Sposobu postrzegania klientów przez organizację,
 5. Weryfikacji relacji przedsiębiorstwa z jej otoczeniem,
- II. Metody stosowane przez kadrę kierowniczą w stosunku do personelu przedsiębiorstw PSB Mrówka.

Mając na uwadze, że działalność handlowa ma charakter usługowy należy ponadto ze szczególną starannością dokonać oceny perspektyw związanych z rozwojem przedsiębiorstw w oparciu o planowany strategiczny kierunek ich rozwoju działalności. Weryfikacja tych zależności pozwoli na dokładną analizę czynników w jakich badane przedsiębiorstwa istotnie częściej lub rzadziej rozpoznają możliwość i wybór sposobów i metod zarządzania, a tym samym opcji strategicznych pozwalających im na budowanie przewagi konkurencyjnej.

W ramach ogólnej części analizy wyników badawczych zostanie zatem również dokonana szczegółowa analiza zależności w zakresie metod zarządzania i strategii marketingowej w odniesieniu do zagadnień:

1. Rozpoznania istotnych zjawisk w zakresie specjalizacji przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB i wpływem tych kierunków na obecne metody zarządzania i strategii marketingowej,
2. Szczegółowej diagnozy zagadnienia wpływu planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka,
3. Weryfikacji wpływu istnienia i szerokiej kategorii sfery usługowej na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka,

4. Oceny oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka oraz oceny oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka stanowi załącznik nr 4.

Wnioski wyprowadzone z badań własnych ilościowych i scalone korelacje wyników oraz ich wstępna interpretacja w zakresie diagnozy poszczególnych zmiennych i ich zależności w odniesieniu do kwestionariusza SERVINGO stanowi załącznik nr 1.

5.2. Badanie jakościowe wtórne – analiza danych *Desk Research* oraz Strategii Rozwoju Grupy PSB Handel.

Z uwagi na cel rozprawy jakim jest **wypracowanie podstaw nowej koncepcji zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY**, istniała konieczność przeprowadzenia badań jakościowych wtórnych (*Desk Research*) przeprowadzonych w postaci analizy danych wynikających z raportów branżowych oraz Strategii Rozwoju Grupy PSB Handel. Jak zauważa S. Stańczyk sposób rozumienia zarządzania oparty na dwóch perspektywach poznawczych, jednocześnie daje możliwość dostrzeżenia roli nieuświadomionych założeń i wartości oraz ustrukturalizowania badań, skonkretyzowania wniosków badawczych i ukształtowania takiej koncepcji zarządzania, która będzie się przyczyniać do sukcesu przedsiębiorstwa handlowego (Stańczyk, 2020, s. 255).

Licencjonowany i chroniony charakter danych zawartych w wymienionych raportach umożliwił zaprezentowanie profilu kompetencyjnego przedsiębiorstw handlowych Psb Mrówka oraz przedstawienia ich pozycji na tle innych sieci handlowych. Analizowane raporty przedstawiają unikalną wartość poznawczą w obszarze makroekonomicznego otoczenia przedsiębiorstw branży DIY oraz trendów jej rozwoju na skalę ogólnopolską. Analiza dokumentów w postaci Desk Research w tym zakresie, wykorzystuje wyprowadzone wnioski jako tło analityczne dla teoretycznej konceptualizacji rozwoju sfery usługowej w branży DIY. Makroekonomiczne dane z raportów służą do wskazania trendów i mogą stanowić dowód uzasadniający tezę odnoszącą się do uusługowienia handlu, a także stanowią przesłankę identyfikacji przemian w otoczeniu przedsiębiorstw handlowych.

Raporty wnoszą perspektywę praktyczną, niedostępną w literaturze przedmiotu, szczególnie w zakresie specyfiki polskiego rynku DIY i kierunków przekształceń w handlu. Dostarczają również danych w zakresie wiedzy branżowej, która pozwala na przeniesienie stosowanych rozwiązań do koncepcji teoretycznych.

Badania *Desk Research* związane z opracowaniem i wdrożeniem Strategii rozwoju i marketingowej, przyczyniły się do wyciągnięcia wniosków odnoszących się do przyjętej przez organizację strategii marketingowej Grupy Psb Handel. Podstawą do dokonania analizy strategicznej w ramach tworzenia strategii było badanie ankietowe, które zostało przeprowadzone we wrześniu 2022 roku przez Grupę PSB Handel²⁰⁷. Badaniem objętym byli pracownicy Centrali Grupy, a także partnerzy (przedsiębiorstwa handlowe kooperujące w ramach sieci) i dostawcy. Respondentami było 150 pracowników Centrali firmy, 167 właścicieli i pracowników firm partnerskich oraz 240 przedstawicieli Dostawców. Ankiety obejmowały pytania odnoszące się do zagadnień związanych z: (1) profilem branżowym, (2) oceną jakości współpracy z Centralą PSB, (3) kierunkiem rozwoju działań marketingowych, (4) rozpoznaniem najważniejszych kierunków rozwoju partnerów w ramach Grupy PSB Handel, (5) ukierunkowaniem na innowacje. Ze względu na zastrzeżony charakter dokumentu nie można było odnieść się do szczegółowego omówienia zagadnień w nim poruszonych. Studia te pozwoliły na ocenę kierunku budowania przewagi konkurencyjnej przez Grupę Psb Handel.

Wkładem własnym do rozpoznanych planów i działań strategicznych było wskazanie na konieczności realizacji prezentowanych zagadnień: (1) wzmocnienie kompetencji personelu kontaktowego oraz kadry zarządzającej, (2) wzmocnienie kompetencji asortymentowych i cenowych, (3) działania i aktywności na rzecz wzmocnienia wizerunku przedsiębiorstw handlowych, (4) doskonalenie jakości obsługi, (5) rozpoznanie trendu branżowego jakim jest proces uusługowienia handlu DIY.

Zakres wypracowanej strategii marketingowej przez Grupę PSB Handel koncentruje się na celu, jakim jest budowanie trwałych relacji z klientami i motywowanie ich do powtarzalnych zakupów poprzez umiejętne stosowanie marketingu relacyjnego w placówkach należących do sieci PSB. Tym samym autor dysertacji zauważa niespójność pomiędzy strategią rozwoju, a strategią marketingową w odniesieniu do zastosowania szczególnego rodzaju marketingu mającego na celu związanie klienta z przedsiębiorstwem. Strategia rozwoju Grupy PSB Handel

²⁰⁷ Badanie przeprowadzone metodą ankietową, instrumentem badawczym była ankieta, instrumentem pomiarowym Web ankiet.

wskazuje, że przedsiębiorstwa powinny skupić swoje działania marketingowe w oparciu o marketing produktowy, a strategia marketingowa jako główny cel wskazuje na budowanie relacji z nabywcami usług handlowych.

Mimo dużej wartości poznawczej, opracowane raporty nie mają charakteru prac naukowych. Uczestnictwo w projekcie badawczym dla Grupy PSB Handel umożliwiło uzyskanie danych dotyczących kierunków rozwoju i trendów, natomiast ograniczeniem był dostęp do danych poufnych.

Świadomość istniejących ograniczeń (brak możliwości wykorzystania danych z raportów) spowodowała przyjęcie strategii badawczej opartej na triangulacji źródeł danych wtórnych różnego pochodzenia (raporty branżowe, dokumenty wewnętrzne Grupy Psb Handel). W dysertacji dane z tego badań *Desk Research* wykorzystano do zarysowania charakteru przyszłych trendów.

5.3. Badanie jakościowe – wywiad indywidualny z obecną członkinią zarządu Grupy PSB Handel – A. Kamińską.

Przeprowadzony wywiad miał na celu:

1. Syntezę założeń jakie były podstawą do skonstruowania strategii rozwoju w oparciu o odpowiedzi partnerów (zrzeszone przedsiębiorstwa w ramach sieci) oraz porównanie wyników respondentów z niektórymi celami jakie zostały zaplanowane do realizacji w strategii rozwoju i marketingowej,
2. Zweryfikowanie zauważonej niespójności w strategii Grupy PSB Handel, w odniesieniu do stosowanej koncepcji marketingu.

Problem badawczy dotyczył zagadnienia jednego z filarów strategii rozwoju oraz marketingowej rozpoznanej, jako Omnichannel oraz Multichannel. Ponieważ wspomniany trend marketingowy traktowany jest w kategoriach wzbogacenia doświadczeń klientów, a także jest kierunkiem zdiagnozowanym w ramach strategii Grupy PSB Handel zdecydowano o weryfikacji jego znaczenia dla badanych przedsiębiorstw handlowych. Odpowiedź (respondenta wywiadu A. Kamińskiej) na temat znaczenia kanałów marketingowych Omnichannel oraz Multichannel ukierunkowuje, że aby w pełni zrealizować ww. strategię marketingową, firmy często muszą przejść znaczące zmiany organizacyjne, w tym przeszkolić personel w celu zapewnienia spójnej obsługi klienta we wszystkich kanałach sprzedaży.

Strategia ta jak zauważa respondent nie jest propozycją rozłączną, ale współistnieje i ewoluuje wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Wiele firm zaczyna od podejścia

wielokanałowego i stopniowo ewoluuje w kierunku strategii omnichannel, ponieważ ich możliwości, zasoby i zrozumienie klientów udoskonalają się. Dodatkowo w trakcie wywiadu podkreślone zostały przez respondenta następujące elementy mające decydujące znaczenie dla strategii marketingowej badanych przedsiębiorstw:

1. Koncepcje wielokanałowości i omnichannel mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia, w jaki sposób firmy i marki w sektorze DIY i poza nim docierają do klientów i umożliwiają transakcje –zdecydowanie należy rozszerzyć obszar tematyczny związany ze szkoleniem personelu. Strategia omnichannel jest ze swej natury dynamiczna i wymaga ciągłego dostosowywania się do zmieniających się technologii, zachowań klientów i warunków rynkowych. Dlatego najważniejsze jest, aby personel sklepu i kadra kierownicza byli gotowi na ciągłe uczenie się i adaptację. Cały zespół musi zrozumieć jak ważne jest ciągle rozszerzanie kompetencji personelu. Implementacja takiego podejścia wymaga poważnej zmiany w sposobie funkcjonowania tradycyjnych sklepów, a także w umiejętnościach i predyspozycjach personelu. W ramach kompetencji personelu jakie należy udoskonalić wyróżniono następujące elementy:
 - a. Na poziomie pracownika i menagera - obszar zrozumienia technologii: personel musi być zaznajomiony z nowoczesnymi technologiami i systemami, które umożliwiają realizację strategii omnichannel w Grupie PSB Handel np. w jaki sposób klient może dowiedzieć się o stanach on-line w placówce,
 - b. Obsługa omnichannelowa klienta – personel musi rozumieć, jak wygląda ścieżka klienta punkty styku i jak komunikować się z klientem na tej ścieżce np. jak obsługiwać kanały social media, jak komunikować się z klientem w sieci,
 - c. Obszar obsługi klienta online: w erze omnichannel obsługa klienta musi być równie dobra online, jak w sklepie. Pracownicy muszą być przeszkoleni w obsłudze klienta przez e-mail, czat, media społecznościowe oraz w zarządzaniu zwrotami i wymianami dokonywanymi online.
 - d. Elastyczność i adaptacyjność do zmieniających się warunków. To może wymagać dodatkowych szkoleń i wsparcia, aby pomóc pracownikom radzić sobie z niepewnością i zmianą.
 - e. Prywatność danych – personel musi rozumieć współczesne wymagania dotyczące przetwarzania danych naszych klientów.

Dodatkowo, jeżeli chodzi o personel managerski to potencjalne obszary do wdrażania zmian w aspekcie zarządzania, zauważone zostały przez respondenta wywiadu w ramach:

- a. Kompetencji w zakresie analityki danych: manager musi zrozumieć, jak korzystać z danych klientów do personalizacji doświadczeń zakupowych i zaspokojenia indywidualnych potrzeb klientów,
- b. Komunikacji i koordynacji – umiejętność budowania procesów pozwalających na ciągłe uczenie się organizacji - regularne spotkania z zespołami, aktualizacje informacji o produktach i promocjach, a także przekazywanie pracownikom w jaki sposób wygląda ścieżka zakupu klienta w poszczególnych kanałach,
- c. Zarządzanie wieloma kanałami: manager musi być w stanie skutecznie zarządzać interakcjami z klientami na wielu kanałach jednocześnie. Może to obejmować śledzenie zamówień, udzielanie informacji o produkcie i odpowiedzi na pytania na różnych platformach. Podobnie trzeba rozumieć jak budować zasięg reklamowy sklepu.
- d. Adaptacyjne zarządzanie zespołem: Omnichannel wymaga wdrażania w organizacji struktury projektowej, płaskiej. Zatem kierownik sklepu musi rozumieć, jak zarządzać zmianą i jak efektywnie komunikować się z zespołem.

Podsumowując wnioski odnośnie do strategii marketingowej respondent wywiadu podkreśla, że strategię omnichannel traktuje się jako kolejny etap rozwoju przedsiębiorstw. Ponadto celem jej wdrożenia jest przejście i ewoluowanie do procesu *Phygital* - to termin pochodzący od połączenia słów *physical* (fizyczny) i *digital* (cyfrowy). Odnosi się do połączenia i integracji doświadczeń fizycznych i cyfrowych w celu stworzenia lepszego, bardziej holistycznego doświadczenia dla konsumentów w postaci rzeczywistości rozszerzonej (AR – *augmented reality*) albo aplikacji mobilnej, która przy pomocy technologii AR zaprowadzi ich od miejsca, gdzie znajdują się w sklepie np. drzwi, a następnie pokaże jak te drzwi będą wyglądały w ich domu. Będzie to ogromna zmiana, która zrewolucjonizuje nie tylko zakupy w sklepach, ale także wymusi zmianę paradygmatu zarządzania personelem w placówkach PSB Mrówka.

Schemat infograficzny przeprowadzonego wywiadu przedstawia diagram 5.2.

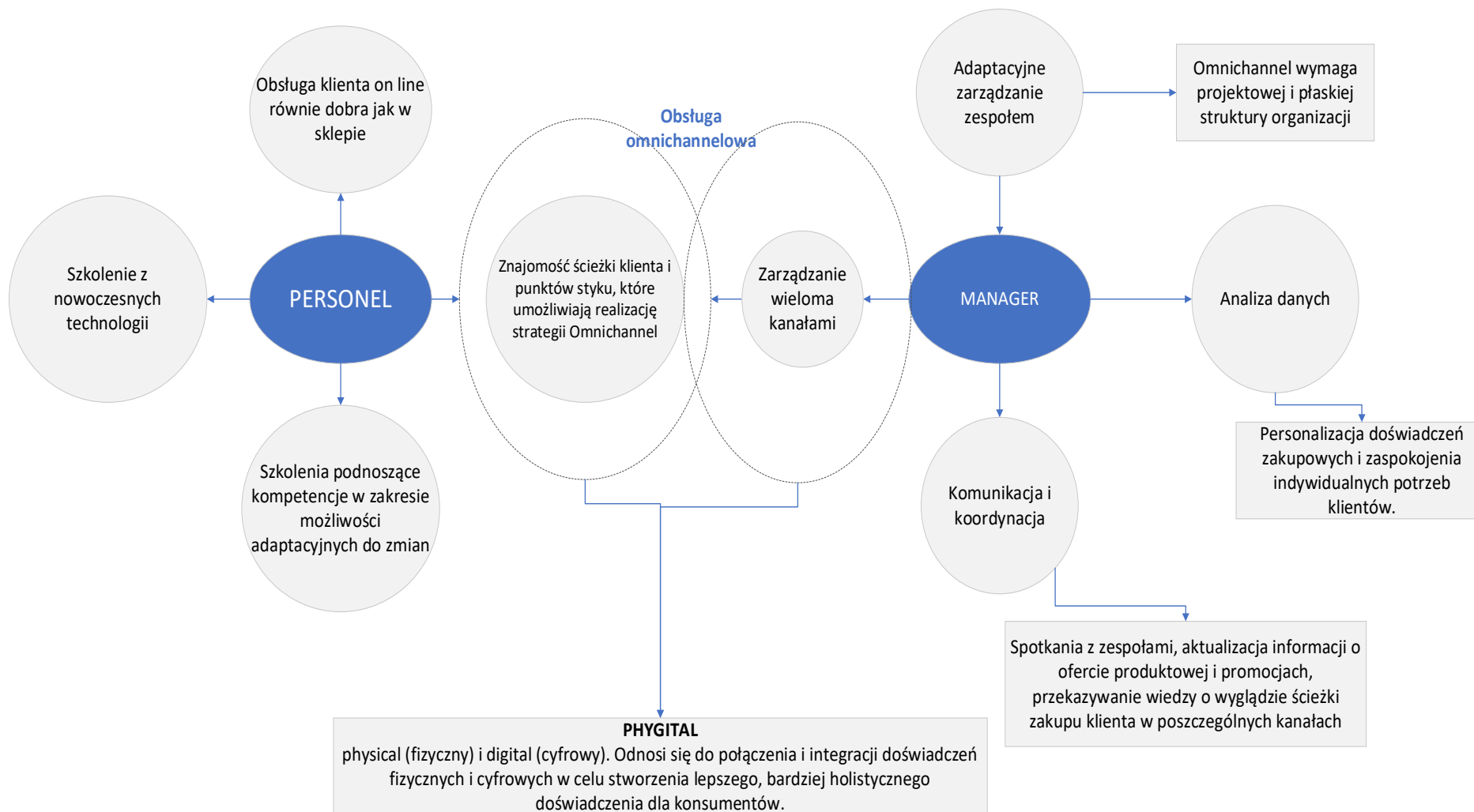


Diagram 5.2. Przestrzeń interpretacji wywiadu z członkiem zarządu A. Kamińską

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przestrzeń interpretacji i synteza w zakresie wniosków badawczych z przeprowadzonego wywiadu koncentruje się na przedstawionych zagadnieniach:

1. Dominującym kierunkiem strategii marketingowej zauważonej przez respondenta wywiadu jest marketing oparty na doświadczeniach klientów z użyciem technologii i produktów,
2. Klient nie został dostrzeżony jako najważniejszy uczestnik aktu usługi handlowej. Uwaga skupiona zostaje na jakości technicznej, która ma stwarzać komplementarność i atrakcyjność jego doświadczeń,
3. Brak akcentów podnoszących znaczenie obsługi klienta w trakcie bezpośrednich rozmów z personelem kontaktowym,
4. Wartość wyprowadza się z technologii i zmian w jej perspektywie. Akcent ważności opiera się na przeznaczeniu produktu (jego opakowania, designu, dostosowania) i próbie dostosowania go do nabywcy,
5. W perspektywie takiej interpretacji marketingu, jakość oceniana jest jako zgodność z normami – wyznaczonymi przez organizację, mającymi na celu doprowadzenie do zapewnienia dobrych doświadczeń konsumenckich zorientowanych na relacje pomiędzy konsumentem, a towarem będącym w ofercie przedsiębiorstwa.

5.4. Wywiad z członkiem zarządu Grupy PSB Handel M. Lubarskim

Badanie jakościowe w postaci wywiadu indywidualnego (*Individual In-depth Interview*) z członkiem zarządu Grupy PSB Handel zostało przeprowadzone w formie *online* za pośrednictwem platformy Zoom w dniu 3 lutego 2022 roku.

Głównym celem badania było rozpoznanie stosowanych metod zarządzania oraz orientacji marketingowej w sklepach działających pod znakiem PSB Mrówka. Istotne na tym tle było zebranie opinii na temat narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza SERVINGO.

W spotkaniu tym uczestniczył również ówczesny dyrektor ds. marketingu Grupy PSB Handel. Przed przeprowadzeniem wywiadu przesłano respondentom zagadnienia, które miały być omawiane podczas spotkania, oraz szczegółowy zakres problemów badawczych poruszanych w planowanych badaniach.

Uzasadnieniem dla przeprowadzenia badania jakościowego była konieczność prawidłowego skonstruowania kwestionariusza, który miał posłużyć jako główne narzędzie badawcze w kolejnym etapie projektu. Jak wskazuje S. Kaczmarczyk (2003, s. 98), kwestionariusz ma decydujące znaczenie jako narzędzie, wiążące proces badania marketingowego z procesem podejmowania decyzji, dlatego należy ze szczególną starannością zwrócić należy uwagę na wybór metody gromadzenia danych oraz identyfikację zapotrzebowania na informacje. W kontekście pytania badawczego dotyczącego narzędzi i metod zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka, istotnym zadaniem było dokładne ustalenie, jakie dane będą niezbędne do rozwiązania problemu badawczego. Dodatkowo, zgodnie z postulatem S. Nowaka (2012, s. 36), należało spełnić wymóg empirycznej rozstrzygalności pytań poprzez precyzyjne dookreślenie, jakie fakty, zjawiska czy procesy należy zaobserwować, aby udzielić na postawione pytania badawcze właściwej odpowiedzi, oraz jakie wyniki tych obserwacji uzasadniają wybór konkretnych twierdzeń jako prawdziwych.

W trakcie wywiadu z członkiem zarządu Grupy PSB Handel – M. Lubarskim – przeprowadzono szczegółową analizę oryginalnego kwestionariusza SERVINGO pod kątem jego adekwatności do specyfiki badanych przedsiębiorstw handlowych zrzeszonych w sieci PSB Mrówka. Analiza ta pozwoliła na identyfikację kluczowych obszarów wymagających modyfikacji, co było niezbędne dla zapewnienia odpowiedniej jakości narzędzia badawczego. Dokonano przeglądu wszystkich elementów kwestionariusza, uwzględniając wymogi związane z konstrukcją tego typu instrumentów pomiarowych, które zostały zestawione w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Wybrane wymogi do tworzenia kwestionariusza jako narzędzia badawczego

Kwestionariusz ankiety – wymogi	Zrealizowane czynności w celu poprawnego utworzenia ankiety – badania jakościowe w postaci wywiadu indywidualnego z członkiem zarządu Grupy PSB Handel – M. Lubarski
Kwestionariusz nie powinien być za długi – im dłuższy kwestionariusz tym istnieje ryzyko, że respondenci mogą go nie wypełnić do końca.	Zweryfikowano i zmieniono długość kwestionariusza Serwingo. Dokonano ustrukturyzowania pytań w bloki tematyczne. Dostosowano język pytań i odpowiedzi do odbiorców.
Ocenić niezbędność pytań zadawanych w kwestionariuszu	Usunięto pytania, które się powtarzały. Uszczegółowiono kafeterię odpowiedzi oraz dokonano uporządkowania. Uzgodniono również, że zamienia się pytania otwarte na pytania zamknięte w celu uniknięcia rozbudowanych odpowiedzi oraz niebezpieczeństwa nieudzielenia odpowiedzi na pytania.
Kwestionariusz tworzy się „od ogółu do szczegółu” – najpierw zagadnienia ogólne, następnie bardziej szczegółowe	Dokonano rozpoznania kategorii tematycznych w oryginalnym kwestionariuszu Serwingo.

Kwestionariusz ankiety – wymogi	Zrealizowane czynności w celu poprawnego utworzenia ankiety – badania jakościowe w postaci wywiadu indywidualnego z członkiem zarządu Grupy PSB Handel – M. Lubarski
Podział pytań na bloki tematyczne obejmujące swoim zakresem dane zagadnienie	Kwestionariusz Serwingo jest podzielony na odpowiednie bloki tematyczne. W ramach bloków ograniczono liczbę pytań szczegółowych.
Należy sformułować pytania w taki sposób, aby były one zrozumiałe dla respondentów	W trakcie wywiadu powołano zastrzeżenie, że język pytań i odpowiedzi jest zbyt naukowy i należy go dostosować do respondentów. Dokonano sformułowania pytań i odpowiedzi na język branżowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Perska, 2024, s. 72-89)

Szczególną uwagę zwrócono na aspekty związane z długością kwestionariusza, ponieważ, jak zauważyli respondenci wywiadu nadmierna długość może prowadzić do zniechęcenia i w konsekwencji do nieukończenia lub udzielania nieprzemyślnych odpowiedzi. W rezultacie przeprowadzonej analizy zweryfikowano i skrócono długość kwestionariusza SERVINGO, dokonując jego przebudowy poprzez uporządkowanie pytań w bloki tematyczne, co miało na celu ułatwienie respondentom nawigacji po narzędziu badawczym oraz zwiększenie jego przejrzystości.

Kolejnym istotnym elementem modyfikacji kwestionariusza była ocena niezbędności wszystkich zawartych w nim pytań. W wyniku konsultacji z przedstawicielami zarządu usunięto pytania, które powielają się tematycznie. Jednocześnie uszczegółowiono/doprecyzowano kafeterię odpowiedzi, co miało na celu zwiększenie precyzji uzyskiwanych danych oraz ułatwienie respondentom procesu wyboru najbardziej adekwatnej opcji. Istotną decyzją było również przekształcenie pytań otwartych w pytania zamknięte z predefiniowanymi opcjami odpowiedzi.

Uzasadnieniem dla tej zmiany była konieczność uniknięcia dość rozbudowanych, opisowych odpowiedzi przez respondentów, które mogłyby być trudne do porównania i analizy, a także minimalizacja ryzyka pominięcia pytań przez respondentów. Należy podkreślić, że przy zachowaniu struktury pytań zamkniętych możliwe było również uwzględnienie opcji "inne" z możliwością dopisania własnej odpowiedzi. Miało to na celu umożliwienie wskazania innej odpowiedzi, w sytuacji, gdy kategorie nie wyczerpywały wszystkich możliwości.

Podczas wywiadu zwrócono również uwagę na styl języka, którym posługiwano się w kwestionariuszu. Przedstawiciele zarządu Grupy PSB Handel zgłosili zastrzeżenie, że pierwotna wersja kwestionariusza SERVINGO zawierała język zbyt naukowy i teoretyczny, który mógłby być nie w pełni zrozumiały dla docelowych respondentów – menedżerów i kierowników sklepów PSB Mrówka. W konsekwencji dokonano przekształcenia sformułowań pytań i

odpowiedzi na język powszechnie stosowany w branży, starając się wykorzystać terminologię praktykowaną w przedsiębiorstwach handlowych. Ta modyfikacja miała znaczenie dla zapewnienia, że respondenci będą w stanie zrozumieć intencje i celowość każdego pytania, a w związku z tym udzielić odpowiedzi odzwierciedlających rzeczywisty stan rzeczy w ich organizacji. Ponadto, dokonano reorganizacji pytań w taki sposób, aby najpierw pojawiały się zagadnienia o charakterze ogólnym, a następnie te bardziej szczegółowe i specjalistyczne.

Taka struktura pozwala respondentom na stopniowe wchodzenie w tematykę badania i płynny przebieg procesu wypełniania kwestionariusza.

Przeprowadzone badanie jakościowe w formie wywiadu indywidualnego z członkiem zarządu Grupy PSB Handel stanowiło niezbędny etap wstępny, który umożliwił ocenę narzędzia badawczego i jego adaptację do potrzeb i uwarunkowań przedsiębiorstw handlowych. Dzięki bezpośredniemu kontaktowi z osobami posiadającymi głęboką i specjalistyczną wiedzę na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa możliwe było zidentyfikowanie kluczowych obszarów wymagających modyfikacji oraz dostosowanie narzędzia badawczego do realiów branży handlowej. Efektem przeprowadzonych konsultacji było stworzenie kwestionariusza, który charakteryzuje się poprawnością metodyczną, ale również użytecznością praktyczną, co miało znaczenie dla powodzenia kolejnych etapów projektu badawczego. Ostatecznie zmodyfikowany kwestionariusz zachował strukturę bloków tematycznych, co pozwoliło na zebranie danych w poszczególnych obszarach zarządzania i funkcjonowania organizacji, jednocześnie ograniczając liczbę pytań szczegółowych w ramach każdego bloku, co przełożyło się na większą przejrzystość i zwięzłość całego narzędzia.

Wywiad trwał około 45 minut. W wyniku przeprowadzonej rozmowy zidentyfikowano kluczowe obszary wymagające modyfikacji w kwestionariuszu SERVINGO: długość narzędzia, język pytań i odpowiedzi, typ pytań (zamiana otwartych na zamknięte), szczegółowość kafeterii odpowiedzi oraz struktura i kolejność pytań.

Przeprowadzone czynności badawcze spełniają wymóg wstępnego sprawdzenia instrumentu badawczego w formie konsultacji oraz odpowiedniej jego modyfikacji.

1. Dokonano weryfikacji niezbędności i treści pytań, eliminując te które się powielały tematycznie oraz te wykraczające poza zakres badania, co pozwoliło na skoncentrowanie się wyłącznie na kwestiach kluczowych dla problemu badawczego.
2. Przeanalizowano kolejność pytań, dostosowując tym samym strukturę kwestionariusza, co ułatwiło respondentom stopniowe wchodzenie w coraz bardziej szczegółowe zagadnienia.

3. Oceniono zdolność respondenta do udzielenia dokładnych odpowiedzi poprzez konsultacje z przedstawicielami zarządu, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę i reprezentowali perspektywę docelowej grupy badawczej – menedżerów i pracowników sklepów PSB Mrówka. Pozwoliło to na identyfikację potencjalnych trudności w zrozumieniu pytań oraz ich przekształcenie do formy przystępnej dla praktyków biznesu.
4. Zwrócono uwagę na zastosowanie pytań, które miały zapewnić, że respondenci otrzymują jedynie te pytania, które są dla nich odpowiednie w kontekście ich funkcji i zakresu odpowiedzialności w organizacji.
5. Dokonano starannego i ukierunkowanego branżowo doboru słownictwa, przekształcając terminologię naukową i akademicką na powszechnie stosowaną w przedsiębiorstwach handlowych. Miało to kluczowe znaczenie dla zapewnienia właściwego zrozumienia intencji pytań przez wszystkich respondentów.
6. Zwrócono uwagę na kwestię wzbudzania zainteresowania oraz stopniowego wyczerpywania tematu poprzez odpowiednie uporządkowanie bloków tematycznych i kolejność pytań, które prowadzą respondenta przez kolejne obszary badawcze.
7. Zweryfikowano długość kwestionariusza, skracając go do formy umożliwiającej wypełnienie w czasie nieprzekraczającym 15-20 minut, co miało na celu minimalizację ryzyka zniechęcenia respondentów i związanego z tym obniżenia jakości udzielanych odpowiedzi, lub braku odpowiedzi.
8. Dokonano zmian dotyczących form odpowiedzi, przekształcając pytania otwarte w pytania zamknięte z predefiniowanymi kafeteriami odpowiedzi. Miało to na celu uniknięcie błędów pomiaru wynikających z różnorodności interpretacji pytań oraz rozproszenia odpowiedzi. Zachowano jednocześnie możliwość zaznaczenia opcji "*inne*" z możliwością dopisania własnej odpowiedzi w sytuacjach, gdy predefiniowane kategorie nie wyczerpywały wszystkich możliwości.

Przeprowadzone w ramach wywiadu czynności badawcze z przedstawicielem zarządu Grupy PSB Handel, zapewniły, że finalny kwestionariusz SERVINGO stanowi rzetelne i adekwatne narzędzie badawcze, dostosowane do specyfiki badanej organizacji oraz możliwości i ograniczeń docelowej grupy respondentów.

5.5. Obserwacja uczestnicząca jako metoda badawcza w analizie funkcjonowania placówek PSB Mrówka

W ramach prowadzonych badań empirycznych jedną z zastosowanych metod badawczych była obserwacja uczestnicząca, zrealizowana w trakcie pracy zawodowej w placówkach handlowych sieci PSB Mrówka. Obserwacja była prowadzona w okresie dwóch miesięcy (marzec-maj2022) w sklepie PSB Mrówka.

Udział badacza w badanym przedsiębiorstwie handlowym koncentrował się na codziennej działalności operacyjnej sklepów, ze uwzględnieniem obserwacji pomiędzy pracownikami, a klientami oraz procesami kierowniczymi. Celem badania była analiza specyficznych zachowań personelu, sposobów komunikacji i dialogu z klientem, praktyk związanych z realizacją usług doradczych i sprzedażowych, a także przebiegu procesu zakupowego z perspektywy zarówno klienta, jak i organizacji. Jak wskazuje E. Gummesson (2001) studium przypadku dostarcza badaczowi danych ze świata rzeczywistego, na podstawie których można formułować koncepcje oraz twierdzenia i testować istniejące teorie. Ponadto ten sam autor podkreśla ważność wyboru tej metody, ze względu na przedmiot badania wskazując, że marketing relacyjny nie powinien być traktowany jako dodatek do klasycznego zarządzania marketingowego, lecz jako jego nowa, fundamentalna forma. Zmiana ta wymaga zatem bardziej kontekstowego, interpretacyjnego i osadzonego w realiach organizacyjnych podejścia do badań. Marketing relacji w sferze usług handlowych jako zjawisko złożone i dynamiczne, wymaga narzędzi pozwalających zweryfikować charakter relacji, emocji, zaufania i komunikacji – elementów trudnych do zmierzenia w sposób ilościowy. Tym samym badania jakościowe, takie jak obserwacja uczestnicząca, wywiady pogłębione czy analiza narracyjna, stają się nie tylko uzupełnieniem, ale często podstawą rzetelnej i skalowalnej diagnozy marketingowej (Gummesson, 1997, s. 267-282).

Realizacja głównego celu dysertacji w postaci wypracowania nowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem handlowym wyprowadzonej z teorii usług, wprowadza jednocześnie możliwość zastosowania jakościowych kontekstów badawczych. M. Mitreğa (2023) potwierdza, że przeprowadzenie studium przypadku ułatwia wejście w głąb złożonego procesu społecznego poprzez przyjęcie holistycznej perspektywy wobec na bieżąco pojawiających się zdarzeń (Mitreğa, 2023, s. 99). Jak podkreśla autor w badaniach tego typu główny nacisk kładzie się na rozpoznanie zjawiska pomiędzy stronami relacji, a nie tylko testowanie hipotez sformułowanych z reguły na podstawie studiów literaturowych.

Eksploracja wewnątrz organizacji pozwala bowiem badaczowi lepiej zrozumieć dany obszar zjawisk rynkowych i poznać on różne aspekty świata badanych (*life world*), co staje się zgodnie z tezą M. Mitreği konstruktem do przedstawienia wniosków badawczych podmiotom znajdującym się w centrum tych zjawisk.

Zebrany na podstawie obserwacji materiał empiryczny umożliwił ocenę stopnia zorientowania przedsiębiorstwa handlowego, na potrzebach i oczekiwaniach klienta oraz poziomu uustugowienia działalności handlowej. Obserwacja uczestnicząca pozwoliła na uzyskanie danych z punktu widzenia praktyki przedsiębiorstw, w czasie rzeczywistym, a także bez zakłócania przebiegu procesów organizacyjnych. Dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu badacza możliwe było uchwycenie zjawisk trudnych do zaobserwowania z pozycji obserwatora z zewnątrz.

Metoda ta dostarczyła wartościowego materiału do pogłębionej analizy danych ilościowych i jakościowych, stanowiąc ich istotne uzupełnienie. Obserwacja uczestnicząca umożliwiła uzupełnienie interpretacji wyników badań, wzbogacając je o wymiar praktyczny, co wpłynęło na kompleksowość diagnozy funkcjonowania placówek PSB Mrówka.

Dokonując charakterystyki metody, należy wskazać, że obserwacja uczestnicząca jest jedną z jakościowych metod badawczych. Polega na bezpośrednim zaangażowaniu badacza w życie badanej społeczności lub organizacji. Jej celem jest uchwycenie zjawisk w ich naturalnym kontekście, bez zakłócania przebiegu codziennych procesów.

W odniesieniu do kontekstu badania w pracy zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej, a jej opis ma charakter retrospektywny.

Szczególną wartość poznawczą stosując tą metodę stanowi fakt, że badacz pełnił funkcję menedżera w przedsiębiorstwach handlowych sieci PSB Mrówka, co zapewniło mu stały, niewymuszony dostęp do procesów operacyjnych, relacji interpersonalnych oraz interakcji z klientami.

Taka pozycja umożliwiła prowadzenie obserwacji w sposób ciągły i naturalny, bez konieczności formalnego wprowadzania badacza do organizacji. Dzięki codziennej obecności w strukturze przedsiębiorstwa możliwe było monitorowanie zachowań pracowników i klientów w trybie teraźniejszym, a także interpretacja zdarzeń organizacyjnych w ich rzeczywistym wymiarze. Obserwacja nie była jednorazowym działaniem, lecz stanowiła integralny element praktyki zarządzania, co pozwoliło na odwzorowanie zarówno regularnych wzorców działania, jak i sytuacji nietypowych wynikających z dynamiki sytuacyjnej.

Zebrany materiał empiryczny, oparty na doświadczeniu zawodowym, posłużył jako fundament do pogłębionej i interpretacji analizy jakościowej. Obserwacja uczestnicząca została wykorzystana nie tylko jako narzędzie diagnostyczne, lecz także jako źródło interpretacji danych ilościowych oraz uzupełnienie badań ilościowych i analiz dokumentów *Desk Research*. Jej zastosowanie umożliwiło pełniejsze zrozumienie mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego PSB Mrówka, ze szczególnym uwzględnieniem stylów zarządzania, jakości obsługi klienta oraz zakresu świadczonych usług dodatkowych.

Obserwacja uczestnicząca została przeprowadzona w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych w sklepie sieci PSB Mrówka w okresie dwóch miesięcy. Celem obserwacji było zweryfikowanie i ocena zachowań pracowników, form komunikacji z klientami, sposobów realizacji i szerokości oferty oraz przebiegu procesów zakupowych z perspektywy zarówno klienta, jak i organizacji. Istotnym obszarem zainteresowania badacza były również praktyki zarządzania stosowane przez kierownika sklepu, sposoby koordynacji pracy zespołu, metody motywowania pracowników, podejmowanie decyzji operacyjnych oraz reagowanie na sytuacje problemowe.

Obserwacja koncentrowała się na następujących obszarach badawczych:

- zachowaniach pracowników w kontaktach i dialogu z klientami
- procesach komunikacji i doradztwa technicznego
- sposobach realizacji i wykonawstwa usług posprzedażowych
- przebiegu procesów zakupowych z punktu widzenia klienta
- poziomie zorientowania na klienta w codziennych operacjach
- stopniu uustugowienia placówek handlowych
- stylach zarządzania praktykowanych przez kierowników
- koordynacji działań zespołów pracowników
- poziomie i stopniu koncentracji na kliencie
- zakresie i jakości usług dodatkowych świadczonych w placówkach.

Obserwacja była prowadzona systematycznie, jej przebieg był umocowany w konkretnym kontekście organizacyjnym (przedsiębiorstwo handlowe Psb Mrówka). Czynniki te mogą wpłynąć na możliwość pełnego uogólnienia wyników tego badania na inne przedsiębiorstwa handlowe branży DIY. Mając na uwadze właściwości sieci sklepów PSB Mrówka zaakcentować należy, że funkcjonują one w dość silnie standaryzowanym modelu operacyjnym, co ogranicza wewnętrzne zróżnicowanie. W konsekwencji uznać można, że

uzyskane z obserwacji wyniki mają charakter eksploracyjny i należy je interpretować jako wskazujące tendencje oraz zależności obserwowane w regionie, które mogą stanowić podstawę do dalszych badań o szerszym zasięgu.

Celowy dobór obserwowanego podmiotu jest konsekwencją wyboru sklepu PSB Mrówka, w których badacz pełnił funkcję menedżera, co zapewniło dostęp do środowiska organizacyjnego i obserwacji stylu zarządzania. W związku z tym, uzyskane wnioski należy traktować jako pogłębione rozpoznanie lokalnych praktyk, a mając na uwadze standaryzację sklepów mogą one stanowić reprezentatywny obraz dla sieci PSB Mrówka.

Obserwacja dostarcza cennego materiału do pogłębionej interpretacji pozostałych źródeł danych (badań ilościowych, jakościowych oraz *Desk Research*). Pozwala na zrozumienie praktycznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego, które mogą być niedostępne z pozycji zewnętrznej lub poprzez standardowe metody badawcze jak ankiety czy wywiady. Zebrane wnioski z praktycznego doświadczenia zawodowego wykorzystano wyłącznie jako materiał uzupełniający dla triangulacji badań oraz jako podstawę do wyprowadzenia głównych wniosków badawczych.

Autor niniejszej pracy posiada bezpośrednie doświadczenie zawodowe w strukturach sieci PSB Mrówka od roku 2009. Wieloletnia praca w charakterze menedżera zapewniła praktyczny wgląd w codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego, procesy obsługi klienta oraz mechanizmy realizacji aktywności marketingowych i sprzedażowych.

To doświadczenie praktyczno – zawodowe (*insider perspective*) pozwoliło na:

- zrozumienie praktycznych, lokalnych i branżowych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego
- identyfikację rozbieżności i ich źródeł między deklarowanymi, a realizowanymi praktykami organizacyjnymi,
- rozpoznanie codziennych wyzwań w wykonywaniu procesów usługowych i obsłudze klientów

Obserwacja uczestnicząca przyczyniła się do:

- 1) identyfikacji kluczowych pytań badawczych i celów naukowych
- 2) interpretacji danych na tle badań ilościowych oraz wywiadów

Zakres obserwacji obejmował następujące obszary:

- **Zachowania pracowników:** analiza sposobów wykonywania obowiązków, stylu pracy, reakcji na sytuacje problemowe oraz relacji wewnątrz zespołu.

- **Komunikacja z klientem:** formy kontaktu i dialogu, język komunikacji, poziom zaangażowania, umiejętność rozpoznawania potrzeb klienta i zaangażowania go we współtworzenie produktu usługowego, predyspozycje i kompetencje w zakresie budowania relacji z klientem,
- **Realizacja usług doradczych i sprzedażowych:** sposób prezentacji i opisu produktów, kompetencje doradcze, jakość obsługi oraz efektywność procesu sprzedaży.
- **Przebieg procesu zakupowego z perspektywy klienta:** obserwacja zachowań klientów, decyzji zakupowych oraz interakcji z personelem.
- **Budowa oferty usługowej przedsiębiorstwa:** ocena struktury i zakresu usług dostępnych w przedsiębiorstwie, ich dopasowanie do potrzeb klientów oraz poziom innowacyjności, źródła wprowadzania nowych usług do oferty przedsiębiorstwa
- **Styl zarządzania:** sposób współpracy z zespołem, delegowanie zadań i ich priorytetyzowanie, traktowanie pracowników przez kierowników, poziom motywacji i komunikacji wewnętrznej.
- **Jakość świadczonych usług:** ocena jakości obsługi klientów, poziomu profesjonalizmu świadczenia oraz zgodności z oczekiwaniami klientów.

Obserwacja w obszarze jakości wykonywania obowiązków, stylów pracy i reakcji na sytuacje problemowe, ujawnia zauważalne zróżnicowanie pod względem kompetencji personelu kontaktowego. Różnice te stanowią konsekwencję zróżnicowanego charakteru świadczenia usług, które są związane zarówno z udziałem personelu oraz klienta we współtworzeniu usługi handlowej. Na tym tle niemożność pełnej standaryzacji usług handlowych w badanych przedsiębiorstwach jest konsekwencją zaangażowania klienta w projektowanie produktu usługowego. Kompetencje personelu determinują poziom i jakość obsługi nabywcy usługi ze względu na zauważoną obustronną symetryczność poziomu zaangażowania.

Na tym tle obserwacja dostarcza wniosków o konieczności inwestycji w rozwój kompetencji relacyjnych poprzez udoskonalanie obsługi nabywcy

Wnioski dotyczące komunikacji z klientem

Analiza form i stylów kontaktu, języka komunikacji, dialogu i poziomu zaangażowania ujawnia, że poziom mobilizacji personelu determinuje sposób komunikacji, który ma wpływ na możliwość przejścia od procesu transakcji do interakcji i budowania relacji z klientem. Pracownicy o wysokich kompetencjach komunikacyjnych są zdolni do przekształcenia

standardowej obsługi w dialog (zaangażowanie klienta do współtworzenia usługi). Zaobserwowano, że forma i styl komunikacji ma wpływ na zaangażowanie klienta i stanowi istotny element współtworzenia wartości z klientem.

Obserwacja sposobów prezentacji oferty produktów i kompetencji doradczych pokazuje jakościowe różnice w podejściu do klienta. W przypadku stosowania przez personel zasad komunikacji transakcyjnej, obsługa klienta ograniczała się do prezentacji cech i parametrów produktu czy koncentracji na szybkim zamknięciu transakcji. Warto podkreślić, że wniosek ten wyprowadzono w odniesieniu do sprzedaży produktów nie wymagających specjalistycznej wiedzy technicznej ani indywidualnego dostosowania do potrzeb klienta.

W odniesieniu do zaobserwowanej sprzedaży projektowo – usługowej w przedsiębiorstwach handlowych DIY istotnym jest fakt, że zaangażowanie nabywcy wymusza redefinicję efektywności procesu sprzedaży. Dotychczas mierzony krótkoterminowo (ilość i wartość transakcji), powinien być mierzony sukcesem/zadowoleniem klienta. Na tym tle wskaźnik CLV (Customer Lifetime Value) w przedsiębiorstwach handlowych DIY odnosić się powinien do liczby produktów usługowych (projektów), a nie tylko liczby transakcji handlowych. Uzasadnieniem jest cel w postaci budowy długoterminowej relacji z klientem (uzasadnionej również charakterem asortymentu).

Z perspektywy obserwacji zachowań usługobiorców i decyzji zakupowych obserwacja ujawnia, że rola, jaką klient przyjmuje jest uzależniona od poziomu mobilizacji i motywacji personelu oraz charakteru kupowanego towaru. W przypadku sprzedaży projektowej poziom zaangażowania pracowników obsługi oraz umiejętność zbudowania atmosfery dialogu ma wpływ na poziom zaangażowania klienta w budowanie produktu usługowego.

Istotnym na tle prowadzonych obserwacji jest fakt, że poziom zaangażowania klienta i jego aktywna rola stają się warunkiem realizacji funkcji usługi handlowej (funkcje integracyjne i rozwojowe). Przedsiębiorstwa chcące osiągnąć przewagę konkurencyjną i budować długookresowe relacje z nabywcami powinny tworzyć przestrzeń dla współdecydowania i zachęcać klientów do zaangażowania.

Wnioski dotyczące budowy oferty usługowej

Ocena szerokości oferty i zakresu usług oraz ich dopasowanie do potrzeb klientów pokazuje różne możliwości budowania oferty oraz, że poziom jej innowacyjności koreluje z poziomem realizowanych funkcji usługi handlowej. Przedsiębiorstwa ograniczone kompetencyjnie do realizacji funkcji dystrybucyjnej są jednocześnie pasywnymi odbiorcami

innowacji (od dostawców/producentów). Kompetencje do realizacji funkcji integracyjnych pozwalają na współtworzenie, zmiany i adaptacje oferty usługowej z klientem. Funkcje rozwojowe umożliwiają dojście do poziomu współkreacji i tworzenia nowych produktów usługowych w handlu detalicznym (zob. Rys. 4.8e. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.5). Etap budowy oferty usługowej przedsiębiorstwa wiąże się z zaangażowaniem klienta w jego powstawanie.

Wnioski dotyczące stylu zarządzania

Obserwacja sposobu zarządzania zespołem pracowników, delegowania zadań i poziomu motywacji ujawnia istotną zależność między stylem zarządzania, a umiejętnością budowania długookresowych relacji z klientami. Zaobserwowane trendy pozwalają na wyprowadzenie wniosków, że partycypacyjny styl zarządzania staje się niezbędny z punktu widzenia umiejętności i możliwości personelu do współtworzenia usługi z klientem. Ponadto podkreślić można, że styl zarządzania jest czynnikiem determinującym poziom realizacji funkcji usługi handlowej. Dyrektywny/autorytarny styl zarządzania, realizowany poprzez pełną standaryzację procesów obsługi klienta uniemożliwia realizację funkcji rozwojowych, nawet jeśli pracownicy posiadają potrzebne kompetencje. Z tej perspektywy zauważono, że realizacja transformacji funkcjonalnej (realizacja funkcji usługi handlowej) wymaga transformacji menedżerskiej (reorientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym).

Klient jako współtwórca funkcji usługi handlowej

Obserwacja pokazuje, że klient angażuje się we współtworzenie produktu usługowego, jeśli personel kontaktowy wykaże bezpośrednie i naturalne zainteresowanie. Poziom motywacji pracowników, chęć i styl obsługi klienta ma wpływ na symetryczność relacji. Na tym tle, zarówno przedsiębiorstwo, jak i klient wspólnie determinują możliwy poziom realizacji funkcji usługi handlowej. Strategia budowania długoterminowych relacji powinna zmierzać do segmentacji klientów nie tylko według potrzeb, ale według gotowości do ich zaangażowania. Istotnym na tym tle jest wypracowanie w przedsiębiorstwie narzędzi umożliwiających wdrożenie wiedzy klienta do organizacji.

Zastosowanie obserwacji uczestniczącej pozwoliło na uchwycenie zjawisk trudnych do zaobserwowania z pozycji badacza zewnętrznego. Metoda ta umożliwiła pogłębioną interpretację danych ilościowych i jakościowych, stanowiąc ich uzupełnienie. Dała również możliwość zrozumienia mechanizmów funkcjonowania organizacji, poziomu zorientowania na klienta oraz stopnia usługowania placówek handlowych.

Obserwacja uczestnicząca dostarczyła również materiału do oceny efektywności zarządzania, jakości relacji interpersonalnych oraz umiejętności budowania relacji z klientami.

Jej zastosowanie okazało się znaczące dla pełniejszego zrozumienia dynamiki i stylów pracy w środowisku handlowym.

Rozdział 6. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo.

6.1. Problematyka marketingu relacji w świetle literatury przedmiotu

Dynamiczne przekształcenia zachodzące w otoczeniu biznesowym firm, wymuszają konieczność oceny skuteczności dotychczas stosowanych metod i praktyk zarządzania przedsiębiorstwem handlowym. Gotowość klientów do podejmowania aktywnego zaangażowania do współtworzenia usługi powoduje, że tradycyjne modele biznesowe często nie odpowiadają realiom współczesnej gospodarki. Jak podkreśla M. Kowalska strategie oparte na klasycznych koncepcjach rywalizacji oraz tradycyjne podejścia do tworzenia strategii, budowania wartości czy marketingu (np. model 4P) przestają przynosić oczekiwane rezultaty (Kowalska, 2023, s. 14-15).

Do pogłębiania tego zjawiska przyczyniają się m.in. takie procesy jak: utożsamianie marketingu wyłącznie ze sprzedażą, skupienie na pozyskiwaniu nowych klientów kosztem budowania długofalowych relacji, czy oferowanie produktów bez pełnego zrozumienia potrzeb odbiorców. W konsekwencji wzrasta świadomość ograniczeń klasycznych paradygmatów zarządzania²⁰⁸.

²⁰⁸ E. Gummesson (2017) podkreśla, że uporządkowanie rozwoju marketingu na przestrzeni lat nie jest łatwe. Nie ma jednolitego paradygmatu, ponieważ postęp jest nieliniowy i często niekumulacyjny. Podręczniki zarządzania marketingiem oferują głównie listę wszystkiego, co istnieje i istniało, z brakiem syntez i tworzenia teorii. Kontynuują przestarzałe modele, a zatem są historyczne i zawierają niewiele informacji na temat badań naukowych. Nowe koncepcje prezentowane są w specjalistycznych książkach i artykułach poświęconych marketingowi. Co więcej, paradygmaty akademickie różnią się od paradygmatów praktycznych, a wiele paradygmatów funkcjonuje obok siebie. Autor w ramach istniejących koncepcji marketingu wymienia:

- Paradygmat 1 (lata 70. XX wieku) był zdominowany przez amerykańskie zarządzanie marketingowe i marketing mix („4P”). Wszystkie one obejmowały standaryzowane, masowo produkowane i dystrybuowane dobra konsumpcyjne, marketing typu business-to-consumer (B2C). Marketing typu business-to-business (B2B) był jedynie przypisem. Usługi i relacje były nieobecne. Koncentracja na kliencie była podkreślana, ale na warunkach dostawców, którzy coś dla nich robią.
- Paradygmat 2 (lata 70. XX wieku – lata 2000.) zapoczątkował erę różnic. Odkryto marketing i zarządzanie usługami, koncentrując się na różnicach w stosunku do marketingu towarów. Doświadczenie usługowe wprowadziło interakcję między dostawcami usług a klientami, zauważając również, że klienci byli częściowo obecni. Podczas produkcji i dostarczania usług. Marketing B2B został również odkryty i potraktowany jako odmienny od marketingu B2C. Wprowadzono marketing indywidualny, a koncepcje relacji, sieci i interakcji zaczęły pojawiać się częściej. W latach 80. XX wieku zarządzanie jakością zostało na nowo odkryte w biznesie, a w centrum uwagi znalazły się doskonałość, wartość i satysfakcja klienta. Twierdzono, że marketing być skoncentrowanym na kliencie i relacjach, ale, jak poprzednio, zasadniczo w oparciu o warunki dostawcy: zrobić coś dla klienta.
- Paradygmat 3 (2000-) to początek ery wspólnych cech, współzależności i systemowego podejścia skoncentrowanego na interesariuszach, odnoszącego się do złożoności marketingu i generowania teorii. Logika zdominowana przez usługi (S-D) otwiera się na teorię wyższego poziomu, wielką teorię i łączy dawne fragmenty, ale jednocześnie odrzuca przestarzałe i nierealne twierdzenia teoretyczne. Jest on wspierany przez zainicjowaną przez praktyków teorię usług, ze zwiększonym naciskiem na sieci typu wiele do wielu i

Z tej perspektywy koncepcja marketingu relacji stawia menedżerów przed wyzwaniem poważnej modyfikacji dotychczasowego sposobu prowadzenia działań wobec klientów (Mitręga, 2023, s. 37). Prowadzone w pracy dowodzenia wskazują, że przestrzeń stanowiąca odpowiedź na zauważone zaangażowanie nabywcy usługi handlowej w proces jej kreacji, a budowaniem długotrwałej współpracy z klientem, powinna być wypełniona usługowymi metodami zarządzania w oparciu o paradygmat marketingowego zarządzania jakością usług.

Na tym tle zauważone i zdiagnozowane w wynikach badań empirycznych uusługowienie handlu wymaga wdrożenia przez przedsiębiorstwa handlowe metod zarządzania w duchu paradygmatu marketingu usług w oparciu o relacyjną teorię usług.

Z tej perspektywy koniecznym staje się, przeprowadzenie przeglądu dorobku naukowego w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym oraz stosowaniem marketingu usług. Ma to kluczowe znaczenie dla pogłębienia wiedzy o kształtowaniu się i ewolucji tej subdyscypliny, a analiza tych obszarów wiedzy, pozwoli uchwycić i ocenić zmieniające się koncepcje teoretyczne, a także identyfikować dominujące nurty badawcze.

W tabeli 6.1. przedstawiono badaczy, których publikacje odegrały istotną rolę w rozwoju marketingu usług oraz zarządzania organizacjami usługowymi w XX wieku. Uwzględniono tytuły ich prac oraz kluczowe dokonania, które przyczyniły się do poszerzenia tej subdyscypliny.

Tabela 6.1. Ewolucja kluczowych koncepcji w marketingu usług (1974–1995)

Przedstawiciele nurtu naukowego	Wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu
George, W.R., Barksdale, H.C. (1974) <i>Marketing Activities in the Service Industries</i>	Marketing usług wymaga odrębnych podejść niż marketing produktów — proste kopiowanie praktyk produktowych jest nieskuteczne; potrzebne jest studiowanie realnych przypadków.
Rathmell, J. (1974) <i>Marketing in the Service Sector</i>	Marketing dóbr materialnych jest łącznikiem pomiędzy produkcją, a konsumpcją, które są podejmowane w różnych miejscach i czasie. W usługach produkcja i konsumpcja zachodzą w tym samym czasie, co wymaga aktywnej roli marketingu w trakcie całego procesu dostarczania usługi.
Wyckham, R.G., Fitzroy, P.T., Mandry, G.D. (1975) <i>Marketing of Services: An Evaluation of the Theory</i>	Podział na produkty i usługi jest trudny do zaakceptowania; różnice w obrębie jednego sektora mogą być większe niż między sektorami. Strategia powinna zależeć od cech konkretnej oferty, a nie od sektora. Nacisk na wieloczynnikową klasyfikację ofert wszystkich przedsiębiorstw.

teorię systemów typu wiele do wielu. Powstaje nowa teoria marketingu i usług oraz nauka o usługach oparta na współtworzeniu wartości w złożonych systemach usługowych: działaj z innymi (Gummesson, 2017).

Przedstawiciele nurtu naukowego	Wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu
Donnelly Jr, J.H. (1976) <i>Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services</i>	Marketing usług różni się od marketingu dóbr materialnych odmiennymi kanałami dystrybucji i struktur pośredników niż dobra materialne.
Shostack, G.L. (1977) <i>Breaking Free from Product Marketing</i>	Zaproponowano odejście od interpretacji usługi przez pryzmat produktów; wprowadzono koncepcję „dowodów materialnych” podkreślających niematerialne aspekty usług. Podkreślono, że koniecznym jest zakończenie imitowania marketingu dóbr materialnych przez usługodawców
Grönroos, C. (1978) <i>A Service – Orientated Approach to Marketing of Service.</i> Grönroos, C. (1980) <i>Designing a long range marketing strategy for services.</i> Grönroos, C. (1982) <i>Strategic Management and Marketing in the Service Sector</i>	Stworzono ramy strategicznego zarządzania marketingiem usług, łącząc działania operacyjne i marketingowe oraz akcentując rolę relacji z klientem. O postrzeganiu jakości usług przez klienta decydują: jakość techniczna; jakość funkcjonalna; wizerunek usługodawcy. W przedsiębiorstwie usługowym nie można poprzestać na opracowaniu marketingu – mix. Usługi wymagają szczególnego planowania i organizowania funkcji marketingu w przedsiębiorstwie.
Lovelock, C.H. (1983) <i>Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights</i> Lovelock, C.H. (1992) <i>A Basic toolkit for service managers</i> Lovelock, C.H., Vandermerwe, S., Lewis, B. (1999) <i>Services Marketing: A European Perspective</i>	Opracowano szczegółową klasyfikację usług, która wspiera projektowanie dopasowanych strategii rynkowych. Przełożenie teorii zarządzania przedsiębiorstwem na praktykę zarządzania ludźmi i świadczenia usług
Normann, R. (1984) <i>Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses</i>	Wprowadzono koncepcję marketingu relacji, której celem jest długofalowa współpraca z klientami, zamiast pojedynczych transakcji. Decydujące znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa usługowego mają interakcje pomiędzy pracownikami <i>pierwszej linii</i> i klientami tzw. <i>momenty prawdy</i> . Usługobiorca jest współproducentem usługi.
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). <i>A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future Research.</i> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). <i>Serqual: A multiple-item scale for measuring perception of service quality.</i> Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berrry, L.L. (1990). <i>Delivering quality service: Balancing Customer perceptions and expectations.</i>	Model jakości usługi opiera się na porównaniu oczekiwań usługobiorcy i jego doświadczeń korzystania z usługi. Aby osiągnąć zadowolenie klienta należy spełnić jego oczekiwania, a nawet je przekroczyć. Zarządzanie jakością wymaga opracowania instrumentu mierzenia percepcji jakości usługi przez klienta. Takim instrumentem stał się SERQUAL. Jego stosowanie polegało na porównywaniu oczekiwań i doświadczeń klientów w pięciu kategoriach przejawów jakości, tj.: materialne świadectwo, niezawodność usługodawcy, wrażliwość na potrzeby klientów, pewność co do kompetencji personelu i zaufanie do nich, empatia.
Carlzon, J., Peters, T. (1987). <i>Moment of Truth.</i> Carlzon, J. (1989). <i>The Moments of Truth. New Strategies for Today's Customer-Driven Economy.</i>	Wdrożenie pomysłu zarządzania <i>momentami prawdy</i> do praktyki Skandynawskich Linii Lotniczych. Personel pierwszego kontaktu jako najbliższy klientom, jest najważniejszą grupą zatrudnionych.
Bitner, M.J. (1992). <i>Servicescapes. The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees.</i>	Warunki, w których świadczone są usługi, wpływają na samopoczucie klienta, a tym samym na wizerunek przedsiębiorstwa. Elementy otoczenia nazwano <i>servicescape</i> . Jego składniki to: obiekt fizyczny, lokalizacja, warunki pomieszczenia, relacje międzyludzkie, materiały promocyjne.

Przedstawiciele nurtu naukowego	Wkład do dyscypliny nauk o zarządzaniu
	Akcent na dodatkowy element marketingu usług (<i>physical evidence</i>)
Gummesson, E. (1991) <i>Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer</i>	Każdy pracownik ma wpływ na doświadczenie klienta i wizerunek firmy, niezależnie od formalnej roli marketingowej.
Normann, R., Ramirez, R. (1993) <i>From Value Chain to Value Constellation. Designing interactive strategy.</i> Wikstrom, S., Normann, R. (1994). <i>Knowledge and value: A new perspective on corporate transformation.</i>	W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa należy zaniechać posługiwania się modelem łańcucha wartości, w którym jego uczestnicy kolejno dodają wartości produktowi (rzeczy). Wartość powinna być odkrywana wciąż na nowo (<i>reinvent</i>) dzięki komponowaniu konstelacji podmiotów uczestniczących w jej tworzeniu. Na bazie ofert przedsiębiorstw klienci tworzą wartość dla siebie. Przedsiębiorstwo jest systemem przetwarzania wiedzy. Wartość jest kreowana jako rezultat przyciągania wiedzy z różnych źródeł (obejmujących też klientów) dzięki sieci relacji.
Normann, R. (2001) <i>Reframing Business: When the Map Changes the Landscape</i>	Przedstawienie procesu tworzenia wartości. Przedsiębiorstwo jest organizatorem tego procesu, a klient współtwórcą (<i>co-producer</i>), a nie adresatem wartości. Oferta to zamrożona wiedza (<i>frozen knowledge</i>), a dematerializacja zasobów zwiększa ich płynność. Przedsiębiorstwo powinno umieć rekonfigurować swoje zasoby w celu uzyskania dostępu do doświadczeń lub umiejętności klienta bądź innych podmiotów.
Lovelock, C.H, Gummesson, E. (2004) <i>Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives</i> Lovelock, C.H. (2008). <i>Services marketing. People, technology, strategy.</i>	Postawienie akcentu na kwestii własności w odniesieniu do usług. Usługobiorcy korzystają z dostępu do świadczeń i korzystają z wypożyczania rzeczy w wyznaczonym czasie, czyli dzielenie się zasobami może oferować producent przyjmujący perspektywę usługi. Nowe technologie zmieniają sposoby funkcjonowania przedsiębiorstw.
Gummesson, E. (2007) <i>Exit Services Marketing. Enter Service Marketing</i>	Marketing jest skoncentrowany wyłącznie na propozycji wartości i jest funkcją generowania zysków. Dobra, usługi i sektor usług są pojęciami mgliście zdefiniowanymi. Marketing możliwy do zaadaptowania powinien być skoncentrowany zarówno na kliencie, jak i na przedsiębiorstwie. Należy przyspieszyć przekształcanie marketingu usług w powszechny marketing, skoncentrowany na usłudze (wartości).

Źródło: (opracowanie na podstawie Mazur, 2021, s. 33).

Wszyscy wyżej wskazani autorzy podkreślają znaczenie usług jako kluczowego obszaru tworzenia wartości, wymagającego świadomego i transformacyjnego podejścia marketingowego. W swoich koncepcjach R. Normann, E. Gummesson oraz C.H. Lovelock podkreślają konieczność zmiany perspektywy poprzez reorientację z wyłącznie

produktowego/transakcyjnego podejścia na rzecz myślenia w kategoriach wartości, relacji i procesu²⁰⁹.

K. Rogoziński dokonując opisu transformacji systemowej w sektorze usług podkreśla, że (Rogoziński, 2000a, s. 13, Rogoziński, 2006, s 2-7):

1. Komercjalizacja usług rozumiana powinna być jako dojrzałość ekonomiczna w ich nabywaniu,
2. Wypracowanie podstaw teorii usług, wolnych od ciążących ustaleń wypracowanych przez marketing dóbr konsumpcyjnych staje się **marketingowym przełomem**²¹⁰.

Wypracowana w pracy redefinicja usługi handlowej w postaci **Innego** to znaczy nie handlowego fundamentu teoretycznego dla wyjaśnienia, czym w istocie jest usługa handlowa uzasadnia jednocześnie zmianę w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Przenosząc rozważania na obszar problemu badawczego to jest rozpoznania nowych i konkurencyjnych metod zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych *Do It Together* wprowadzono tezę, że **dzięki adaptacji teorii usług pojawia się możliwość zaprojektowania od podstaw nowej koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym**. Na tym tle usługowa funkcja handlu zmienia znaczenie aktywności organizacji. Rdzeniem usługi handlowej jest wyprodukowany towar, **jednak dopiero czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi, powoduje uczynienie jego usługowej funkcji** (zob. Rogoziński, 2022). Dostrzeżenie usługobiorcy i jego przestrzeni aktywności we współtworzeniu usługi powoduje, że dopiero zorientowanie na klienta zaczyna reorientację handlu ku usługom²¹¹.

²⁰⁹ E. Gummesson podkreśla, że nie wystarczy myśleć w nowy sposób, by twierdzić, że nastąpiła zmiana paradygmatu – musi się ona również urzeczywistnić w działaniu. Nowy paradygmat wymaga nowych postaw naukowych, metod i technik. Do przeszkód we wprowadzeniu nowego paradygmatu autor zalicza następujące okoliczności: (1) przekonanie, że wiedza rozwija się wyłącznie stopniowo, na bazie wcześniejszych teorii; (2) brak myślenia lateralnego (skojarzeniowego); (3) niezrozumienie, czym naprawdę jest zmiana paradygmatu. (Gummesson, 1997, s. 267-272).

²¹⁰ K. Rogoziński opiera Poznańską teorię usług na modelu nordyckim marketingu, którego podstawą był marketing relacji, analizowany przez ośrodek badawczy Swedish School of Marketing. Naukowcy z tego ośrodka m.in. (**Ch. Grönroos**, *Service Management and Marketing* (1990, kolejne edycje); **E. Gummesson** *Total Relationship Marketing* (1999); **R. Normann** *Service Management* (1984) prowadzili na szeroką skalę badania i tworzyli teorię tego nurtu. Stąd Skandynawię uważa się za kolebkę marketingu relacji (Kowalska, 2023; Mitrega; 2023).

²¹¹ Usługowienie handlu jest również zauważane jako wyraźne przesunięcie preferencji z modelu DIY („zrób to sam”) na DIFM („zrób to za mnie”), co wynika z braku czasu oraz niedoboru kompetencji technicznych wśród młodszych pokoleń. Wzrost zapotrzebowania na usługi remontowe kontrastuje z pogłębiającym się deficytem wykwalifikowanych fachowców, potwierdzanym m.in. przez Barometr Zawodów 2025. Luka pokoleniowa, brak systemowych rozwiązań migracyjnych oraz rosnące koszty pracy skutkują wydłużeniem terminów realizacji i wzrostem cen usług. W odpowiedzi na te wyzwania podmioty takie jak Castorama Polska intensyfikują rozwój

Operacjonalizacja celu głównego w postaci wypracowania podstaw nowej koncepcji zarządzania poprzez adaptację teorii usług w postaci **marketingowego zarządzania organizacją usługową** w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY, wymaga odwołania się do literatury przedmiotu, odnoszącej się do tematu koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem usługowym w duchu ewolucji marketingu relacyjnego²¹².

Współcześnie wytwarzanie produktów przeznaczonych do sprzedaży przestaje być głównym warunkiem kreowania wartości. Symetryczność tego trendu kreuje konieczność zastosowania przez przedsiębiorstwa handlowe narzędzi i kompetencji, gwarantujących im utrzymanie pozycji w rynku. W centrum uwagi znajduje się relacja pomiędzy nabywcą, a usługodawcą, ponieważ to właśnie w jej obrębie i za jej pośrednictwem powstaje wartość. Oznacza to przesunięcie akcentu z perspektywy transakcyjnej na relacyjną, która przekształca tradycyjną fazę wymiany (sprzedaż–konsumpcja) w proces wspólnego projektowania oferty usługowej. Ocena wartości gotowego produktu zostaje zastąpiona przez proces współtworzenia (zob. Pluta-Olearnik, 2017). Z tej perspektywy przeniesienie analiz na poziom indywidualnych doświadczeń klienta wymaga, aby zjawisko to sformułować w kategoriach spersonalizowanych relacji.

Praktykowanie i wdrażanie marketingu relacyjnego w przedsiębiorstwach handlowych, w literaturze jest identyfikowane z charakterem asortymentu będącego rdzeniem usługi

usług kompleksowych, inwestują w technologie, szkolenia oraz współpracę ze szkołami branżowymi, starając się nie tylko utrzymać jakość obsługi, lecz także aktywnie kształtować rynek poprzez model omnichannelowy i programy wsparcia dla profesjonalistów. Sigurski, M. (2025, dostęp 05.10. 2025). *Polacy chcą usług remontowych. Brakuje fachowców*. Rzeczpospolita. <https://www.rp.pl>

²¹² Koncepcja marketingu relacyjnego została po raz pierwszy wspomniana przez Berry'ego (1983) w referacie konferencyjnym na temat marketingu usług, jako pozyskiwanie, utrzymywanie i w organizacjach oferujących wiele usług, wzmacnianie relacji z klientami. Uznając, że pozyskiwanie klientów było i pozostanie częścią obowiązków marketera, ten punkt widzenia podkreślał, że relacyjne spojrzenie na marketing implikowało, że utrzymanie i rozwój są dla organizacji równie ważne, a nawet ważniejsze w perspektywie długoterminowej niż pozyskiwanie klientów. Po pewnym czasie ten sam autor (Berry, 1995, s. 236) opisał marketing relacyjny jako „nowo-starą koncepcję”, kontynuując, że „idea firmy zdobywającej przychylność i lojalność klientów poprzez zaspokajanie ich pragnień i potrzeb nie była obca najwcześniejszym sprzedawcom”. W centrum perspektywy marketingu relacyjnego znajduje się idea, że klienci stanowią wartość przez cały okres współpracy z daną firmą. Koncentruje się zatem na relacjach, a nie na transakcjach. Czas trwania wymiany jest kluczowym elementem rozróżniającym te dwa terminy. Wymiana transakcyjna obejmuje pojedynczą, krótkotrwałą wymianę z wyraźnym początkiem i końcem. Natomiast wymiana relacyjna obejmuje wiele powiązanych wymian, rozciągniętych w czasie i zazwyczaj obejmujących zarówno więzi ekonomiczne, jak i społeczne. Inną definicję marketingu relacji zaproponował Grönroos (1990, s. 5), który stwierdza, że rolą marketingu relacji jest identyfikowanie, nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie relacji z klientami i innymi interesariuszami, z zyskiem, tak aby osiągnąć cele wszystkich zaangażowanych stron; odbywa się to poprzez wzajemną wymianę i dotrzymywanie obietnic. Gummesson (1996, s. 6) definiuje marketing relacji jako marketing postrzegany jako interakcje, relacje i sieci”. Jak sugeruje większość definicji, marketing relacji jest przede wszystkim procesem.

handlowej. Podkreśla się, że marketing relacji sprawdza się najlepiej na rynku usług²¹³, dość dobrze na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałych i tylko w minimalnym zakresie w odniesieniu do rynku dóbr konsumpcyjnych nietrwałych (Mitręga, 2023, s. 17). Na tle stosowania marketingu relacji w handlu detalicznym pojawiają się opinie, że kosztochłonność marketingu relacji w sferze dóbr konsumpcyjnych, powoduje, że jego potencjalne korzyści będą zapewnione przez rozwój technologii informatycznych²¹⁴ (Berry, 1983). Perspektywa ta, choć słuszna w zakresie efektywności i wydajności operacyjnej, redukuje marketing relacji do zarządzania danymi i automatyzacji procesów. Podejście to nie uwzględnia istoty usługi handlowej jako procesu interakcyjnego, w którym kluczową rolę odgrywa bezpośredni kontakt personelu z klientem. Dialog i rozpoznanie oczekiwań nabywcy, a na tym tle angażowanie go do budowy produktu usługowego, powoduje, że powstająca relacja jest przede wszystkim efektem jakości interakcji międzyludzkich. Z perspektywy świadczenia usługi, technologia może i powinna wspierać personel kontaktowy w lepszym rozumieniu potrzeb klienta i sprawniejszej obsłudze. W tym kontekście rozwiązania technologiczne pełnią funkcję wspomagającą wobec personelu, by ten mógł skoncentrować się na nabywcy usługi.

Istotność jakościowo-relacyjnego charakteru usługi handlowej została również zauważona w literaturze przez K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder (2001); K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder, P. Van Kenhove (2003).

Autorzy przeprowadzają krytyczną syntezę teorii marketingu relacyjnego, pokazując, w jaki sposób różne paradygmaty tłumaczą więzi między konsumentem, a organizacją²¹⁵.

²¹³ M. Mitręga choć nie definiuje pojęcia terminu „usługa” to jednak wskazuje na wyróżniki stanowiące odrębności usług od produktów, poprzez odwołanie się do ich właściwości oraz porównania z produktem materialnym (dobro fizyczne). Autor wskazuje, że jeśli źródłem kluczowych korzyści produktu (rdzenia) są walory niematerialne jest on postrzegany jako usługa. Wszystkie jednak produktu zawierają elementy materialne, jak i niematerialne, które wnoszą wkład w sumę korzyści z punktu widzenia konsumenta. Autor powołuje się na definicję T. Lewitta, która stanowi, że nie ma branż usługowych, ale w obszarze ekonomicznym są branże, które świadczą więcej, lub mniej usług niż pozostałe (Mitręga, 2023, s. 32).

²¹⁴ W odniesieniu do technologii L.L. Berry wskazuje, że technologie zwiększają praktyczną wartość marketingu relacyjnego na rynku dóbr masowych, przez efektywne wykonywanie kluczowych zadań w zakresie: (1) śledzenia wzorców zakupowych i ogólnych relacji z obecnymi klientami; (2) dostosowywanie usług, promocji i cen do specyficznych wymagań klientów; (3) koordynowanie lub integrowanie świadczenia wielu usług temu samemu klientowi (cross – sell i up – selling; (4) zapewnianie dwukierunkowych kanałów komunikacji tj. firma-klient; klient-firma; (5) minimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia błędów w obsłudze klienta; (5) rozszerzanie podstawowej oferty usług o cenne dodatki; (6) personalizowanie obsługi klienta (Berry, 1983).

²¹⁵ Ich zamiarem jest uporządkowanie i ocena tych podejść, które w badaniach empirycznych bywają stosowane schematycznie, bez pogłębionej refleksji (K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder, 2001; K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder, P. Van Kenhove, 2003)

Główne podejścia teoretyczne:

- Teoria wymiany społecznej: ujmuje relacje jako wzajemną wymianę korzyści, oczekiwań i zobowiązań między stronami.
- Teoria zaangażowania i lojalności: akcentuje emocjonalne przywiązanie jako źródło trwałości i jakości relacji.

Podkreślają istotność traktowania marketingu relacji jako podejścia integracyjnego, które będzie łączyło wymiar ekonomiczny, emocjonalny i społeczny. Budowanie relacji z klientami wymaga segmentacji i adaptacji do indywidualnego klienta, a w odniesieniu do handlu detalicznego identyfikują tę właściwość zarówno z budowaniem interakcji interpersonalnych, jak i tych powstających przez systemy technologiczne (CRM, aplikacje mobilne). W badaniach przeprowadzonych przez K. De Wulf, G. Odekerken-Schröder, D. Iacobucci (2001, s. 33-50) autorzy zweryfikowali siłę wpływu taktyk marketingu relacji na budowanie lojalności klientów²¹⁶.

W odniesieniu do znaczenia interakcji interpersonalnych, i ich wpływu na obsługę klienta, autorzy wykazali, że: (1) komunikacja interpersonalna (np. rozmowy, doradztwo, kontakt twarzą w twarz) ma symboliczny charakter i buduje emocjonalne więzi między klientem a sprzedawcą, (2) tego typu interakcje są szczególnie skuteczne w budowaniu zaufania, poczucia indywidualnego traktowania oraz lojalności, (3) w handlu detalicznym, gdzie kontakt z klientem jest bezpośredni, interpersonalna relacyjność może być bardziej wpływowa niż działania promocyjne²¹⁷ (De Wulf, Odekerken-Schröder, Iacobucci, 2001, s. 33-50).

Budowanie lojalności klientów poprzez stosowanie taktyk marketingu relacji traktowane jest w literaturze jako nowy paradygmat w zarządzaniu marketingowym²¹⁸

-
- Teoria kosztów transakcyjnych: postrzega relacje jako narzędzie obniżania ryzyka, niepewności i kosztów koordynacji.
 - Teoria zachowań konsumenckich: interpretuje relacje jako wynik ocen jakości, satysfakcji i odczuwanej wartości oferty.

²¹⁶ *Direct mail* – wysyłanie spersonalizowanych listów, katalogów, newsletterów czy kuponów, które mają pokazać klientowi, że jest traktowany indywidualnie; *Preferential treatment* – oferowanie pewnych przywilejów, np. wcześniejszego dostępu do promocji, krótszych kolejek, dodatkowych usług czy lepszych warunków zakupu; *Interpersonal communication* – bezpośredni, osobisty kontakt pracowników z klientem, oparty na uprzejmości, zapamiętywaniu preferencji i budowaniu więzi; *Tangible rewards* – namacalne nagrody, np. rabaty, prezenty, punkty w programie lojalnościowym, które klient może wymienić na korzyści

²¹⁷ Autorzy dodatkowo podkreślają fakt, że bezpośrednie interakcje pozwalają klientowi poczuć się traktowanym indywidualnie. Pracownik, który pamięta preferencje klienta, używa jego imienia, dostosowuje rekomendacje — buduje poczucie wyjątkowości. Na tej podstawie *preferential treatment* i *interpersonal communication* są silnie skorelowane z postrzeganą wartością relacji. Ta z kolei do behavioral loyalty. Oznacza to, że klient, który doświadcza pozytywnych interakcji interpersonalnych, chętniej wraca, poleca sklep innym i pozostaje lojalny, nawet w obliczu konkurencji (De Wulf, Odekerken-Schröder, Iacobucci, 2001, s. 33-50)

²¹⁸ M. Mitręga (2023, s. 15-16) weryfikuje przyczyny wyłaniania się nowego paradygmatu marketingu relacji podkreślając rolę i znaczenie bodźców płynących zarówno z praktyki, jak i teorii gospodarowania. Autor w odniesieniu do sfery konsumpcyjnej wskazuje, że marketing relacji korzysta nie tylko z dorobku badaczy, podejmujących próbę dostosowania marketingowej koncepcji działania do rynku usług (marketingu usług), ale także poprzez nawiązanie do najnowszych dokonań w zakresie teorii i zarządzania. Ponadto w sposób szczególny M. Mitręga podkreśla wpływ marketingu bezpośredniego na rozwój marketingu relacji, podkreślając obszar skuteczności i efektywności narzędzi marketingu bezpośredniego, które stanowią niezbędny element zastosowania marketingu relacji w firmach działających na skalę masową (Mitręga, 2023, s. 15).

(Grönroos, 1996, s. 5-14). Autor do najważniejszych przesłanek zalicza: (1) bezpośredni kontakt z klientem – interakcje osobiste jako najważniejszy nośnik relacyjności; (2) budowa bazy danych – informacje o klientach umożliwiają personalizację i kontynuację relacji; (3) system obsługi zorientowany na klienta – procesy muszą być projektowane z perspektywy klienta.

Potrzebę zmiany paradygmatu wymiany (marketing transakcyjny), skupionego na dystrybucji wartości i wynikach sprzedaży podkreślają również w literaturze J. Sheth i A. Parvatiyar (1995). Autorzy dokonując identyfikacji czynników takich jak: postęp technologiczny, zarządzanie jakością, rozwój gospodarki usługowej, upodmiotowienie pracowników i zaangażowanie klientów, zwiększone skupienie na utrzymaniu klientów jako przewadze konkurencyjnej wskazują jednocześnie na konieczność wdrożenia nowego paradygmatu, zorientowanego na tworzenie wartości i procesie zaangażowania w budowanie relacji. Badacze wskazują również na istotne konsekwencje dla organizacji wdrażających strategię marketingu relacji podkreślając ich znaczenie w odniesieniu do (Sheth i Parvatiyar, 1995):

1. Zaangażowania klientów: organizacje aktywnie angażują klientów w procesy rozwoju produktów, personalizacji i działań marketingowych, aby budować współpracę i więzi emocjonalne,
2. Personalizacji: wykorzystują dane, aby oferować dostosowane produkty, usługi i komunikację, które odpowiadają indywidualnym potrzebom klientów,
3. Programów retencji klientów: koncentrują się na utrzymaniu obecnych klientów poprzez programy lojalnościowe, spersonalizowane oferty i regularne zaangażowanie,
4. Budowania zaufania: kładą nacisk na przejrzystość, niezawodność i jakość, aby budować długoterminowe zaufanie klientów,
5. Bezpośredniej interakcji: ograniczają zależność od pośredników i nawiązują bezpośredni kontakt z klientami za pomocą technologii, takich jak bazy danych, systemy CRM i platformy cyfrowe,
6. Strategicznego partnerstwa: współpracują z dostawcami, dystrybutorami i innymi partnerami, aby tworzyć zintegrowane łańcuchy wartości, które zwiększają satysfakcję klientów,
7. Skupienia na jakości usług: priorytetem jest obsługa klienta i wsparcie, aby wzmacniać relacje i zapewniać zadowolenie.

Implikacja marketingu relacyjnego do obszarów handlu detalicznego była również przedmiotem rozważań M. Mitręgi. Autor podkreśla, że nie ma uzasadnienia dla stosowania marketingu relacji w firmach działających na dużą skalę, które oferują produkty często kupowane, ich właściwości łatwo da się ocenić przed zakupem, a o wyborze dostawcy decyduje cena i dostępność punktów sprzedaży (Mitręga, 2023, s. 17-18). Nie sposób nie zgodzić się z autorem w twierdzeniu, że to nie format sklepu (którego centralnym obszarem jest rdzeń oferty handlowej) jest decydującym czynnikiem mającym wpływ na wybór stosowanego marketingu²¹⁹. M. Mitręga podkreśla, że lokalność przedsiębiorstw jest determinantą, która intuicyjnie i niezależnie od charakteru oferty handlowej, warunkuje stosowanie marketingu relacji. Teza ta nabiera szczególnej wagi w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka, których model biznesowy opiera się na obecności w miastach powiatowych i mniejszych ośrodkach lokalnych²²⁰. W takim aspekcie marketing relacji przestaje być jedynie strategicznym wyborem, a powinien stać się wpisany w strukturę lokalności praktyką zarządczą.

Tematyką znaczenia innowacji w tworzeniu wartości zarówno dla klientów, jak i organizacji handlu detalicznego zajmowali się również w literaturze L. L. Berry, R. N. Bolton, W. P. Bridges, C. Meyer, A. Parasuraman i K. Seiders (2010). Autorzy podkreślają, że wzmocnienie pozycji konsumentów obliguje detalistów do dostosowania strategii, aby nie tylko sprostać oczekiwaniom świadomych i wpływowych klientów, ale poprzez budowę lojalności i zaufania budować długookresową współpracę. Autorzy wskazują, że lojalność w

²¹⁹ Usługowa rola i funkcja handlu została już w literaturze podkreślona przez A. Wakara (1966). Usługowa działalność handlu przejawia się w jego stosunkach z konsumentami. Świadczenie usług przez handel nie oznacza tylko sprzedaży rozumianej jako realizacja wytworzonego produktu, zadanie handlu polega na zaspokojeniu potrzeb na określone usługi. Przesuwanie masy towarowej staje się warunkiem wstępnym do działalności usługowej handlu (Wakar, 1996, s. 16).

²²⁰ Specyfika lokalnego kontekstu społeczno-gospodarczego stwarza unikalne warunki dla praktykowania marketingu relacji ze względu na:

- Powtarzalność kontaktów: W miastach powiatowych baza klientów jest ograniczona i stosunkowo stała, co sprawia, że te same osoby regularnie odwiedzają sklep, tworząc naturalne warunki do budowania długoterminowych relacji.
- Społeczną transparentność: W małych społecznościach informacje o jakości obsługi, uczciwości sprzedawców czy rozwiązywaniu problemów rozprzestrzeniają się szybko poprzez nieformalne kanały komunikacji, co czyni wizerunek jednym z kluczowych zasobów konkurencyjnych.
- Wielowymiarowość relacji: Pracownicy i klienci często funkcjonują w tych samych lokalnych sieciach społecznych, co sprawia, że relacja sprzedawca-klient wykracza poza kontekst czysto transakcyjny.
- Ograniczoną konkurencję: W miastach powiatowych często nie ma rozbudowanej konkurencji wielkopowierzchniowych sieci DIY, co paradoksalnie stawia przed PSB Mrówką wyższe wymagania – klienci nie mają alternatywy, więc negatywne doświadczenia mogą prowadzić do frustracji i lojalności z braku alternatywy, zamiast autentycznego zaangażowania.

handlu detalicznym jest konsekwencją współwystępowania następujących zmiennych²²¹ (Berry i in., s. 155–167):

1. Usługi przed-transakcyjne: dostarczanie klientom szczegółowych, przejrzystych i łatwo dostępnych informacji o produktach, aby pomóc im w podejmowaniu świadomych decyzji. Obejmuje to narzędzia do porównywania, takie jak ceny, oferty promocyjne i dostępność produktów,
2. Usługi po-transakcyjne: zapewnienie wysokiej jakości wsparcia po zakupie, takich jak proaktywna obsługa klienta, łatwe zwroty, reklamacje,
3. Spersonalizowane doświadczenia: wykorzystywanie danych klientów do oferowania dostosowanych usług i rekomendacji. Pozwalanie klientom na wybór sposobu interakcji z detalistą (np. online, w sklepie lub za pomocą technologii samoobsługowych) zwiększa satysfakcję,
4. Budowanie zaufania: wykorzystywanie mediów społecznościowych i technologii interaktywnych do angażowania klientów, odpowiadania na ich opinie i tworzenia pozytywnych skojarzeń z marką. Przejrzystość w cenach i politykach operacyjno-sprzedażowych również wzmacnia zaufanie,
5. Spójność między kanałami sprzedaży: koordynowanie komunikacji marketingowej, ofert produktowych i cen w różnych kanałach, aby zapewnić spójne doświadczenie. Unikanie niespójności, które mogą dezorientować lub frustrować klientów, jest kluczowe.
6. Proaktywne zaangażowanie: proaktywne kontaktowanie się z klientami w celu zaoferowania pomocy lub dodatkowych usług po zakupie. To pokazuje troskę i zaangażowanie w relację.

Przyjęcie nowej/skierowanej na klienta perspektywy spowodowało, że przytoczone teorie zarządzania podkreślają jego udział we współtworzeniu usługi, redefiniując go z pasywnego

²²¹ Operacjonalizacja kierunków zarządzania marketingowego wskazana przez autorów stanowi pochodną do strategicznych elementów marketingu relacyjnego wskazanych w literaturze przedmiotu przez L.L. Berry. Autor do elementów tych zalicza (Berry, 1995, s. 236): (1) rozwój usługi podstawowej – *core service* - fundament relacji z klientem musi być solidny — usługa musi być niezawodna, wartościowa i konsekwentnie dostarczana; (2) personalizacja relacji - dostosowanie interakcji i oferty do indywidualnych potrzeb klienta zwiększa zaangażowanie i lojalność; (3) wzbogacenie usługi dodatkowymi korzyściami - dodanie wartości poza podstawową usługą (np. programy lojalnościowe, doradztwo, dostępność) wzmacnia więź z klientem; (4) polityka cenowa wspierająca lojalność – ceny powinny zachęcać do długoterminowej współpracy, np. pakiety usług czy specjalne rabaty; (5) marketing wewnętrzny – pracownicy powinni być zaangażowani i dobrze przygotowani, by skutecznie realizować strategię relacyjną wobec klientów.

odbiorcy wartości na aktywnego uczestnika usługi handlowej, a przez to współtwórcy wartości.

W sposób szczególny do tematyki innowacyjnych narzędzi marketingowych w obszarze branży DIY w Polsce odniósł się S. Dyrka (2025, s. 1-13). Autor identyfikuje kierunek osiągnięcia przewagi konkurencyjnej sklepów DIY, ze zdolnością sprzedawców detalicznych do ciągłego dostosowywania się do zmian technologicznych, włączania zrównoważonego rozwoju do swoich propozycji wartości oraz współtworzenia innowacji z klientami i partnerami. Zaangażowanie klientów do współtworzenia innowacji interpretuje poprzez spersonalizowane doświadczenia cyfrowe oraz postęp technologiczny w sklepach²²². Na tym tle podkreśla się, że firmy coraz częściej decydują się na współtworzenie, angażując klientów w procesy rozwoju

²²² Autor do innowacji marketingowych w działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego zalicza te, które funkcjonują w ramach głównych obszarów marketingu-mix, a mianowicie projektowanie punktów sprzedaży, systemów dystrybucji, działań promocyjnych i strategii cenowych. Inicjatywy te obejmują wdrażanie nowatorskich rozwiązań mających na celu oddziaływanie na rynek docelowy, w tym (Dyrka, 2025, s. 60):

1. rozwój nowych formatów sklepów i ich rozmieszczenie przestrzenne na różnych rynkach geograficznych;
2. modyfikacje struktury oferty produktów i usług, wprowadzanie innowacyjnych koncepcji ekspozycji produktów oraz zmiany w aranżacji powierzchni sprzedażowej;
3. Wdrażanie elektronicznych kanałów dystrybucji, w tym aplikacji mobilnych wspierających proces zakupowy;
4. transformacja wizualna punktów sprzedaży detalicznej, obejmująca zmiany formy, kolorystyki i identyfikacji graficznych (np. logotypów), a także estetyki otoczenia sklepu;
5. wykorzystanie nowoczesnych metod komunikacji z konsumentami, w tym programów lojalnościowych, innowacyjnych koncepcji promocyjnych oraz alternatywnych mediów i technik reklamowych, takich jak reklama telewizyjna, elektroniczne terminale w sklepach, pokazy i degustacje produktów, markowe ekspozytory, ulotki promocyjne, plakaty produktowe, reklama telewizyjna w punktach sprzedaży, reklamy typu sheltalker, danglers, standy ekspozycyjne lub wykorzystanie znanej osoby jako użytkownika produktu;
6. pozycjonowanie marki korporacyjnej i marki własnej detalisty;
7. wdrażanie innowacyjnych strategii cenowych dla produktów i usług, w tym systemów rabatowych i wstępne wdrażanie nowych metod dostosowywania cen do poziomu popytu.

W ramach przeprowadzonych przez autora badań jakościowych, przedstawiciele badanych sieci sklepów DIY zostali również zapytani o najnowsze innowacje marketingowe wdrażane w ich sklepach. Respondenci jednogłośnie podkreślili, że w odpowiedzi na rosnące oczekiwania klientów, postęp technologiczny i zaostrzoną konkurencję rynkową, działania marketingowe stają się coraz bardziej dynamiczne, zintegrowane, cyfrowe i zorientowane na klienta. Sieci takie jak Leroy Merlin i Castorama wprowadziły systemy oparte na sztucznej inteligencji, które analizują dane klientów, aby dostarczać im spersonalizowane rekomendacje produktów i oferty za pośrednictwem aplikacji mobilnych i stron internetowych. Narzędzia wizualizacyjne wykorzystujące rozszerzoną i wirtualną rzeczywistość (AR/VR) pozwalają klientom na wirtualny podgląd remontów lub projektów ogrodowych przed podjęciem decyzji o zakupie. Aktywnie rozwijane są również strategie wielokanałowe – usługi takie jak „kup online, odbierz w sklepie” są obecnie standardem, a funkcje takie jak rezerwacje godzinne, skanowanie kodów kreskowych i spersonalizowane kupony usprawniają zakupy. Technologie stosowane w sklepach, takie jak elektroniczne etykiety półkowe (ESL), kioski interaktywne i systemy inwentaryzacji w czasie rzeczywistym, zwiększają wydajność operacyjną i szybkość reakcji. Zrównoważony rozwój stał się kluczowym tematem w wielu sieciach, a inicjatywy obejmują ekologiczne linie produktów, programy recyklingu i kampanie edukacyjne promujące energooszczędne rozwiązania w zakresie modernizacji domów. Jednocześnie sprzedawcy detaliczni z branży DIY zwiększają swoją obecność w mediach społecznościowych poprzez filmy instruktażowe, sesje z ekspertami na żywo oraz treści tworzone przez użytkowników, które nie tylko wspierają sprzedaż, ale także budują zaangażowanie społeczności. Podsumowując, wyniki sugerują, że innowacje marketingowe w sektorze DIY mają charakter holistyczny i strategiczny, odzwierciedlając szersze trendy w zakresie transformacji cyfrowej, wzmacniania pozycji konsumentów i zrównoważonego rozwoju (Dyrka, 2025, s. 66).

nowych produktów i usług. Uznaje się nawet, że działania potransakcyjne (jak wystawianie opinii) są coraz częściej postrzegane jako sposób tworzenia, wzmacniania i budowania relacji klient – firma, określanych jako rozszerzony zakres marketingu relacyjnego (So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y., 2016, s.171).

Na tle wyników badań empirycznych, istotnym jest, iż wypracowanie koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym, powoduje konieczność wprowadzenia odbiorcy usługi jako aktywnego podmiotu uczestniczącego w świadczeniu usługi handlowej. To powoduje, że staje się on głównym i centralnym odbiorcą aktywności marketingowych. Konsekwencją traktowania nabywcy usługi jako wewnętrznego zasobu organizacji jest również przeformułowanie oceny jakości usługi handlowej. Ta dotychczas traktowana jako postępowanie zgodne z wewnętrznymi normami staje się oceną, która jest dokonywana przez usługobiorcę będącego aktywnym podmiotem usługi.

Z tej perspektywy ze strony usługodawcy (przedsiębiorstwa handlowego), przedmiotem ocen jakościowych jest jakość procesu, ponieważ jego pierwotnym źródłem są ramy, które usługodawca mógł sam zaprojektować oraz je realizuje (Rogoziński, 2009, s. 22)²²³.

Na tym tle, obszar rozważań w zakresie projektowania procesu usługowego w aspekcie handlu detalicznego został w szczególny sposób podkreślony przez J. Hofmeister, D. Kanbach i J. Hogreve (2024). Autorzy dokonując opracowania koncepcji produktywności usług wskazują, że współtworzenie usług przez klientów ma szczególne znaczenie w kontekście projektowania usług. Ponadto badacze podkreślają, że różne branże usługowe wymagają odmiennego stopnia współtworzenia usług przez klientów, a konkurencyjność firm różni się w zależności od tego, w jakim stopniu organizacje potrafią angażować swoich klientów (Hofmeister, Kanbach, & Hogreve, 2024). Poziom zaangażowania klientów jest wg autorów determinantą wzrostu złożoności procesów, co powoduje, że firmy usługowe muszą znacząco inwestować w szkolenia i rozwój pracowników, aby zmniejszyć lukę kompetencyjną między dostawcą usług, a klientem. Na tym tle, dysertacja wprowadza poziomy funkcji usługi handlowej, które charakteryzują się odmiennym zakresem zaangażowania klienta, co determinuje wymagane kompetencje personelu. Progresja od funkcji podstawowych do rozwojowych jest jednocześnie umiejętnością budowania zaangażowania klienta.

²²³ Do takich zalicza się: sposób obsługi klienta, format sklepu, technologia sprzedaży, struktura asortymentu

Tak jak zaangażowanie klientów w proces współtworzenia usługi uznawany jest w literaturze za aksjomat marketingu relacji, tak A. D. Pressey i B. P. Mathews (2000) wskazują, że w odniesieniu do sprzedaży produktów DIY aktywności na rynku produktów, rzadziej powodują powstawanie relacji, ponieważ *same produkty* często wywołują niewielkie zaangażowanie kupujących (Pressey, A. D., Mathews, B. P., 2000, s. 275). Autorzy prowadząc badania możliwości zastosowania marketingu relacji w handlu detalicznym wskazują, że wyniki przeprowadzonych przez nich ustaleń nie będą miały zastosowania do rynku usług. Poszukując determinant satysfakcji klienta w handlu detalicznym, podkreślają, że wdrożenie w tym obszarze zasad marketingu relacyjnego jest niepraktyczne (Pressey, A. D., Mathews, B. P., 2000, s. 282). Wyniki badań autorów sugerują, że podczas gdy marketing relacji może być aksjomatem w obszarze usług (wykluczając z sektora usług handel), jego bezpośrednie przeniesienie na rynek produktów detalicznych – szczególnie tych o niskim zaangażowaniu – może być nieefektywne lub wręcz niepraktyczne.

Na tle symbolicznego wymiaru relacji pomiędzy sprzedawcą, a nabywcą, jak wskazuje M. Mitręga (2023, s. 49) pojawiają się krytyczne opinie. Konstytutywny wymiar relacji w przedsiębiorstwie może prowadzić do braku dbałości o rozwój kluczowych kompetencji i zasobów (technologicznego *know-how*), który warunkuje utrzymanie wysokiej jakości technicznej świadczonych usług. Autor proponuje²²⁴, żeby w odniesieniu do systemu współzależności relacji posługiwać się koncepcją systemowego marketingu relacji, to jest wyprowadzeniem wartości konkretnej relacji firma-klient, jako efektu działalności przedsiębiorstwa w ramach tzw. systemu wartości.

Podobieństwo w obszarze interpretacji dzielenia się wartością ukazuje się również u E. Gummessona (2017). Badacz odwołując się do teorii Service-Dominant Logic podkreśla, że rosnący nacisk na teorię systemów, a przez to współpraca *wiele – do – wielu* (*many to many*) staje się nową teorią marketingu usług opartą na współtworzeniu wartości w złożonych

²²⁴ M. Mitręga (2023, s. 50) rekonstruuje model U. Jüttner i H. P. Wehrli (1994) proponuje by wartość związaną z wynikiem; z doświadczeniem oraz z działaniami skoncentrować w ramach systemowego marketingu relacji. Na tej podstawie autor definiuje proces kreowania wartości przez przedsiębiorstwo wskazując, że jego celem w ramach sieci rynkowych relacji nie jest dostarczanie konsumentowi wartości, ale raczej zmobilizowanie go do wykreowania dla siebie wartości przy wykorzystaniu oferty powstałej w wyniku współpracy wielu podmiotów (Mitręga, 2023, s. 52). Tak wskazane cele konsolidują się z definicją marketingu relacyjnego zaproponowaną przez autora tj. proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskownych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym.

systemach usługowych (Gummesson, 2017, s. 16-19)²²⁵. Na tym tle J. Sheth (2017, s. 6-10) rozszerza budowanie wartości poprzez współdzielenie *udziału w sercu klienta* to jest od zarządzania relacjami z klientami do zarządzania kontraktowymi lub wirtualnymi wspólnymi przedsięwzięciami z klientami jako proces marketingu relacyjnego. Ponadto autor podkreśla, że w tradycyjnym marketingu relacyjnym firmy koncentrowały się na budowaniu długoterminowych relacji z klientami poprzez komunikację, lojalność i wartość. Jednak w erze cyfrowej i post-pandemicznej, relacje te muszą być głębsze, bardziej empatyczne i oparte na współtworzeniu wartości. W tym kontekście u J. Sheth'a pojawia się koncepcja nowoczesnego *emotive feedback*, który nie tylko zbiera dane, ale rozumie i definiuje emocje, motywacje i środowisko życia klienta²²⁶.

Przestrzeń zaangażowania klienta w projektowanie rozwiązania dopasowanego do własnych oczekiwań, w aspekcie handlu interpretowana jest jako oferta przedsiębiorstwa. R. Normann (2001) podkreśla, że postrzeganie oferty, które są przejawami relacji, mobilizują zasoby i łączą je w celu wykorzystywania procesów tworzenia wartości. A. Raval i Ch. Grönroos (1996, s. 19-30) w odniesieniu do zarządzania współpracą z klientem w perspektywie oferty przedsiębiorstwa wskazują, że jakość usług rozumiana jako różnica między oczekiwaniami, a rzeczywistym wykonaniem oraz satysfakcja klienta są głównymi przesłankami intencji ponownego zakupu (Raval, Grönroos, 1996, s. 19-30). Nośnikiem wartości dla klienta według autorów jest oferta, ale rozumiana w aspekcie relacyjnym. Na tym tle, do zarządzania wprowadzona zostaje koncepcja całkowitej wartości epizodu, której sumy częściowe to wartości pojedynczych epizodów, a nie wystarczająca wartość epizodu może być zrównoważona przez pozytywne postrzeganie relacji jako całości współpracy z klientem (Raval A., Grönroos, Ch., 1996, s. 19-30).

²²⁵ S-D logic wg E. Gummessaona jest opisywana jako zmiana paradygmatu, która przekształca tradycyjne, skoncentrowane na dostawcy podejście do usług w podejście skoncentrowane na interesariuszach. W tym ujęciu, towary są postrzegane jako *zapakowana usługa* (Gummesson, 2017, s. 16-19).

²²⁶ Do narzędzi systemowego podejścia do słuchania klientów, które wykracza poza tradycyjne badania rynku, autor zalicza (J. Sheth, 2017, s. 6-10):

- immersję w codzienne życie klientów (np. obserwacje etnograficzne, wizyty u klientów),
- badania motywacyjne i emocjonalne (reaktywacja metod z lat 70.),
- storytelling i metafory jako narzędzia odkrywania głębokich wartości,
- neuromarketing i badania mózgu w celu zrozumienia reakcji na bodźce,
- analizę zachowań w sieciach społecznościowych i platformach cyfrowych,
- współtworzenie produktów i usług w ramach wspólnych przedsięwzięć (contractual/virtual joint ventures).

Teorie zarządzania i budowania relacji z klientami były również przedmiotem analiz i badań prowadzonych przez J. Sheth i A. Parvatiyar (1995, s. 255-271). Autorzy identyfikują marketing relacji z budowaniem długoterminowej współpracy z klientem, a rolą marketera (personelu) jest angażowanie klienta w procesy projektowania, rozwoju i marketingu firmy (Sheth J. i Parvatiyar A., 1995, s. 264). Dzięki strategiom marketingu relacyjnego, które promują zaangażowanie klientów w procesy projektowania i rozwoju nowych produktów oraz w rozwój strategii marketingowych, marketerzy mogą budować relacje z klientami. Autorzy doceniają rolę klienta podkreślając, że zmienia się ona z biernego odbiorcy praktyk marketingowych w aktywnego współtwórcę strategii marketingowych. Według autorów jednym z czynników mających wpływ na zacieśnianie relacji klientów z przedsiębiorstwem jest technologia, która zapewnia kompleksową obsługę, a kontakt elektroniczny ma spełniać rolę menedżera pierwszej linii kontaktu.

Technologia jako sposób budowania relacji z klientami w branży handlu detalicznego została podkreślona również przez E. Gummessaona (2007, s. 15-17). Autor wskazuje, że rozwój technologii może być przesłanką do wprowadzenia nowych propozycji wartości dla klienta, a tworzące się dzięki niej powiązania wywierają wpływ na całość procesu orientacji na klienta.

Na tym tle, jak wskazuje E. Gummesson usługa nie jest tworzona wyłącznie przez usługodawcę i klienta, a powstaje w sieci działań, w którą zaangażowanych jest wiele podmiotów. Każdy z podmiotów jak na przykład pracownicy, media czy społeczeństwo, poprzez takie sieci infrastrukturalne, jak drogi, sieci energetyczne i łączy szerokopasmowe wnoszą wkład do procesu usługi (Gummesson, 2007, s. 15-17).

Koncepcja wpływu technologii na obsługę klienta w handlu detalicznym to również zaproponowane w literaturze przez B. Kucharską (2022, s. 21) umożliwianie przez tworzenie bezproblemowych doświadczeń zakupowych. Proces obsługi powinien przebiegać płynnie, dynamicznie i bez zakłóceń. Z tej perspektywy technologia może wzmacniać osobiste zaangażowanie personelu i klienta w proces obsługi (Kucharska, 2022, s. 21). Odmienne zdanie w dyskursie wpływu technologii i jej znaczeniu w odniesieniu budowania wartości dla klienta ma M. Mitręga (2006, s. 148-162), który akcentuje, że aby odnieść sukces w marketingu relacyjnym, firma usługowa powinna być zorientowana raczej na człowieka niż na technologię, a jako najszybszą metodę budowania silnych relacji z klientami wskazuje na doskonalenie

umiejętności marketingowych personelu kontaktowego²²⁷. Ponadto autor dokonując badań w zakresie teoretycznych ujęć rentowności relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, a konsumentem zauważa, że zastosowanie marketingu relacji w sposób szczególny odnosi się do rynku usług, a jego wybrane elementy mają dużą wartość poznawczą w odniesieniu do działalności firm handlowych oraz produkcyjnych (Mitręga, 2023, s. 55). Autor dostrzega wartość marketingu relacji i jego elementów także dla przedsiębiorstw handlowych, co sugeruje szerszy potencjał aplikacyjny tej koncepcji.

Ma to szczególne znaczenie na rynku materiałów budowlanych i wyposażenia wnętrz, na którym długotrwałość relacji staje się środkiem do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Na tym tle, jak wskazują B. Wray, A. Palmer i D. Bejou (1994, s. 32-48) marketing relacji stał się zmianą paradygmatu, która odwraca uwagę od indywidualnych transakcji między kupującym, a sprzedającym, skupiając się na trwałych relacjach. Autorzy jednocześnie podkreślają, że strategie marketingu relacyjnego nie są odpowiednie dla wszystkich interakcji między kupującym a sprzedającym. Stosowanie takiej aktywności relacyjnej ma swój sens, gdy klienci nabywają produkty skomplikowane technicznie. Z tej perspektywy rynek artykułów *Do It Yourself* ilustruje tę zależność: w kategoriach prostych produktów i niskiego ryzyka (materiały eksploatacyjne, codzienne) racjonalna jest logika udostępniania²²⁸ oparta na cenie i dostępności, natomiast w projektach złożonych i kapitałochłonnych (np. remont łazienki, montaż stolarki, podłogi) wyższa niepewność techniczno-finansowa oraz długoterminowy strumień korzyści, a także trwałość użytkowania, uzasadniają inwestycję w budowanie relacji.

²²⁷ Autor w pracy *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. 2023. (Wyd. 4) podkreśla, że bezpośrednie relacje, czyli to co do niedawna uznawane było za zasadność świadczenia usług tracą swój dynamizm, a więc w końcu także znaczenie. Wszystko jednoznacznie wskazuje na to, że zaawansowane technologie informatyczne i innowacje telekomunikacyjne w zasadniczy sposób przekształcają interakcje tworzone na linii firma usługowa-klienci (Mitręga, 2023, s. 70). Na tym tle K. Rogoziński argumentuje, że zdecydowana większość aplikacji nowych technologii dotyczy usprawnień w cyklu aktywności nabywcy. Są to ułatwienia w dotarciu do oferty, zbieraniu szczegółowych danych o produktach bądź wykonanych/świadczonych usługach. W tych przypadkach jednak nie dochodzi do zjawiska samoobsługi, bo technologia znajduje zastosowanie w usprawnieniu aktywności związanych z zakupem usługi. Są to usprawnienia obsługi nabywcy usług odnoszące się zwłaszcza do krańcowych faz cyklu aktywności nabywcy (Rogoziński, 2001, s. 12-16).

²²⁸ Usługodawca jest zainteresowany stwarzaniem odpowiednich warunków do tego, by klient wykonał usługę samodzielnie. To zaangażowanie usługodawcy wyraża się w różnych formach organizowania czy aranżowania specjalnych miejsc, w których można byłoby czynności samoobsługowe wykonać. Usługodawca w logice udostępniania postrzega swoją rolę jako dostawcy wiedzy, organizatora szkoleń, przekaziciela know-how, stymulującego i gwarantującego poprawne wykonanie samoobsługi. Realizowana przez niego praca w coraz większym stopniu skierowana jest na kształtowanie warunków umożliwiających samoobsługę (Rogoziński, 2001, s. 15). Taką formę samoobsługi autor proponuje również określić jako samoobsługa technologiczna.

W tych drugich relacja kształtuje się poprzez doradztwo i koordynację obsługi, a także poprzez gwarancje i usługę posprzedażową, co wzmacnia zaufanie i skłonność do kontynuacji współpracy. Na tym tle rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta wymaga bezpośredniego dialogu, w którym kluczową rolę odgrywa personel kontaktowy.

To właśnie pracownicy pierwszej linii, dzięki kompetencjom komunikacyjnym i wiedzy operacyjnej, powinni mieć możliwość i zdolność doprecyzowywać kryteria decyzyjne oraz redukować niepewność klienta. Poprzez wyjaśnienia, rekomendacje i wspólne z klientem budowanie produktu usługowego, dostarczają wiarygodnych danych jakościowych, inicjują i angażują usługobiorcę do współtworzenia wartości.

Ukierunkowana na odbiorcę usługi mobilizacja pracowników pozwala na przełożenie problemu klienta na wspólnie tworzone parametry ofertowe *co-created offering parameters* i standardy obsługi. Choć informacje z kanałów pośrednich, dzięki rozwiązaniom technologicznym (dane transakcyjne, analityka zachowań) wspierają proces poznawczy, to właśnie rozmowa prowadzona przez kompetentny personel kontaktowy pozostaje podstawowym mechanizmem diagnozy i budowy potencjału zaangażowania nabywcy, warunkując tym samym skuteczność budowania długoterminowych relacji.

Zaangażowanie klientów jako sposób na partycypację do współtworzenia wartości w usługach zostało również zauważone w literaturze przez X. Zhang, C. Ye, R. Chen, R., i Z. Wang (2011, s. 122-130). Autorzy podkreślają, że wyższy poziom elastyczności sprzyja budowaniu zdolności obsługi klienta, a ta ostatnia odnosi się do zdolności świadczenia spersonalizowanych usług w procesie współtworzenia wartości z klientami. Odmienne jednak rozumiana jest obsługa nabywcy usługi handlowej, ponieważ źródłem jej tożsamości jest wartość fizycznego produktu i na tej podstawie stanowi ona dodatkowy atut, który pozwala firmom wyróżnić swoją ofertę na tle konkurencji (Zhang, Ye, Chen & Wang, 2011, s. 122–130). Znaczenie tej tezy nakazuje interpretować, że w handlu podstawą pozostaje wartość fizycznego produktu. Na tym tle usługa handlowa pełni rolę dodatku, wsparcia dla towaru/asortymentu, a obsługa służy jako narzędzie różnicowania oferty w konkurencyjnym środowisku. Usługa zatem w tej interpretacji zbliża się do personalizacji oferty i dotyczy sposobu prezentacji i dostosowania produktu do klienta i jego potrzeb, a nie rzeczywistego angażowania go do kreowania produktu usługowego.

Zróznicowanie poglądów badaczy w zakresie zarządzania usługami ma swoje źródło jak wskazują Ch. Lovelock i E. Gummesson (2004) w nieadekwatności istniejących paradygmatów

literatury usługowej, wobec radykalnie zmienionego środowiska usługowego współczesności. Zmiana ta jak podkreślają autorzy, wynika z przesunięcia perspektywy zorientowanej na dobra ku perspektywie zorientowanej na usługi w marketingu. Debata ta według Ch. Lovelocka oraz E. Gummessaona w perspektywie usługowej znajduje się w zestawieniu z debatą paradygmatyczną w całym obszarze marketingu. W konsekwencji Ch. Lovelock i E. Gummesson (2004) zaproponowali, że usługi powinny zostać ponownie ocenione w świetle nowej dominującej logiki marketingu, zorientowanej na usługi Service-Dominant Logic (SDL).

S.L. Vargo i R.F. Lusch (2004) twórcy koncepcji SDL sugerują zerwanie marketingu z koncentrowaniem uwagi na wymianie (*exchange*), a w szczególności na transakcji sprzedaży dóbr materialnych (Mazur, 2021, s. 72). Badacze proponują jeden marketing dla wszystkich branż, a spoiwem, który upodabnia do siebie rynki ma być usługa. Opierając się na interpretacji E. Gummessaona jednego z twórców szkoły Nordyckiej Szkoły Usług, twórcy *SDL* skupiają marketing ze świadczeniem usługi i ukierunkowują na proces korzystania z oferty *przedsiębiorstwa* przez klienta. Jak podkreśla K. Weienfels (2019, s. 55-67) konsekwencją usytuowania wiedzy, kompetencji i zdolności w centralnym punkcie *SDL* była nowa klasyfikacja zasobów, a te które umożliwiają przetworzenie i oferowanie towarów/surowców, decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw (*operant resources*). Zalicza się do nich technologię, wiedzę i umiejętności.

Zhang, X., Ye, C., Chen, R., i Wang, Z. (2011, s. 122-130) komentując koncepcję *SDL* podkreślają, że poprzez przedstawienie propozycji wartości rozumianej jako usługa, współtworzy się ją we współpracy z konsumentami. Usługa natomiast powinna być rozumiana jako zastosowanie umiejętności i wiedzy poprzez działania, procesy i wykonania na rzecz innego podmiotu lub samego siebie (Vargo, Lusch, 2004). Klient nie jest już postrzegany jako bierny odbiorca wartości, lecz jako współtwórca wartości – aktywny zasób, który może oddziaływać na inne zasoby. Koncepcja ta zakłada, że produkt/usługa nie posiadają żadnej wartości, dopóki nie zostaną wykorzystane i docenione przez klienta, co wymaga od przedsiębiorstwa prowadzenia ciągłego dialogu z nabywcą usługi, uczenia się oraz adaptacji do dynamicznych oczekiwań klientów. Autorzy ponadto wskazują, że strategia zaangażowania klientów w proces współtworzenia wartości łączy masową personalizację z indywidualnym pozyskiwaniem informacji o potrzebach klientów poprzez ich zaangażowanie. Warto zaznaczyć, że identyfikacja interpretacji współtworzenia wartości o jakiej stanowią autorzy *SDL* odnosi się do zdolności świadczenia spersonalizowanych usług, w których dobra obsługa

dodaje wartość do fizycznego produktu i stanowi dodatkowy atut, który pozwala firmom wyróżnić swoją ofertę na tle konkurencji (Zhang, Ye, Chen i Wang, 2011, s. 122-130). Na tle tej koncepcji świadczenie pracy personelu traktowane jest jako wzbogacanie atrakcyjności produktów materialnych.

Przyczyną takiej interpretacji jest fakt, że w koncepcji *SDL* różnice między produktami materialnymi, a usługami nie istnieją. Wszystkie przedsiębiorstwa oferują usługi, a produkty materialne są jedynie ich nośnikami. Wartość natomiast tworzona jest w momencie konsumpcji (zob. Drapińska, 2018, s. 119).

Alternatywą dla idei *SDL* jest w literaturze przedmiotu koncepcja zaproponowana przez badaczy z Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług, których dorobek naukowy jest niewątpliwie jedną z najważniejszych podstaw tej dziedziny. Proponują oni podejście, które nazywają logiką usługową (*Service Logic -SL i New Service Marketing*).

Mimo wielu podobieństw obu koncepcji, badacze z Nordyckiej Szkoły Marketingu Usług Ch. Grönroos i J. Gummerus (2014) wskazują na różnice między logiką usług, a dominującą logiką usług nie zgadzając się z twierdzeniem, że usługa jest podstawą wszelkiej działalności. Argumentują, że podstawą działalności gospodarczej nie jest świadczenie usług, lecz tworzenie wartości. Usługi są jedynie pewnym uzupełnieniem/usprawnieniem (*facilitator*) tego procesu (Grönroos, Ravald, 2011). Zgodnie za A. Drapińską (2018, s. 119) według koncepcji *Service Logic*, usługobiorca (*user*) i usługodawca nie zawsze są współtwórcami wartości. Współtworzenie wartości jest możliwe tylko w przypadku bezpośrednich interakcji między usługodawcą i usługobiorcą. Jedynym prawdziwym twórcą wartości jest użytkownik (Grönroos, Gummerus 2014). Na tym tle Ch. Grönroos podziela przekonanie, że oferta (produkt) nie ma żadnej wartości dla klienta, zanim nie zacznie z tej oferty korzystać (Mazur, 2021, s. 90). Wśród opinii na temat koncepcji *SDL* na wyróżnienie zasługuje artykuł V. Ramaswamy'ego (2011, s. 195-196). Autor przekonuje, że rdzeniem wartości postrzeganej przez klienta nie jest usługa, z której ten korzysta, używając zakupiony produkt, ale doświadczenie w trakcie nabywania i współtworzenia tej konkretnej usługi. Według badacza rdzeniem współtworzenia wartości jest angażowanie innych osób do wspólnego kreowania doświadczeń (zob. Mazur, 2021, s. 95). W Polsce dyskusję z koncepcją *SDL* podejmuje K. Rogoziński (2018). Autor poddaje krytyce ideę unifikowania zarówno dóbr materialnych, jak i usług w ramach logiki marketingu i zarządzania przedsiębiorstwem zdominowanym przez

usługi. Badacz dokonując rozstrzygnięć podstaw koncepcji *SDL* jednocześnie zauważa, że (Rogoziński, 2018, s. 141-152):

1. Dostrzeżenie wiedzy jako jednostki wymiany zorientowane powinno być na dostrzeżenie i docenienie wiedzy usługobiorcy,
2. Usługi w duchu koncepcji *SDL* to również forma świadczenia/wymiany wiedzy, która ma charakter uniwersalny i może przybierać różne formy - od wymiany danych między systemami technologicznymi, po złożone procesy współpracy w rozwiązywaniu problemów klienta,
3. Podkreśla kontradyktoryjność założenia, że przedmioty materialne są nośnikami usług. Odwołując się do usługowej teorii handlu (A. Wakara) autor wzmacnia dowodzenie o niezależności usług, powołując przy tym na dychotomiczny podział na usługi rzeczowe i osobiste,
4. W konsekwencji postrzeganie klienta jako współproducenta usługi wymaga spełnienia przesłanek umożliwiających jego zaangażowanie w projektowanie produktu usługowego. Tym samym w obliczu na przykład usług wystandaryzowanych klient nie staje się współproducentem, a jedynie biernym nabywcą schematu usługowego przygotowanej wcześniej propozycji wartości (oferty) w taki sposób, żeby za jej pomocą konsument pozytywnie ocenił własne doświadczenie

Konstatując dostrzec należy, że każdorazowe postrzeganie klienta jako współproducenta usługi wymaga spełnienia określonych przesłanek umożliwiających jego aktywne zaangażowanie w projektowanie produktu usługowego. Z tej perspektywy propozycja wartości (oferty) w przypadku usług wystandaryzowanych jest konstruowana w sposób który umożliwia konsumentowi ocenę własnego doświadczenia zakupowego, jednak bez rzeczywistego uczestnictwa w procesie kreowania tej wartości. Współtworzenie usługi handlowej to moment kontaktu, dialogu, interakcji i aktywności klienta w procesie kreacji produktu usługowego. Do spełnienia tej przesłanki koniecznym staje się mobilizacja personelu przedsiębiorstwa usługowego do współkreacji rozwiązania dla klienta oraz budowania z nim trwałych więzi.

Systematyczny przegląd literatury dotyczącej ewolucji teorii marketingu usług przedstawia stopniowe przejście od koncentracji na różnicach między produktami, a usługami do zintegrowanych modeli współtworzenia wartości.

Aplikacja teorii marketingu relacji w kontekście handlu detalicznego wymaga uwzględnienia specyfiki branży i zróżnicowanego podejścia do różnych kategorii produktowych. Na tym tle skuteczna strategia marketingowa powinna integrować elementy transakcyjne i relacyjne, traktując technologię jako narzędzie do wspomagania prac techniczno-logistycznych, a spersonalizowane i bezpośrednie relacje z klientem, jako fundament trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

1. Współcześnie wytwarzanie produktów przeznaczonych do sprzedaży i zapewnienie ich dostępności przestaje być głównym warunkiem kreowania wartości dla klienta. Oznacza to konieczność reorientacji z perspektywy transakcyjnej na relacyjną, która przekształca tradycyjną fazę wymiany (sprzedaż-konsumpcja) w proces wspólnego projektowania oferty usługowej z klientem. Ma to szczególne znaczenie w aspekcie poszukiwania trwałej przewagi konkurencyjnej w branży DIY, gdzie trendy sprzedaży projektowej ukierunkowują na kompleksową, usługową obsługę nabywcy,
2. Praktykowanie i wdrażanie marketingu relacyjnego w przedsiębiorstwach handlowych w literaturze jest identyfikowane z charakterem asortymentu będącego rdzeniem usługi handlowej. Autorzy rozpoznają, że marketing relacji sprawdza się najlepiej na rynku usług, dość dobrze na rynku dóbr konsumpcyjnych trwałych i tylko w minimalnym zakresie w odniesieniu do rynku dóbr konsumpcyjnych nietrwałych (Mitręga, 2023, s. 17),
3. W badaniach przeprowadzonych przez De Wulf, Odekerken-Schröder, Iacobucci (2001, s. 33-50) autorzy zweryfikowali siłę wpływu taktyk marketingu relacji na budowanie lojalności klientów. W odniesieniu do znaczenia interakcji interpersonalnych autorzy wykazali, że: komunikacja interpersonalna (rozmowy, doradztwo, kontakt twarzą w twarz) ma symboliczny charakter i buduje emocjonalne więzi między klientem, a sprzedawcą. Tego typu interakcje są szczególnie skuteczne w budowaniu zaufania, poczucia indywidualnego traktowania oraz lojalności. Istotność tego poglądu uzasadnia fakt, że w handlu detalicznym, gdzie kontakt z klientem jest bezpośredni, interpersonalna relacyjność jest równie ważna jak działania promocyjne,
4. Rynek artykułów *Do It Yourself* ilustruje zależność odpowiedniego wyboru strategii marketingowej w odniesieniu do rdzenia oferty: w kategoriach prostych produktów i niskiego ryzyka (materiały eksploatacyjne, codzienne) racjonalna jest logika

udostępniania²²⁹ oparta na cenie i dostępności, natomiast w projektach złożonych i kapitałochłonnych (np. remont łazienki, montaż stolarki, podłogi) wyższa niepewność techniczno-finansowa oraz długoterminowy strumień korzyści, a także trwałość użytkowania, uzasadniają inwestycję w budowanie relacji. W tych drugich relacja kształtuje się poprzez doradztwo i koordynację obsługi, a także poprzez gwarancje i usługę posprzedażową, co wzmacnia zaufanie i skłonność do kontynuacji współpracy. Na tym tle rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta wymaga bezpośredniego dialogu, w którym kluczową rolę odgrywa personel kontaktowy.

5. Wprowadzenie odbiorcy usługi jako aktywnego podmiotu uczestniczącego w świadczeniu usługi handlowej powoduje, że staje się on głównym i centralnym odbiorcą aktywności marketingowych. Konsekwencją traktowania nabywcy usługi jako wewnętrznego zasobu organizacji jest przeformułowanie oceny jakości usługi handlowej. Ostatecznym weryfikatorem jakości spotkania, jak i rezultatu jest nabywca usługi. Przedmiotem ocen jakościowych ze strony usługodawcy jest jakość procesu, ponieważ jego pierwotnym źródłem są ramy, które usługodawca mógł sam zaprojektować oraz realizuje

Implikacje praktyczne

1. Marketing relacyjny w przedsiębiorstwach handlowych *Do It Yourself* stanowi szczególnie złożone wyzwanie teoretyczne i praktyczne, wynikające z różnorodności tego rynku, szerokości oferty i możliwości budowania długoterminowych relacji z klientami.
2. Tradycyjne – transakcyjne podejście wskazuje na ograniczoną przydatność marketingu relacji, argumentując, że produkty DIY wywołują niewielkie zaangażowanie kupujących, a większość transakcji ma charakter rutynowy i skoncentrowany na cenie towarów i usług,
3. Wpływ na to ma produktowo-dystrybucyjne rozumienie funkcji handlu, nie uwzględniając usługowej natury współczesnego handlu detalicznego. W świetle teorii usługowej handlu A. Wakara oraz współczesnych interpretacji K. Rogozińskiego, handel detaliczny ma charakter usługowy, w którym czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi powoduje uczynnienie jego usługowej funkcji,

²²⁹ Usługodawca jest zainteresowany stwarzaniem odpowiednich warunków do tego, by klient wykonał usługę samodzielnie. To zaangażowanie usługodawcy wyraża się w różnych formach organizowania czy aranżowania specjalnych miejsc, w których można byłoby czynności samoobsługowe wykonać. Usługodawca w logice udostępniania postrzega swoją rolę jako dostarczyciela wiedzy, organizatora szkoleń, przekaziciela know-how, stymulującego i gwarantującego poprawne wykonanie samoobsługi. Realizowana przez niego praca w coraz większym stopniu skierowana jest na kształtowanie warunków umożliwiających samoobsługę (Rogoziński, 2001, s. 15). Taką formę samoobsługi autor proponuje również określić jako samoobsługa technologiczna.

4. W kontekście DIY oznacza to, że rdzeń materialny produktów zostaje wzbogacony przez doradztwo techniczne, wsparcie w projektowaniu rozwiązań, edukację klienta oraz koordynację kompleksowych projektów. Zaangażowanie klienta w trakcie usługi ma wpływ na budowę produktu usługowego, a więc wypracowanie rozwiązania dostosowanego do jego oczekiwań,
5. Strategicznym elementem tego procesu jest dwukierunkowa wymiana wiedzy między wiedzą ekspercką personelu (znajomość produktów, doświadczenie techniczne, orientacja w trendach), a wiedzą klienta (specyfika projektu, ograniczenia budżetowe, umiejętności techniczne, harmonogram realizacji).
6. Praktyczne wdrożenie marketingu relacji w DIY wymaga strategicznego różnicowania intensywności relacji w zależności od charakterystyki produktu i potencjału ekonomicznego współpracy oraz zdolności organizacji do realizacji funkcji usługi handlowej.
7. Implementacja marketingu relacji w DIY może napotkać na bariery organizacyjne, przede wszystkim związane z kosztami przekwalifikowania personelu. Skuteczność wdrożenia wymaga rozwoju specyficznych kompetencji personelu (wiedza techniczna, umiejętności komunikacyjne, orientacja na rozwiązywanie problemów), kultury organizacyjnej wspierającej długofalowe budowanie wartości oraz zintegrowanych procesów zapewniających spójność doświadczenia klienta w różnych kanałach sprzedaży,

6.2. Koncepcja kompozycji elementów (instrumentów) w marketingu usług handlowych świadczonych przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIT

Zmiany zachodzące w sektorze usług powodują, że menedżerowie przedsiębiorstw handlowych zarządzają w zmienionych warunkach konkurencyjności, a ich rozpoznanie ma wpływ na stosowane metody zarządcze. Powszechność zasobów technicznych i innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w handlu, wszechstronny dostęp do towarów w konkurencyjnych cenach oraz coraz szybszy do nich dostęp dla konsumenta stanowią wyzwanie w zakresie weryfikacji sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W literaturze handlu (m.in. Sławińska, 2010; Pilarczyk, Mruk, 2001; Borusiak 2008; Adcock, Sullivan, 2003; Chwałek 2008; Dobski, Mikołajczyk, 2022) wskazuje się, że kierunkiem tym może być świadczenie przez przedsiębiorstwa usług, podkreślając jednocześnie ich rolę jako podnoszenie wartości

oferowanych towarów, kompleksowa obsługa klienta, tworzenie wartości dodanej dla nabywców czy jakości usług traktowanej przez pryzmat standaryzacji procesu usługowego.

Nie sposób nie dostrzec, że zachodzące w polskiej gospodarce zmiany, a odnoszące się do czynnego oddziaływania sektora usług wywarły decydujący wpływ na orientację przedsiębiorstw handlowych, a w szczególności na konsumenta. Jako ważna dziedzina gospodarki handel cechuje się wysoką dynamiką zmian spowodowanych oddziaływaniem czynników makroekonomicznych, a także strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe (Sławińska, 2006, s. 19). Jak zauważa J. Brilman uwarunkowania te mają szczególne znaczenie dla decydentów przedsiębiorstw handlowych, gdyż identyfikowanie trendów w celu dostosowywania się do nich, a zwłaszcza przewidywanie zmian koniecznych do wprowadzenia w przedsiębiorstwie stają się częścią pracy menedżera (Brilman, 2002, s. 23).

Z tej perspektywy diagnoza strategiczna przedsiębiorstwa (otoczenie i wnętrze) w celu poszukiwania efektywnych narzędzi i metod zarządzania powinna rozpocząć się od zrozumienia idei i sensu działalności, a w związku z tym również, a może przede wszystkim tego co lub kto jest źródłem kreacji wartości dla klienta i jednocześnie dla organizacji. Ujawnienie i poznanie istoty podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań stanowić powinno fundament do dalszego planowania odpowiednich metod zarządzania. Przenosząc wymiar rozważań na kompetencje i twórczą działalność menedżera przedsiębiorstwa handlowego zauważa się, że kierunek i perspektywa w jakiej dostrzega on źródło wartości dla firmy i klienta będzie nie tylko orientowała procesy i działania na konkretne aktywności operacyjne, ale będzie miała wpływ na ocenę jakości przez klienta, a przez to na konkurencyjność firmy. Wiedza zarówno pracownika jak i kadry zarządzającej w zarządzaniu jest elementem kluczowym dla rozwoju organizacji, a źródłem tej wiedzy jest dla nich klient i środowisko jej działania. Wskazane uwarunkowania w sposób szczególny oddziałują na sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIT, ponieważ jak zauważają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy połączenie się tradycyjnych sektorów w złożoną, ewoluującą przestrzeń budowania wartości powoduje, że koniecznym staje się rzucenie wyzwania głęboko zakorzenionym założeniom tradycji zarządzania przedsiębiorstwami (zob. Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 18).

Przeprowadzone badania empiryczne oraz studia literaturowe stanowiły podstawę do zaproponowania fundamentalnych rozstrzygnięć w odniesieniu do adaptacji teorii usług do koncepcji zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIT.

Konkretyzując charakter usług świadczonych przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIT szczególnej uwagi wymaga fakt, że oferowane propozycje asortymentu wnikają w egzystencjonalny poziom życia jednostki - środowisko życia/pracy człowieka, a sfera usługowa w marketach budowlano-dekoracyjnych odnosi się do aktywnej partycypacji usługobiorcy w tworzenie produktu usługowego. Zmiana charakteru współpracy z klientem w marketach budowlano-dekoracyjnych z opcji produktowej na współtworzenie produktów usługowych poprzez zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie usługowego produktu, powoduje zmianę filozofii działania samej branży. Dokonuje się ona dzięki świadomemu angażowaniu klienta do współtworzenia produktów usługowych. Parametry ekonomiczne takie jak ilość dokumentów sprzedaży, wartość koszyka zakupowego, charakterystyczne dla rozumienia handlu jako koordynatora procesów dystrybucji, przestają być warunkiem wstępnym efektywności aktywności przedsiębiorstw handlowych DIY. Stanowią one warunek akcesoryjny długookresowej współpracy z klientem, a jego aktywne uczestnictwo we współtworzeniu produktu usługowego powinno stanowić wyraz jego dowartościowania, który w efekcie prowadzi do współpracy opartej na relacjach.

Wyprowadzenie funkcji usługi handlowej z pozytywnej teorii usług K. Rogozińskiego łączącej wymiar egzystencjonalny z praktycznym i rzeczywistym celem usługi, jakim jest powiększanie dobrostanu klienta poprzez urzeczywistnianie się wspólnie zaprojektowanego produktu usługowego otwiera zmienioną dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych przestrzeń współpracy konkurencyjnej, a jednocześnie staje się szansą do jakościowego rozwoju poprzez wprowadzenie usługowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym. Przyjmując, zatem za podstawę rozumowania, że usługa to intencjonalny i podejmowany na zlecenie akt świadczenia pracy personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie (Rogoziński, 2000) oraz, że usługi świadczone są przez usługodawcę dla usługobiorcy, to w konsekwencji jak wskazuje R. Normann konkurencyjność firm usługowych zależeć będzie od efektywności wprowadzania innowacji społecznych w postaci tworzenia właściwych ról i ich konstelacji, diagnozowania i odkrywania sposobów wykorzystania ludzkich możliwości i energii, opracowania sposobów na to by jednostki i grupy ludzi szybko nabywały nowych umiejętności oraz potrafiły je wykorzystać nie tracąc przy tym entuzjazmu i zdolności czerpania przyjemności z osobistego rozwoju (Normann, 2012, s. 38).

Biorąc pod uwagę, że analiza otoczenia rynku stanowi jedną z przesłanek warunkujących opracowanie koncepcji zarządzania (Matwiejczuk, 2009; Krzakiewicz, Cyfert, 2020;

Pierścionek, 2003) należy przy jej opracowaniu uwzględnić oddziaływanie makrootoczenia i mikrootoczenia oraz własnych wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Z. Pierścionek wprowadzone metody i sposoby zarządzania wynikają z określonych założeń i twierdzeń odnośnie do charakteru otoczenia oraz możliwości prognozowania jego zmian w czasie, następnie założeń dotyczących istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy wewnętrznych i zewnętrznych (Pierścionek, 2003, s. 62).

Z tej perspektywy wyniki badań respondentów wskazują, że do koncepcji zarządzania uwzględniającej wpływ makrootoczenia należy uwzględnić uwarunkowania oddziałujące na przedsiębiorstwa handlowe, a pochodzące z jego otoczenia zewnętrznego. Do takich konwencji uwzględniających wnioski z przeprowadzonych badań należy zaliczyć:

1. Zmianę trendów w handlu,
2. Dywersyfikację oferty przedsiębiorstwa, która jest konsekwencją zmian wynikających z trendów w handlu, a przede wszystkim rozwoju sfery usługowej,
3. Zmianę postaw i oczekiwań zachodzącą w społeczeństwie,

Są to czynniki, które przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę planując swój rozwój strategiczny i które jednocześnie wywierają wpływ na bliższe otoczenie przedsiębiorstwa.

Wpływ mikrootoczenia w trakcie analizy wyników badań doprowadza do wniosku, że dostawcy, kooperanci oraz konkurencja przedsiębiorstwa handlowego oddziałują niezależnie na przedsiębiorstwo. Niezależność w tej perspektywie nie oznacza, że nie dochodzi do procesów wzajemnego oddziaływania na siebie, ale zostają one rozpoznane, jako czynniki, które nie mają bezpośredniego wpływu na *współzarządzanie usługą* (zob. Dobska, 2013, s. 326) w przedsiębiorstwie handlowym. Szczególnie istotnym, a zauważonym w trakcie diagnozy wyników jest rola klienta jako podmiotu, którego uczestnictwo w świadczeniu usługi handlowej wywiera bezpośredni wpływ na jej współtworzenie, jakość oraz wspólne dochodzenie do wzmacniania rzeczywistości usługowego produktu (zob. Rogoziński, 2000a).

Z tej perspektywy elementy mikrootoczenia, jakie mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa handlowego, do których zalicza się konkurencję i dostawców zostaną potraktowane, jako czynniki, które przedsiębiorstwo powinno uwzględniać w strategii zarządzania, nadal jednak pozostające poza organizacją. Uwzględnienie tych czynników w strategii zarządzania usługą handlową może przyczynić się do wzmocnienia jakości technicznej świadczonej usługi (wyposażenie, wygląd sklepu, urządzenia, *visual merchandising*, dostępność i wybór asortymentu), ale nie oddziałują one bezpośrednio na proces

współtworzenia usługi. Na podstawie wyników badań można zauważyć, że elementami mającymi wpływ na budowę konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych, a wynikające z wpływu mikrootoczenia są:

1. Rynek (dostawcy, instytucje współpracujące, Centrala PSB) staje się forum kreowania wartości dla klienta,
2. Współpraca i kooperacja przedsiębiorstw handlowych zorganizowanych w ramach sieci Grupy PSB Handel,
3. Współpraca z dostawcami w celu realizacji wspólnej wartości i zwiększania poczucia rzeczywistości produktu usługowego,
4. Wspólne działania będące odpowiedzią na oczekiwania nabywców, a skoncentrowane na wzbogaceniu kompetencji asortymentowych,
5. Przedsiębiorstwa planujące rozwój ekspansywno–terytorialny istotnie częściej elementów przewagi konkurencyjnej poszukują w kategoriach przynależności do sieci (Know-How, korzystanie ze znaku towarowego, rozpoznawalność marki) oraz w strategicznym zarządzaniu asortymentem (merchandising, komplementarne kategorie asortymentowe),
6. Rozpoznawanie działań konkurencji jako czynnika stymulującego do wprowadzenia zmian w zakresie oferty przedsiębiorstwa,

Uwzględniając zmiany otoczenia w zakresie tworzenia i więzi rynkowych między uczestnikami obrotu gospodarczego, które są uwarunkowane zmianą charakteru powiązań rynkowych, a również zauważone i rozpoznane w wynikach badań empirycznych takie jak: (Rogoziński, 2000a; Tubielewicz, 2003):

1. Kooperacja i tworzenie więzi organizacyjno – strukturalnych powodują, że produktem tej współpracy staje się sprzedaż wiedzy, ponieważ przyrost wartości dodanej jest zazwyczaj efektem pracy umysłowej, a sieć nie jest tylko grupą organizacyjną, ale dynamicznym zbiorem kompetencji i relacji,
2. Zmiana struktur przedsiębiorstw powoduje, że granice kompetencji organizacji stają się płynne,
3. Charakter powiązań z innymi firmami tworzy skomplikowaną sieć wielostronnych zależności

Odpowiedzią na dostosowanie się do tych zmian bądź adaptacją do nich stać się może marketing usług, gdyż pełni on rolę stabilizatora równowagi osiągananej dzięki zrównoważeniu trzech elementów (Rogoziński, 2000a): konkurencji, kooperacji i regulacji.

Analiza wyników badań w perspektywie oceny wpływu nabywcy usługi, traktowanego dotąd, jako element mikrootoczenia przedsiębiorstwa handlowego, na sposób zarządzania przedsiębiorstwem handlowym doprowadza do konstatacji, że uznawanie klienta, jako czynnika zewnętrznego dla organizacji, nawet z perspektywy najbliższego otoczenia staje się działaniem chybionym. Ocena wpływu klienta na współtworzenie usługi handlowej wymaga dokonania jego inwersji (aksjologicznej) do wnętrza przedsiębiorstwa, jako współ-projektanta produktu usługowego. Na tym tle i tylko w tej interpretacji – klienta, jako interesariusza można wskazać na konsekwencje i szanse wynikające z traktowania nabywcy usługi, jako zasobu przedsiębiorstwa. Ilość wzajemnych sprzężeń i aktywności nabywcy usługi w procesie usługowym zidentyfikowanych w wynikach badań powoduje, że nie tylko staje się on częścią tego procesu, będąc jednocześnie za niego współodpowiedzialnym, ale generuje zobowiązanie dla organizacji świadczącej usługi w postaci stosownej odpowiedzi na jego gotowość do prosumpcji usługowej. Momenty spotkania, w których zauważyć można wpływ nabywcy na proces usługowy, a wynikające z wniosków badawczych prezentuje tabela 6.2.

Na tle wyników badań, szczególnie istotnym jest fakt, że przyjęcie marketingu relacyjnego sprawia, że zasadniczo zmienia się również sposób interpretowania roli i kompetencji organizacji usługowej, gdyż nie zmierza on do przekształcenia otoczenia rynkowego w sferę wpływów i dominacji, ale na skutek wykorzystania marketingu relacyjnego dąży do zaczerpnięcia tego co zewnętrzne – dąży do włączenia klientów i interesariuszy w strukturę organizacyjną jednostki (Rogoziński, 2002, s. 20-21). Z tej perspektywy doświadczenie osobistego oddziaływania nabywcy usługi wymaga, aby tożsamość usługi handlowej oprzeć na kategorii relacji usługowej, co poprzedzone powinno być, jak podkreśla M. Dobska uporaniem się przedsiębiorstwa handlowego z problemem własnej tożsamości (Dobska, 2013, s. 327). Ta przestrzeń interpretacji wynika z konsekwencji uznania pracy człowieka jako bezpośredniego czynnika sprawczego, dzięki któremu i poprzez który możliwym jest świadczenie usług handlowych (zob. Rogoziński, 2000a).

Tabela 6.2. Rola klienta we współzarządzaniu usługą handlową – konwencje wprowadzające rekomendacje do koncepcji zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY

Problemy badawcze	Klient jako współtwórca usługi handlowej	Przedsiębiorstwo – rekomendacje do koncepcji zarządzania
Przyczyny podjęcia współpracy z Grupą PSB Handel		Doskonalenie kompetencji operacyjnych i marketingowych (przedsiębiorstwo)
	stymuluje aktywności samodoskonalenia w postaci działań innowacyjnych, a mających na celu wzbogacenie rdzenia usługi handlowej	Istnienie rozbudowanej sfery usługowej w przedsiębiorstwach handlowych
Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji	Oczekiwania i potrzeby nabywców	Świadomość konieczności wprowadzenia innowacji w postaci wzbogacania kompetencji asortymentowych jest przesłanką, która wyprowadzona zostaje z oferty usługowej przedsiębiorstwa,
	Czynnikiem mobilizującym do poszerzenia oferty przedsiębiorstwa jest klient, a zasilając informacyjnie organizację staje się jednocześnie stymulatorem jakości świadczonych usług handlowych, która jednocześnie pobudza potrzebę doskonalenia asortymentowego	
Czynniki mające wpływ na planowany rozwój przedsiębiorstw		Wzmacnianie kompetencji pracowników rozpoznane jako strategiczny planowany kierunek rozwoju przedsiębiorstwa jest konsekwencją usługowego charakteru działalności handlowej, a w związku z tym stanowienia przez nich części produktu usługowego,
		Umiejętności personelu kontaktowego stanowiące integralną część usługi handlowej, traktowane w kategoriach zasobów przedsiębiorstw, stają się niematerialnym aktywem, na którym badane przedsiębiorstwa opierają swój dalszy rozwój
	Zaangażowanie nabywcy usługi w projektowanie i współtworzenie produktu usługowego powodują, że najmniej rozpoznany kierunkiem rozwoju jest wprowadzenie formy samoobsługowej sprzedaży,	
	Istnienie sfery usługowej, której częścią stają się kwalifikacje personelu kontaktowego warunkuje umiejętność ze strony usługodawcy do rozpoznania i wprowadzenia takich elementów stanowiących obudowę rdzenia, w których klient rozpoznaje w nich wartość . Wartość zatem wyprowadzana jest z samej usługi handlowej,	
		Większe kompetencje personelu obsługi zwiększają ocenę jakości świadczonej usługi
Poszerzenie sfery usługowej w przedsiębiorstwach		Rozwijanie oferty usługowej będące powszechnym zjawiskiem w badanych przedsiębiorstwach wyznacza również kierunek innowacyjności w zakresie oferty przedsiębiorstwa, Rozpoznanie usługi jako aktu świadczenia pracy personelu w sposób logiczny staje się przesłanką, która powoduje, że przedsiębiorstwa planujące rozwój przez samoobsługę nie zwiększały zakresu świadczonych usług,

	Zdecydowana ważność czynnika poszerzenia usług w badanych przedsiębiorstwach wynika z faktu, że istnienie sfery usługowej umożliwia dopasowanie asortymentu do indywidualnych potrzeb nabywców ,	
Przyczyny poszerzenia zakresu usługowego	Troska o rozwój firmy wyprowadzona zostaje ze świadczenia usług, których celem jest kompleksowe zaspokojenie potrzeb nabywców	
	Orientacja na nabywcę powoduje, że rozwój usług w przedsiębiorstwie jest wynikiem zmiany postaw i oczekiwań klientów ,	
	Sfera usługowa daje możliwość stworzenia produktu dopasowanego do potrzeb nabywcy , a wzmocniona relacyjną strategią marketingową wpływa na budowanie lojalności klientów ,	
	Zmiana postaw i oczekiwań nabywców usług handlowych	Perspektywa rozwoju przedsiębiorstw w drodze wprowadzenia nowych usług oraz szkolenia personelu obsługi klienta naprowadza na zmienioną perspektywę konkurencyjności, którą staje się budowa lojalności nabywców dzięki obudowywaniu towarów usługami,
Czynniki mające wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów		Zaangażowanie personelu w obsługę klientów, stanowiące integralną część usługi handlowej jest tak samo ważne dla przedsiębiorstw handlowych jak dostępność asortymentu, który jest rdzeniem usługi,
	Mobilizacja personelu zapewnia możliwość przyjęcia perspektywy nabywców , a jej zaimplementowanie warunkuje ich lojalność	
	Zaangażowanie personelu poprzez komunikację z nabywcą doprowadza do zawiązania więzi osobistych , a te w naturalny sposób przyczyniają się do budowy zaufania,	
	Jakość świadczonych usług jako czynnik mający wpływ na budowę lojalności klientów, za którą realizację odpowiedzialność ponosi personel wymaga, aby nabywca usługi był postrzegany nie tylko jako jej weryfikator, ale również jej współtwórca	
	- rozpoznanie zaangażowania nabywcy jako warunku stymulującego mobilizację personelu	Rozpoznane zaangażowanie personelu w obsługę nabywcy usługi jako decydującego o budowaniu lojalności nabywców jest czynnikiem, który w konsekwencji powoduje konieczność uwzględnienia zmian w strukturach przedsiębiorstw: - traktowania personelu jako strategicznego, - traktowania osobistej sprzedaży jako strategicznego narzędzia marketingowego - zdiagnozowania personelu jako integralnej części usługi handlowej, a przez to zastosowania usługowych form zarządzania - jednoczesność świadczenia i konsumowania usługi handlowej przez nabywcę przeformułowuje funkcje marketingowe, które w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych stają się w sposób decydujący spełniane przez pracowników kontaktowych (na podst. Rogoziński, 2000a)

Czynniki mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej	Poziom i intensywność zaangażowania personelu w świadczenie usług wyprowadza strategiczny element budowy przewagi konkurencyjnej z budowania długookresowych relacji z klientami ,	
	Tylko ta przestrzeń (zindywidualizowanej obsługi) stymuluje nabywcę , a jednocześnie daje możliwość do zaangażowania go we współtworzenie produktu indywidualnego, czyli dla niego swoistego w istocie,	Kompleksowa obsługa nabywcy traktowana jako kategoria, w której pokłada się rozwój firmy wymaga, by obsługa klienta traktowana była w sposób zindywidualizowany.
		Przedsiębiorstwa planujące rozwój jakościowy w drodze szkoleń personelu obsługi klienta istotnie częściej budowę przewagi konkurencyjnej opierają na kształtowaniu długookresowych relacji z klientami, obudowywaniu asortymentu ofertą usługową oraz zindywidualizowaną obsługą klienta,
	Podtrzymywanie zaangażowania nabywców , a tym samym długookresowych z nim relacji wymaga zastosowania marketingu relacyjnego, którego celem jest uczynienie z nabywcy współwytwórcą produktu i trwałe związanie go z firmą (Rogoziński, 2000a)	
	Weryfikacja budowy długookresowych relacji z klientami jako czynnika decydującego o budowie przewagi konkurencyjnej zobowiązuje jednocześnie przedsiębiorstwa do stosowania strategii marketingowej, która uwzględnia zmiennosć oczekiwań nabywców w czasie oraz podtrzymywania ich zaangażowania poprzez zapewnienie udziału we współtworzeniu produktów usługowych	
Podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa	Rozpoznane warunki mające wpływ na budowę lojalności nabywców w postaci zaangażowania personelu w świadczenie usługi oraz przesłanki warunkujące budowę przewagi konkurencyjnej w postaci utrzymywania długookresowych relacji z klientami wymagają zastosowania marketingu relacji, ponieważ to on zapewnia możliwość włączenia nabywcy usługi w proces współtworzenia produktu usługowego ,	
	Dzięki wprowadzeniu paradygmatu marketingu relacji usługa handlowa stanowiąca akt świadczenia pracy dla konkretnego nabywcy otwiera zmienioną przestrzeń konkurencyjności dla przedsiębiorstw handlowych, wyrażającej się w przeformułowaniu/reorientacji obiektu marketingowego. Zamiast towaru staje się nim Dobrostan klienta .	
	Marketing relacji stanowi dowartościowanie klienta , gdyż to dla kogo usługa będzie świadczona jest pierwotnym w stosunku do tego, co będzie stanowiło skład produktu usługowego. Tylko zastosowanie marketingu relacji pozwala na zastosowanie tej zmienionej konwencji, gdyż to jaki będzie skład produktu usługowego w relacyjnym marketingu usług zostało rozstrzygnięte poprzez bezpośredni udział usługobiorcy we współdecydowaniu o tym jaki produkt usługowy ma powstać	
Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie	Perspektywa świadczenia usług i współtworzenia produktów usługowych z klientami powoduje, że w największym stopniu działalność marketingowa została rozpoznana przez badane przedsiębiorstwa w aspekcie jej wykonywania przez personel zatrudniony w przedsiębiorstwie.	
		Przejęcie odpowiedzialności za marketing przez wszystkich pracowników w badanych przedsiębiorstwach wymaga dokonania reinterpretacji strategii marketingowej, a w związku z tym również związanymi z nią metodami zarządzania.
	Uwzględniając fakt, że personel kontaktowy staje się częścią usługi, to w trakcie jej świadczenia oddziałuje marketingowo na usługobiorcę , który bierze udział w jej współtworzeniu, uczynnia marketing.	
		Part time marketers to pracownicy, którzy dzięki kontaktowi z nabywcami są w stanie zidentyfikować potrzeby nabywców i proponować rozwiązania im odpowiadające, a zatem

		realizują funkcję marketingową. Obserwacje personelu kontaktowego mogą również wpłynąć na kierunek rozwoju strategii marketingowej prowadzonej przez kierownictwo przedsiębiorstwa.
		Rola tych pracowników nie podlega zmianie, lecz reorientacji, gdyż z personelu wspomagającego działania marketingowe stają się specjalistami od relacji, ponieważ nie tyle robią marketing co go aktywnie uczynniają (Rogoziński, 2000a)
Podział na personel kontaktowy i zapleczna	Usługi handlowe świadczone przez badane przedsiębiorstwa są wynikiem działań społecznych podejmowanych w trakcie bezpośrednich kontaktów klienta z personelem firmy	
		Istotnym na tym tle jest podział na personel kontaktowy i pomocniczy, gdyż rolą personelu obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach jest realizacja szczególnego rodzaju elementu marketingu jaką jest sprzedaż osobista, a przez to budowanie i nawiązywanie relacji z nabywcami, który to czynnik został rozpoznany jako decydujący element mający wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej
		Orientacja na proces projektowania procesu świadczenia usług z wykorzystaniem projektowania procesów designingu usług oraz mapy procesów usług
Przestanki podziału personelu kontaktowego i pomocniczy na		Pracownicy bezpośrednio obsługujący klientów legitymizują jakość świadczonej usługi przenosząc jej wymiar oceny na całą organizację
	Specyficzna kategoria potrzeb nabywców zaspokajanych przez świadczenie usług handlowych w badanych przedsiębiorstwach powoduje, że uwarunkowania upewnomoćnienia personelu otwierają zmienioną konwencję tworzenia warunków konkurencyjności	
	W związku z tym, że determinantą mającą wpływ na heterogeniczność procesu usługowego jest intensywność zaangażowania i czynne uczestnictwo we współtworzeniu produktu usługowego nabywcy usługi i usługodawcy , mobilizację personelu do świadczenia usługi odpowiedniej jakości należy najpierw wzmocnić poprzez przeprowadzenie szkoleń, a następnie odpowiednio wynagrodzić	
Zakres uprawnień kontaktowego personelu	Uprawnienia personelu kontaktowego, czyli <i>empowerment</i> to szczególny czynnik mający wpływ na jakość usługi handlowej w badanych przedsiębiorstwach wynikający z braku możliwości pełnej standaryzacji usług handlowych. To powoduje, że personel kontaktowy w badanych przedsiębiorstwach w trakcie świadczenia usługi powinien posiadać szersze uprawnienia i kompetencje do podejmowania decyzji, aby móc uczynniać oczekiwania rozpoznane oczekiwania nabywców	
		Odpowiedzialność za jakość obsługi nabywcy jest powierzona w ręce personelu, który równocześnie ma wpływ na budowę zaufania i lojalności nabywców w badanych przedsiębiorstwach. W konsekwencji tych uwarunkowań poprzez upewnomoćnienie personelu odpowiedzialność za klientów i bieżące decyzje wykonawcze zostaje przeniesiona z personelu zarządzającego na tych pracowników, którzy współuczestniczą w tworzeniu momentów prawdy (Rogoziński, 2000a)
		Uprawnienia w zakresie obsługi handlowej należy rozpoznawać w kategoriach: - mobilizacji personelu, której odpowiedzią powinno być zaangażowanie nabywcy usługi, - jakości świadczonej usługi

		- kompetencjach technicznych i interpersonalnych do realizacji aktu usługi
Metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwie	Pracownicy przedsiębiorstw handlowych stają się aktywem przedsiębiorstwa, w ręce którego w badanych przedsiębiorstwach powierza się budowanie długookresowych relacji oraz odpowiedzialność za lojalność klientów	
	Nabywca w zachowaniu personelu widzi i ocenia kulturę organizacji , a personel zasilany informacyjnie przez klienta , a traktowany jako partner i znający cel firmy przekazuje istotne uwagi do osób odpowiedzialnych za kreowanie kultury organizacji,	
		W badanych przedsiębiorstwach procedury postępowania zdecydowanie bardziej związane są z technicznym aspektem świadczenia usług handlowych, czyli standardów postępowania dookreślonych w księdze operacyjnej PSB Mrówka.
	Sfera relacji usługowych wypełniona zostaje Lebenswelt usługobiorcy, a przestrzeń relacji usługodawcy wypełnia kultura organizacji i wartości wyrażone w misji przedsiębiorstwa handlowego.	
		Traktowanie pracowników jak partnerów firmy oznacza ich partycypację w podejmowanych decyzjach zarówno na etapie obsługi klienta oraz w trakcie opracowywania strategii firmy.
		Istotnym z punktu wyników badań jest fakt, że przedsiębiorstwa planujące rozwój poprzez wprowadzenie nowych usług oraz zatrudnienie nowego personelu istotnie częściej zarządzały pracownikami w oparciu o traktowanie pracowników jak partnerów oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji.
		Istotnym z punktu wyników badań jest fakt, że przedsiębiorstwa planujące rozwój poprzez wprowadzenie nowych usług oraz zatrudnienie nowego personelu istotnie częściej zarządzały pracownikami w oparciu o traktowanie pracowników jak partnerów oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji. Przedsiębiorstwa dysponujące rozbudowaną ofertą usługową również wybierały metody zarządzania wzmacniające kompetencje pracowników, a traktowanie ich jak partnerów ma na celu wzmacnianie i udoskonalanie relacji międzyludzkich w organizacji.
	Zauważyć można, że intensywniejszy poziom zaangażowania czynnika ludzkiego determinuje tym samym metody zarządzania, które nie koncentrują się na opracowywaniu procedur i wydawaniu poleceń, a na kształtowaniu takich wartości w organizacji, które w momencie budowania relacji z nabywcą będą wyrazem kultury organizacji i realizującej się w jakości aktu świadczenia usługi.	
Decydujące czynniki mające wpływ na obsługę klienta		Rozpoznanie w badanych przedsiębiorstwach najczęściej wskazywanego czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta w postaci wiedzy i doświadczenia personelu jako najważniejszego elementu mającego wpływ na obsługę klienta ma związek ze zdiagnozowaniem kapitału ludzkiego jako najcenniejszego czynnika wytwórczy w działalności usługowej, ponieważ (Rogoziński, 2012, s. 158): ❖ To wyłącznie człowiek jest zdolny usługę nie tyle wykonać co wyświadczać, ❖ Wykształceni i doświadczeni ludzie są kapitałem organizacji dlatego, że właśnie oni dzięki swojemu zaangażowaniu stymulują zmiany w obsłudze usługobiorców,

		❖ Można oczekiwać, że znaczenie kapitału ludzkiego będzie nadal rość. Dzieje się tak, ponieważ przy wyrównanych standardach technicznych zatrudnianie doświadczonego i kompetentnego personelu będzie podstawą budowania przewagi konkurencyjnej.
	Nabywca usług handlowych będący jednocześnie weryfikatorem jakości usług poprzez swoje uwagi i informacje o oczekiwanym zakresie usług może stanowić dla przedsiębiorstwa handlowego istotne źródło w doskonaleniu obsługi .	
Rozumienie jakości usług w przedsiębiorstwie	Klient jest traktowany jako weryfikator jakości usługi	
	Od konkretnego zachowania personelu w trakcie obsługi zależy ocena jakości dokonywana przez jej nabywcę. Ponadto charakter nabywanych towarów powoduje, że świadczona usługa handlowa obejmuje działania angażujące klienta , więc jakość jest również współkształtowana przez klienta ,	
		Zróżnicowanie tych odpowiedzi i skoncentrowanie najmniejszej uwagi na jakości wspólnie postrzeganej (personel i nabywca) może wskazywać na zagadnienie braku dostatecznej wiedzy odnośnie do istoty i uczestnictwa nabywcy usługi w trakcie świadczenia usługi.
	Szczególny charakter nabywanego asortymentu oraz determinowana tym samym funkcja melioracyjna usługi handlowej powoduje, że ważnego aspektu nabiera również pojęcie jakości jako współtworzonej przez nabywcę usługi w trakcie jej świadczenia . Jakość bowiem jest również odzwierciedleniem możliwości zagwarantowania uczestnictwa klienta w projektowaniu produktu usługowego , co weryfikuje nie tylko rezultat procesu świadczenia, ale również jego przebieg.	
Sposoby weryfikacji jakości w przedsiębiorstwie	Jakość świadczenia usług staje się kategorią łączącą i zapośredniczającą się w działaniu personelu kontaktowego. Ponadto zauważyć należy, że współuczestnictwo klienta traktowane również jako wprowadzanie wiedzy do organizacji na temat oczekiwanej jakości należy oceniać jako proces współtworzenia wartości poprzez doskonalenie się organizacji, gdyż tworzenie nowej wartości dla klienta wymaga od przedsiębiorstwa dostosowania oferty do jego indywidualnych potrzeb.	
		Jednym z najmniej rozpoznanych sposobów weryfikacji jakości usługi są uwagi przekazywane przez klientów w trakcie bezpośrednich rozmów z personelem. Istotnym jest fakt, że wiedza na temat spełnienia oczekiwań klientów ma podstawowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, a wiedza ta dzięki bezpośrednim relacjom z pracownikami badanych przedsiębiorstw, odpowiednio zaimplementowana może być źródłem doskonalenia przedsiębiorstwa.
		Rozpoznanie oczekiwanej jakości usług powierza się w ręce personelu kontaktowego

Czynniki mające wpływ na kształtowanie oferty przedsiębiorstwa	Uzasadnionym w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw jest rozpoznanie wpływu klienta w aspekcie rzeczywistych, bo zgłaszanych jego potrzeb	
	W perspektywie wyników badań wskazujących, że wpływ klienta poprzez przekazywanie w trakcie rozmów z personelem swoich oczekiwań na temat oferty jest najbardziej rozpoznany czynnikiem przez przedsiębiorstwa i nadaje wysoką rangę roli personelu kontaktowego. Jest ona rolą strategiczną ze względu na stopień zindywidualizowania usługi i stopień decyzji podejmowanych przez personel celem spełnienia oczekiwań klientów (zob. Rogoziński, 2006a.). Jest to jednocześnie najbardziej zaawansowana forma współpracy , a w usługach występuje na przykład w projektowaniu i zarządzaniu wnętrza.	
	Istotnym na tym tle jest fakt, że implementacja marketingu relacyjnego pozwoli badanym przedsiębiorstwom na podtrzymywanie zaangażowania nabywców do współpracy w zakresie kształtowania oferty z przedsiębiorstwem .	
Wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej	Marketing relacyjny, a ściśle znajomość cyklu obsługi nabywcy (K. Rogozińskiego) staje się szansą dla usługodawcy, gdyż pozwala na odczytanie zaangażowania klienta , oraz weryfikację kryteriów oceny jakości usługi jakich oczekuje nabywca .	
	Wykonawcy usług specjalistycznych bądź których materialnym komponentem są artykuły materiały specjalistyczne konstruują produkt usługowy indywidualnie dopasowany do klienta . Nie wskazane jest zatem praktykowanie świadczenia usług rutynowych, gdyż za każdym razem usługobiorca przychodzi z innym problemem lub potrzebą . Powstający produkt usługowy jest zindywidualizowany, co tym samym wymaga dużego zaangażowania ze strony personelu kontaktowego.	
		Na tym tle kształtują się również elementy konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych, gdyż o kluczowej pozycji na rynku decydować będą umiejętności mające na celu identyfikację i znajomość oczekiwań klientów oraz sprawność i biegłość przełożenia wiedzy o oczekiwaniach na budowę strategii firmy, a następnie wdrożenie tych wszystkich działań do działalności operacyjnej (Mazur, 2001, s. 79).
Okres współpracy z klientem	Istotnym jest z tej perspektywy jest fakt, że przeznaczenie towarów stanowiących rdzeń usługi handlowej, a obudowane stosowną relacją usługową zapośredniczącą się w relacji osobowej może być stymulatorem do podtrzymywania długotrwałych relacji z klientami .	
		Badane przedsiębiorstwa deklarując dłuższą współpracę z klientami tym samym potwierdzają, że ważnym czynnikiem jest dla nich takie oddziaływanie marketingowe, które będzie miało na celu trwałe wiązanie klienta z firmą. Na tym tle zauważa się sprzeczność pomiędzy zadeklarowaną aktywnością marketingową (tabela 5.12), a realnymi działaniami w zakresie współpracy z nabywcami. Jak słusznie podkreśla K. Rogoziński przywołanej sprzeczności można doszukiwać się w przestrzeni idiomatycznych cech charakteryzujących marketing transakcyjny, do których między innymi zalicza się nastawienie na maksymalizację transakcji oraz pozyskiwanie nowych klientów, a mniej starań o utrzymanie dobrych kontaktów z klientami dotychczasowymi (Rogoziński, 2000a., s. 30).

Przyczyny lojalności klientów	Jakość świadczonych usług oraz odpowiedni poziom zaangażowania personelu mają wpływ na kontynuację współpracy klienta z przedsiębiorstwem handlowym	
		Orientacja na klienta i dbałość o poziom świadczonych usług, została powierzona w badanych przedsiębiorstwach w ręce personelu kontaktowego, a to oznacza jak podkreśla A. Styś, że powinien on oddawać do dyspozycji klienta cały swój entuzjazm i doświadczenie do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, a umiejętności i talent pracowników stają się zasadniczym instrumentem podejścia zorientowanego na klienta (Styś, 2001, s. 47).
		Wymóg spełnienia tych warunków należy zapośredniczyć w odpowiedniej strukturze przedsiębiorstwa, która powinna być czytelna dla klienta, a sposób organizacji powinien w większej mierze odzwierciedlać cykle działań klienta, niż proces świadczenia usług widziany od strony przedsiębiorstwa (Styś, 2001, s. 47)
Wydarzenia dowartościowania klienta	Perspektywą promującą proklienckie działania dla badanych przedsiębiorstw powinno być oprócz nagradzania pieniężnego/rzeczowego również aktywizacja w zakresie działań angażujących nabywców usług w zakresie współtworzenia oferty usługowej	
	Możliwość uczestnictwa klienta we współtworzeniu oferty stanowi wyraz dowartościowania usługobiorcy , gdyż poprzez optykę jego spojrzenia oddziałuje on na wprowadzenie takich elementów obudowy rdzenia, które potencjalność produktu usługowego mogą przeformułować w zobiektywizowany i odpowiedni dla niego produkt usługowy .	
	Jak zauważa K. Rogoziński klientowi nie wystarcza już uznanie go za podmiot w pełni uprawniony do weryfikacji wartości nabywanych produktów, ponieważ jest w stanie samodzielnie wycenić wartość , jaką stanowi on dla firmy, oszacowaną w pełnym cyklu jego aktywność rynkowej . Klient chce być traktowany jako interesariusz , a priori uwzględniany w tworzeniu i podziale wartości, a sama relacja między klientem, a usługodawcą staje się centrum zainteresowań, ponieważ w niej i z niej powstaje wartość (Rogoziński, 2006a., s. 4-5).	
	Zauważona w badanych przedsiębiorstwach konieczność dowartościowania nabywcy usług jest wyrazem wdzięczności za współpracę i jednocześnie szansą dla organizacji . Wyraz wdzięczności zapośrednicza się w realizacji marketingowych programów nagradzania lojalności , które mają na celu nagradzanie tych klientów, którzy regularnie, w dłuższym okresie lub na dużą skalę nabywają usługi danego usługodawcy (zob. Rogoziński, 2000a., s. 111).	
	Wprowadzenie klienta w struktury firmy z możliwością opiniowania zamierzonych działań jest wyrazem innowacyjności przedsiębiorstw, które cechą nowości zaczerpują z rynku – z zewnątrz organizacji. To otwiera zmienioną perspektywę, gdyż rynek staje się forum, na którym klienci odgrywają aktywną rolę w tworzeniu i konkurowaniu o wartość. Stanowią jednocześnie dla organizacji nowe źródło kompetencji , będące funkcją ich wiedzy i umiejętności, chęci uczenia się i eksperymentowania oraz zdolności do angażowania się w aktywny dialog (Baran, 2013, s. 97)	
Rola klienta w przedsiębiorstwie		Jakość jest wypadkową zachowania się personelu kontaktowego oraz techniki wykonania i świadczenia usługi
	To nie standardy, w których organizacja rozpoznaje jakość przesądzają o jej ocenie, a ocena tych standardów w momencie ich weryfikacji przez nabywcę stanowi o tym, czy poziom jakości usługi jest przez niego akceptowany ,	
	Na tym tle przestrzeń wydobywająca sens usługowej współpracy pomiędzy nabywcą, a usługodawcą to zaopatrywanie organizacji świadczącej usługi w informacje od klienta , które wdrożone mogą stać się jednym z czynników przewagi konkurencyjnej,	
	Wyróżnienia wymaga fakt, że drugą najczęściej wskazywaną rolą klienta jest jego współudział w tworzeniu oferty usługowej przedsiębiorstwa . Stanowi to potwierdzenie usługowego charakteru handlu, gdyż rdzeń usługi będąc asortymentem zostaje uposażony w obudowujące go elementy	

	przez nabywcę i z którymi utożsamia się potrzeba nabywcy. Ta postać aktywności klienta ma wpływ na strukturę kolejnych produktów usługowych implementowanych do oferty usługowej i jednocześnie staje się wyzwaniem dla przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania tym wyraźnie zauważonym zaangażowaniem klienta.	
		Źródłem i kanałem komunikacyjnym do współdecydowania o ofercie przedsiębiorstwa w badanych przedsiębiorstwach staje się personel kontaktowy
	Zaangażowanie nabywcy w trakcie rozmowy z personelem powinno stanowić asumpt dla badanych przedsiębiorstw do jednoczesnej mobilizacji pracowników, a ta jest możliwa do realizacji przy wdrożeniu marketingu relacyjnego.	
Metody zarządzania w odniesieniu do okresu współpracy z klientem		Budowa długookresowych relacji z klientami jest możliwa przy uwzględnieniu i zaimplementowaniu marketingu relacyjnego i powinno nadawać mu się znaczenie w postaci mobilizacji personelu mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości usługi, ale wiązać go trwale z firmą (Rogoziński, 2000a., s 40),
		Mając na uwadze, że budowanie długookresowych relacji z klientami może decydować o budowie przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw to strategia doskonalenia obsługi nabywcy stać się powinna strategią nadrzędną integrującą wymiar jakości świadczenia, obsługi klienta oraz działań marketingowych (Dobska, 2018)
Najsukceszniejsza forma promocji	Zrozumienie potrzeb nabywcy usługi handlowej w badanych przedsiębiorstwach ma strategiczne znaczenie dla budowania z nim długookresowej współpracy ze względu na szczególny rodzaj asortymentu stanowiącego rdzeń tej usługi. Prace czy potrzeby związane z remontem czy urządzeniem mieszkania są aktywnością wymagającą zaangażowania personelu kontaktowego w nawiązanie dialogu, którego celem powinno być nie tylko rozpoznanie potrzeb, ale poprzez zaangażowanie klienta we współtworzenie dla niego korzyści z produktu usługowego, który ma być indywidualnie dla niego zaprojektowany – wyprowadzenie wartości . Ta perspektywa, czyli orientacja na nabywcy jako człowieka jest wyrazem również aksjologicznego, a nie wyłącznie handlowego charakteru świadczonych usług.	
	Pozytywna opinia klienta formułowana w formie rekomendacji jest promocją firmy. Klienci dzięki temu pełnią funkcje marketingowe, stając się częścią organizacji są wolontariuszami marketingowymi .	
	Koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w oparciu o marketingowe zarządzanie jakością usług wykorzystując marketing relacyjny, powinna zmierzać do wchłonięcia tego, co zewnętrzne, do włączenia klientów i interesariuszy w strukturę organizacyjną (Rogoziński, 2002, s. 21).	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie własnych wyników badań empirycznych: 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27 oraz (Tubielewicz, 2013; Ziółkowska, 2015; Szczepankiewicz, 2004; Śmigiełska, 2004; Szumilak, 2004; Borusiak, 2008; Sławińska, 2010, 2014; Kucharska, 2014; Mikołajczyk, Stolecka, 2009; Machowski, 2009; Pierścioneł, 2003; Wilmańska Sosnowska, 2005; Urban, Siemieniako, 2012; Kucharska, 2017; Moczydłowska, Bitkowska, 2020; Waśkowski, 2022; Brilmann, 2002; Mikołajczyk, 2012; Mazur, 2001; Stewart, 1998; Otto, Olczak, 2007; Rogoziński, 2000, 2000a, 2009, 2012.; Czubata i in. 2006; Świeczewska, 2018; Normann, 2012; Urban, 2018; Dobska, Dobski, 2016; Dziewianowska, 2012; Marczak, Boguszewicz-Kreft, 2023; Styś, 2003; Dobski, 2009; Urban-Siemieniako, 2012).

Tak jak towar/produkt materialny stanowi punkt koncentryczny dla marketingu transakcji, tak usługa handlowa świadczona przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIY transcenduje swoją przedmiotowość w kierunku nabywcy. Miejsce, gdzie marketing transakcji kończy kontakt z klientem poprzez finalizację zakupu, w marketingu relacyjnym otwiera możliwość zadbania o budowę długookresowej współpracy, gdyż etap konsumowania produktu usługowego, jaki został urzeczywistniony w usłudze handlowej wkracza często w fazę posprzedażową. Jest to faza uświadomionych korzyści nabywcy, bo przedmiotem konsumpcji w przypadku usług handlowych świadczonych przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIT jest czynienie życia godziwym, komfortowym i mniej uciążliwym (zob. Rogoziński, 2000, s. 145), a im wyższe są korzyści tym większa szansa na ponowne skorzystanie z usług tego samego wykonawcy.

Łącznikiem integrującym przedsiębiorstwo handlowe oraz klientów, w którym jednocześnie zawiera się cel usługowej koherencji współtworzenia, ze szczególnym uwzględnieniem jakości tego procesu, staje się marketing relacji i powinno mu się nadawać znaczenie wprowadzone do marketingu usług przez K. Rogozińskiego w postaci mobilizacji personelu mającej na celu uczynienie nabywcy współtwórcą usługi oraz trwałe związanie go z firmą (zob. Rogoziński, 2000a, s. 40)²³⁰.

Mając na uwadze, że klient nie kupuje wyłącznie atrybutów produktu (towaru), a również korzyści jakie dla niego wynikają z cech atrybutów asortymentu, koniecznym staje się wzmocnienie i podtrzymywanie jego aktywności w projektowanie rozwiązania, którego celem jest przekształcenie potencjalnie pożądaney cechy produktu materialnego w realną dla niego korzyść, w której rozpoznaje on wartość. Szczególnie istotnym z tej perspektywy staje się projektowanie procesu usługowego w duchu działania **z myślą o kliencie**, w którym urzeczywistnia się sens marketingu relacyjnego w oparciu o imperatyw nadrzędności korzyści nabywcy. Taka postać dowartościowania nabywcy jak zauważa M. Dobska przyjąć powinna od strony przedsiębiorstwa handlowego rozwiązania, w których strategia doskonalenia obsługi

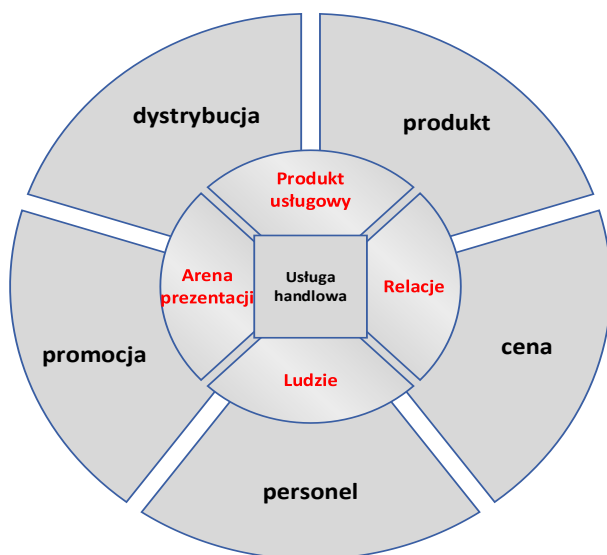
²³⁰ W literaturze podkreśla się szczególny wkład K. Rogozińskiego w konceptualizację relacyjnego ujęcia marketingu usług. Autor ten przedstawił własną oryginalną definicję marketingu relacji, przeprowadzając również analizę pojęcia „relacja”. Podkreśla się, że stanowisko autora akcentuje wymiar interakcji, współtworzenia wartości i lojalności w działaniach marketingowych oraz prezentuje poziom zaangażowania zawodowego pracowników i marketing wewnętrzny jako najważniejsze determinanty przedsiębiorstwa (zob. m.in. Kowalska, 2023; Mitręga, 2023). K. Rogoziński dokonując interpretacji pojęcia „relacja” nadaje jej jednoznacznie podmiotowy fundament. Dzięki temu relacja ma charakter bezpośredniości, dialogu i spotkania oraz takie jej rozumienie warunkuje powstanie trwalszych więzi i zależności, co staje się być głównym celem marketingu relacyjnego (Rogoziński, 2000a, s. 34-35).

nabywcy staje się strategią nadrzędną integrującą wymiar jakości świadczenia, obsługi klienta oraz działań marketingowych (Dobska, 2018).

Koncepcją marketingowego zarządzania jakością usług poprzez uwzględnienie wszystkich elementów konstytuujących akt świadczenia i proces wykonania usługi, a więc podmioty, uczestników świadczenia, przedmiot świadczenia, relacje w jakie wchodzi wraz z całą płaszczyzną kontaktowania się determinującą wyżej wskazane elementy (zob. Rogoziński, 2000a) jest model RAPP (Relacje, Arena prezentacji, Produkt, Personel – ludzie) zaproponowany dla działalności usługowej przez K. Rogozińskiego (schemat 6.2.). Jego projektujący charakter, proponujący zmienioną perspektywę konkurencyjności dla przedsiębiorstw handlowych i uwzględniający szczególny charakter asortymentu, może stanowić dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY propozycję sposobu budowy lojalności nabywców, nawet w wymiarze pokoleniowym. Ponieważ często zbudowanie relacji na początkowym etapie realizacji inwestycji w postaci budowy domu przez nabywcę usług powoduje, że staje się on klientem lojalnym nie tylko do zakończenia budowy domu, ale również w trakcie ciągłego zaspokajania potrzeb związanych z utrzymaniem gospodarstwa domowego (siedliska życia). Powiększa się dzięki niemu rynek referencyjny, a przyjmując, że *limes* przedsiębiorstwa przebiega tam, gdzie są jego nabywcy (zob. Rogoziński, 2016) (schemat 6.2.), rozwój organizacji może być ograniczony umiejętnością zarządzania potencjałem usługowym. W pracy wykazuje się, że warunek koherencji, dzięki nowemu uporządkowaniu elementów marketingu spełnia taka wersja marketingu usług handlowych, która reorientuje dotychczasowe metody zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym w strategię doskonalenia obsługi nabywcy jako procesu obsługi generującego dochód dla przedsiębiorstwa handlowego (zob. Rogoziński, 2000a). Proponowana wersja marketingu usług handlowych dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych została zaprezentowana na schemacie 6.1.

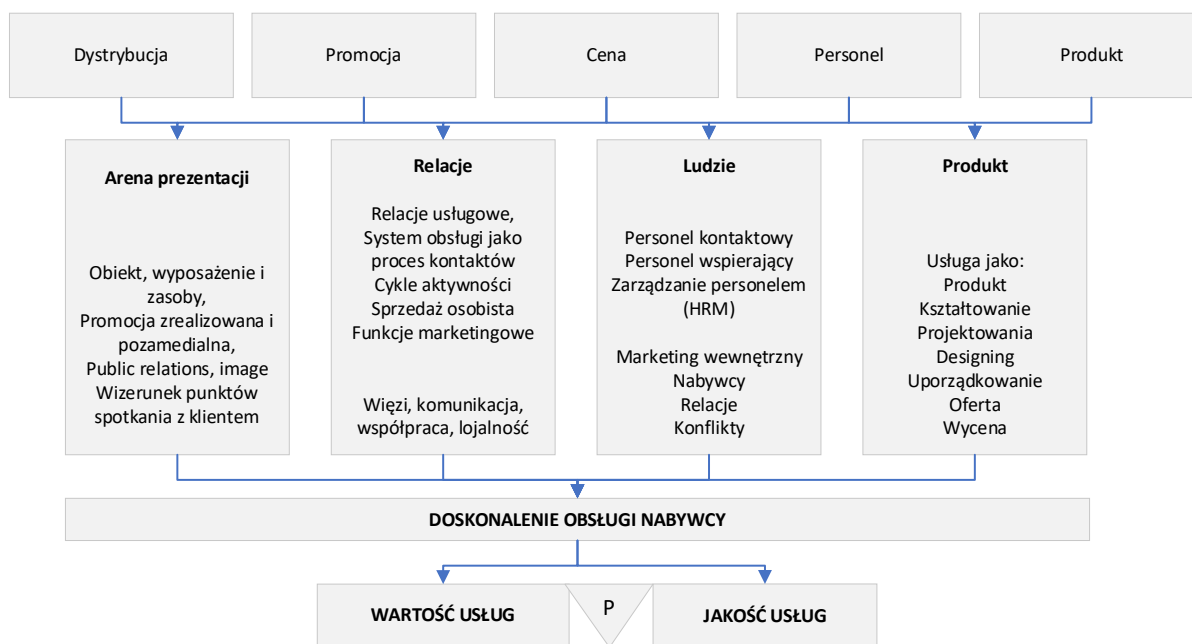
Wybór marketingu usług handlowych (oparty na modelu RAPP²³¹) pozwala nie tylko na uniknięcie problemów wynikających z faktu, że projektowanie usługowego produktu znajduje się poza obszarem zainteresowań marketingu (zob. Chłodnicki, 2004), ale jego celem staje się budowanie długotrwałych relacji z nabywcami.

²³¹ Autorska wersja marketingu usług K. Rogozińskiego



Schemat 6.1. Schemat marketingu usług handlowych sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000a.



Schemat 6.2. Model RAPP – koncepcja marketingowa w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: Rogoziński, 2000a, s. 139.

Konsekwencje wynikające z przyjętych rozważań oraz istota usługi handlowej świadczonej przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIT w postaci świadczenia pracy personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie handlowym, której rolą jest uczynnienie funkcji asortymentu handlowego, a poprzez sekwencję współdziałania sprzedawcy i klienta, wbudowanie go w strukturę finalnego produktu usługowego w celu wzbogacenia wartości

użytkowej, jaką posiada towar (Kucharska-Zemke, 2023) zobowiązują, aby współpracę z klientem oprzeć na budowaniu długookresowych relacji. Z tej perspektywy imperatyw nadrzędności korzyści nabywcy przynosi swoją ekonomiczną efektywność, gdy nabywca po raz kolejny podejmie decyzję o zakupie u konkretnego usługodawcy, a opatrzony odpowiednią mobilizacją (intelektualną i techniczną) personelu kontaktowego stać się może impulsem samodoskonalenia organizacji.

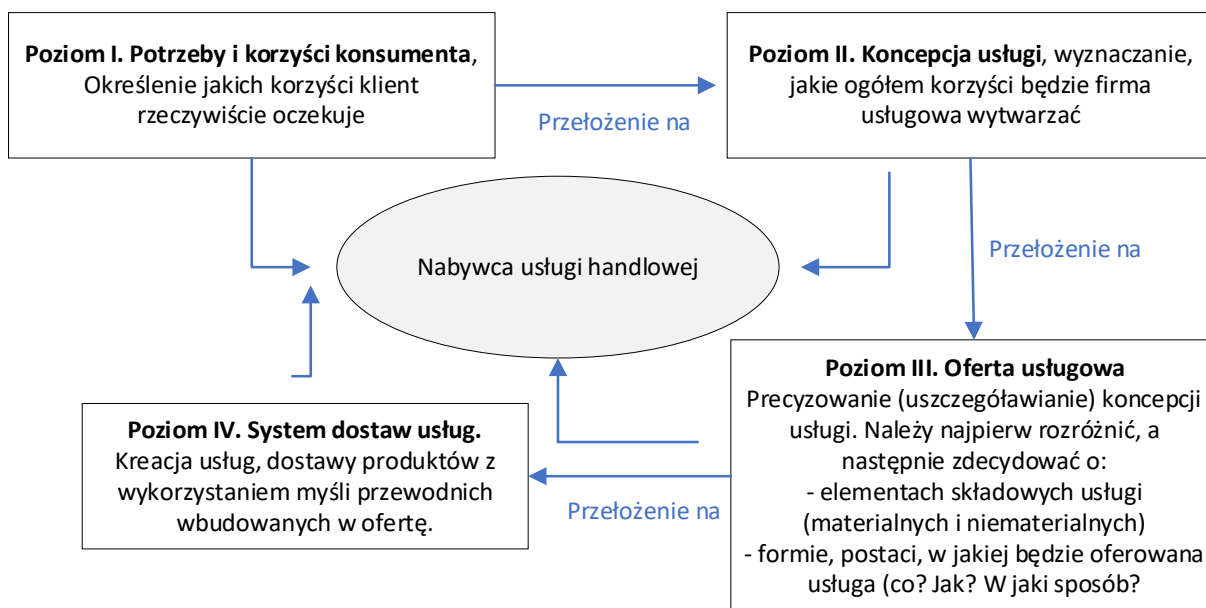
Rozproszenie środków marketingowych stosowanych przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe DIY, zdiagnozowanych w wynikach własnych badań empirycznych można skoncentrować poprzez koherentne uregulowanie elementów mieszanki marketingowej w uporządkowany model RAPP (Rogoziński, 2000a), stający się jednocześnie koncepcją integrującą i scalającą usługowe determinanty zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

6.3. Doskonalenie obsługi nabywcy jako nowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Usługowe doprecyzowanie funkcjonalnych obszarów zarządzania na poziomie branżowym (Rogoziński, 2000a; 2012; 2016; 2017; Zeller, 2010; Śmigielska, 2004; Tubielewicz, 2003, s. 389; Plichta, 2004, s. 89; Szczepankiewicz, 2004, s. 135; Normann 2012):

1. Zarządzanie potencjałem usługowym i współtworzenie oferty usługowej przedsiębiorstw

Uwzględniając, że jedną ze wskazywanych przesłanek mającą wpływ na rozwój przedsiębiorstw jest potencjał techniczny, powinno się dążyć do optymalizacji decyzji związanych z identyfikacją specyficznych cech świadczonych usług handlowych. W szczególności tych związanych z charakterem oferowanego asortymentu, sposobu obsługi nabywców, technicznych możliwości obiektów przedsiębiorstw handlowych. Potencjał usługowy otwiera przestrzeń do zawierania relacji usługowej, dzięki której dochodzi do wyboru jednej kombinacji elementów konkretyzujących się w niepowtarzalnej wiązce korzyści. Nabywca usługi handlowej został zweryfikowany jako współtworzący ofertę przedsiębiorstwa poprzez deklarację swoich potrzeb i oczekiwań. Szansę na zaangażowanie i współudział nabywcy usługi w kreowaniu oferty można przedstawić za pomocą schematu oferty usługowej (schemat 6.3.)



Schemat 6.3. Możliwość współtworzenia oferty przedsiębiorstwa z klientem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rogoziński, 2000a., s 68).

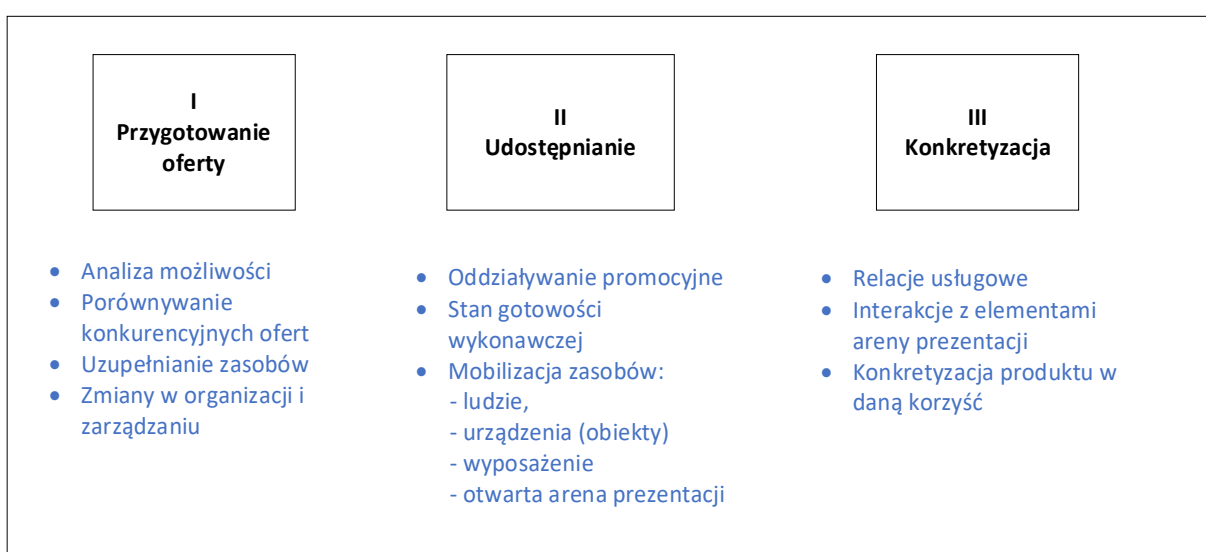
Inkorporując klienta do wnętrza organizacji poprzez wsłuchanie się w jego opinię i jej realne wdrożenie, czyli dowartościowanie jego jako nabywcy towaru stać się może najbardziej oczekiwaną zmianą, bo uwzględniającą jego osobę, jako interesariusza, a jednocześnie kreującą przychody dla organizacji. Wprowadzenie klienta jako głosu doradczego stanowi reorientację na wartości i kryteria jakości jakie są postrzegane przez nabywcę jako atrakcyjne i dzięki którym może stać się on przekątnikiem na rynek - uzgodnionych korzyści.

Odwołując się do wyników własnych badań empirycznych należy zauważyć, że 89 % respondentów **współtworzy ofertę usługową na podstawie zgłaszanych oczekiwań klientów**, a tak zdecydowana w tym zakresie orientacja marketingowa ma swoje uzasadnienie z perspektywy współudziału nabywcy w projektowaniu produktu usługowego. Z perspektywy klienta – oferta usługowa to nie tylko ekspozycja odpowiednio dobranych usług, ale również przestrzeń przekazu i komunikacji firmy z usługobiorcami. Ofertą usługową, bowiem jest upublicznienie odpowiednio zaprezentowanego potencjału usługotwórczego danej firmy, o którym wyobrażenie dają – składające się na tą ofertę – usługowe produkty. Do elementów konstruuujących ofertę w przedsiębiorstwie handlowym można zaliczyć (zob. schemat 6.4.):

- Podmioty uczestniczące w jej kształtowaniu oraz podmioty odczytujące jej zawartość, weryfikujące trafność kompozycji ofertowej,
- Aspekt przedmiotowy oferty, odwołuje się do konkretnej potrzeby-korzyści-dobra-osoby-przedmiotu, które mają być obiektem lub celem świadczenia,

- c. Arena prezentacji, czyli obudowa oferty, a więc miejsce i środki wykorzystywane przy udostępnieniu oferty,
- d. Forma, czyli sposoby konkretyzacji możliwości zawartych w ofercie.

Orientacja marketingowa w zakresie współtworzenia oferty usługowej z klientem pozwala na uwzględnianie jego kryteriów oceny wobec atrakcyjności elementów, a tym samym skorzystania z usług wykonawcy. Kompetencje te powinny stanowić przestrzeń współpracy kierownika i personelu, a aktywność w postaci zaproszenia klienta do współtworzenia powoduje, że organizacja buduje swoje kompetencje zgodnie z oczekiwaniami rynku.



Schemat 6.4. Proces kształtowania oferty usługowej w przedsiębiorstwie handlowym

Źródło: (Rogoziński, 2000a).

2. Zarządzanie asortymentem usługowym:

Zmiana monofunkcyjnego podziału zadań opartego na założeniu, że producent zajmuje się wytwarzaniem produktów, a handel ich sprzedają (zob. Domański, 2005, s. 60) powoduje, że wprowadzenie marketingu relacyjnego doprowadza do kształtowania się form współpracy, które pozwalają na (1) lepszą koordynację zaopatrzenia zmierzającą do redukcji kosztów utrzymania zapasów, (2) uzyskanie niższych cen zakupów towarów, (3) wspólne z dostawcami pokrywanie niektórych kosztów np. kosztów dostaw, a zwłaszcza promocji sprzedawanych towarów. Z tej perspektywy kooperacja i tworzenie więzi organizacyjno – strukturalnych powodują, że produktem tej współpracy staje się sprzedaż wiedzy, ponieważ przyrost wartości dodanej jest zazwyczaj efektem pracy umysłowej, a sieć nie jest tylko grupą organizacyjną, ale dynamicznym zbiorem kompetencji i relacji (zob. Tubielewicz, 2003). W tej przestrzeni

istotnym staje się traktowanie obsługi jako wielowymiarowego zadania, które powinno być opatrzone stosowną jakością, ponieważ kompetencje mające wpływ na poziom pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw są zorientowane na umiejętności zaspokajania realnych potrzeb nabywców.

Uwzględniając, że jednym z kierunków konkurowania w badanych przedsiębiorstwach handlowych jest asortyment tak dobrany, aby kompleksowo zaspokajać określoną potrzebę nabywcy (Borusiak, 2008; Sławińska, 2010) powinno się doskonalić kompetencje na szczeblu operacyjnym i kierowniczym. W celu zapewnienia optyki nabywcy odnośnie do rdzenia usługi handlowej stanowiącej warunek wstępny do świadczenia usług, należy również zaangażować klientów w postaci ich opinii czy sugestii w zakresie oferty asortymentowej. Potwierdzeniem tego faktu jest zrównoważona ilość odpowiedzi w badanych przedsiębiorstwach w zakresie rozwoju oferty usługowej oraz rozwoju ekspansywnego w postaci otwarcia kolejnego sklepu, co wskazuje, że organizacje oprócz poszukiwania wzrostu przedsiębiorstw w postaci poszerzania rynków zbytu, za równoważne uznają rozwój jakościowy. Na tym tle wyróżnić należy szczególną rolę personelu obsługi klienta, który poprzez indywidualny kontakt z nabywcą jest odpowiedzialny za jakość usług, budowanie lojalności nabywców czy kompleksową obsługę klienta. Elementy te bowiem w wynikach badań przedsiębiorstw zostały wskazane jako podstawowe czynniki mające wpływ na poszerzanie zakresu usługowego w organizacjach.

3. Zarządzanie zaangażowaniem klienta - współzarządzanie usługą handlową.

Przez współudział nabywcy usługi w realizacji świadczenia w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY uznać należy zadania i funkcje, jakie są przez niego realizowane, a które zaprezentowane w tabeli 6.3.

Jak podkreśla M. Sławińska traktowanie klienta w kategorii wewnętrznego zasobu mającego wpływ na kreowanie produktu usługowego staje się nieocenionym źródłem informacji dla organizacji, gdyż konsumenci biorąc aktywny udział w tworzeniu produktu usługowego dysponują dużą wiedzą na temat rynku, produktów dzieląc się tą wiedzą w trakcie korzystania z oferty usługowej (Sławińska, 2010, s. 59-60). Klienci stają się przekąźnikiem wartości jakiej sami doświadczyli, a wywodzącej się z istoty współtworzenia usługi. Podążając za M. Dobską udział klienta w tworzeniu wartości poprzez dochodzenie do współpracy doprowadza do ekonomicznego efektu pudła rezonansowego (Dobska, 2013, s. 325). Autorka

podkreśla, że rola klienta w tej przestrzeni to: (1) źródło informacji o postrzeganiu jakości, (2) udział klienta stanowi prezentację i wzmocnienie perspektywy usługobiorców. Istotnym z tej perspektywy jest fakt, że nabywcy wprowadzając własne kryteria jakościowe stają się źródłem *oczyszczenia* dla przedsiębiorstwa handlowego z ich własnych wewnętrznych kryteriów (a odnoszących się do nabywców). Uwzględniając te kategorie w cyklu obsługi nabywcy przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez wypracowanie kompromisu w przestrzeni jakości świadczenia.

Tabela 6.3. Aktywność klienta w trakcie współtworzenia usługi handlowej

Funkcja	Uczestnictwo nabywcy usługi handlowej
Projektowanie zawartości usługowego produktu	Dokonanie charakterystyki usługi bądź opisu problemu odpowiadającym rezultatom świadczenia. Uzgadnianie szczegółowych warunków świadczenia – klient powinien znaleźć się w centrum wielofazowego cyklu obsługi (CLAN), który go okala, a którym zarządza główny wykonawca, nadając wyjątkowe znaczenie fazie nabywania – negocjowania.
Współ wykonawstwo usługi	Wykonywanie prac niezbędnych dla realizacji procesu usługowego (dokonanie pomiarów pomieszczenia, akceptacja rozwiązań zaproponowanych przez UGD)
Kontrola jakości wykonania usługi	Aktywności mające na celu bieżące nadzorowanie nad poprawnością wykonywanej usługi zgodnie z ujawnionymi wcześniej potrzebami i oczekiwaniami
Poprawa motywacji personelu świadczącego usługę	Doświadczenie i wiedza klienta stają się kategorią porządkującą jakość wykonania usługi przez personel oraz stanowi dodatkową motywację do zachowania standardów jakości wykonywanej usługi.
Stymulowanie rozwoju firmy usługowej	Świadomy i wymagający klient na gruncie wcześniejszych doświadczeń z firmami działającymi w danej branży oczekuje coraz wyższego standardu oferty
Realizacja działań marketingowych	Formułowanie opinii na temat oferty usługodawcy, wystawianie rekomendacji, które mogą zachęcić bądź zniechęcić do skorzystania z usług danego świadczeniodawcy
Utrzymanie etosu pracy	Poprzez cenne informacje zwrotne od klienta pracownicy zdobywają interesujące doświadczenia i są mobilizowani do działań
Wpływ na samodoskonalenie usługodawcy	Wymiar jakości świadczenia postrzegany ze względu na perfekcyjność wykonania. Możliwość samorozwoju usługodawcy prowadzącego do mistrzostwa poprzez doskonalenie obsługi nabywcy. Możliwość wpływu na stałe weryfikowanie kompetencji usługodawcy i dostęp do informacji o nabywcy. Zaangażowanie nabywcy usługi handlowej pozwala na możliwość wzbudzenia w personelu kontaktowym kompetencji twórczych, które pozwolą na skonfrontowanie pragnień nabywcy z intersubiektywną oceną usługodawcy dając możliwość na wypracowanie wartościowo zobiektywizowanego rezultatu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000a.; Dobska, Dobski, 2016.

4. Sprzedaż osobista jako główne instrumentarium marketingowe w doskonaleniu obsługi nabywcy

Jak zauważa K. Dziewianowska poziom relacji osobowych oparty na bazie więzi o naturze społecznej wynika z osobistych i bezpośrednich kontaktów klienta z pracownikami

przedsiębiorstwa (Dziewianowska, 2012, s. 77). Na tym poziomie relacji jak wskazuje autorka dla nabywców ważna jest nie tylko sama usługa jej jakość i cena, ale także takie czynniki jak bezpieczeństwo czy zaufanie, a co więcej występowanie więzi społecznych sprawia, że zwykły zakup zamienia się w wydarzenie towarzyskie, możliwość spotkania znajomych osób i wzajemnej interakcji, która zwiększa poczucie zadowolenia i zaangażowania. Poprzez nawiązanie relacji osobowych klient może stać się współpracownikiem organizacji, wywierając odpowiedni wpływ na kształtowanie przekazu marketingowego dla innych nabywców. Na tym tle ujawnia się ważna rola sprzedaży osobistej, dzięki której poprzez informację zwrotną od klienta wprowadza się tym samym możliwość adaptacji stosowanej strategii marketingowej do zmieniających się warunków konkurencyjnych oraz osiągnięcia dodatkowych korzyści rozpoznanych w ramach następujących kategorii (Altkorn, 1992, s. 344-345, Marczak, Boguszewicz-Kreft, 2023, s. 48):

1. Przekazywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo na rynek,
2. Pozyskiwanie wiedzy o potrzebach, popycie i referencjach odbiorców,
3. Zjednywanie klientów,
4. Przekonywanie niezdecydowanych nabywców przez porady, doradztwo oraz minimalizowanie ryzyka związanego z zakupem,
5. Formowanie wizerunku firmy i kształtowanie pozytywnego nastawienia odbiorców do przedsiębiorstwa,
6. Dostosowanie sposobu prezentacji oferty do indywidualnych potrzeb nabywcy,
7. Dwukierunkowy charakter komunikacji, możliwość interakcji, dzięki czemu sprzedawca od razu poznaje odpowiedź konsumenta.

W naturalny sposób uwzględniając zaangażowanie klienta i bezpośrednie współprojektowanie usługowego produktu, dzięki komunikacji i rekursywności relacji z organizacją, cena przestaje być pieniężnym wyrazem wartości, a określa wartość relacyjną – zależy więc od charakteru i głębokości relacji w jakie weszli uczestnicy transakcji (Rogoziński, 2000a). Warto również zauważyć za K. Rogozińskim, że przedsiębiorstwa handlowe nie powinny kojarzyć marketingu z aktywnością przypisaną końcowej fazie obsługi, a więc samego faktu sprzedaży, gdyż jego znaczenia nie można sprowadzać tylko do zaspakajania potrzeb klienta ani wyszukiwania nowych technik sprzedaży. Marketing usług staje się podstawą do konstruowania pełnego czterofazowego cyklu obsługi nabywcy, w którym sprzedaż przestaje być wyróżnioną fazą, a staje się aktywnością o podstawowym znaczeniu, dzięki której poza

procesem dystrybucji realizowana jest również funkcja marketingowa z badaniami marketingowymi włącznie (Rogoziński, 2000a). Uznając, że relacja usługowa jest relacją interpersonalną i wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i usługobiorcy oraz jednocześnie doświadczaniem tego oddziaływania to dzięki relacji powstają i utrwalają się więzi między uczestnikami cyklu obsługi przekształcając ich w klientów i interesariuszy (Rogoziński, 2006b, s. 14). Tym samym ciężar odpowiedzialności marketingowej jest przejmowany w usługach handlowych przez personel kontaktowy. Kontakt z nabywcą przyjmuje postać osobistej obsługi klienta, która obejmuje szeroki zakres elementów o charakterze marketingowym takie jak przyjmowanie zlecenia, doradztwo, sprzedaż osobista, promocja. Funkcje te wypełniane są przez personel pierwszej linii, określany jako personel kontaktowy (zwany *part time marketers*) (Rogoziński, 2000a, s. 167). Relacje między personelem kontaktowym i klientami mają bezpośredni wpływ na doświadczenia klienta i przebieg procesu obsługi, a od kwalifikacji i zaangażowania usługodawców w dużej mierze zależy jakość świadczonych usług. Na tym tle w aspekcie usługi handlowej procesowi zarządzania personelem kontaktowym należy nadać strategiczne znaczenie (Dobska, 2018). Odpowiedzią na rozpoznane w wynikach badań zaangażowanie nabywcy w procesie usługowym powinno być jak trafnie podkreśla P. Zeller przededefiniowanie całego cyklu zachowań nabywców w procesie sprzedaży produktów, który powinien przybrać układ czterofazowy obejmujący fazę przedsprzedażową, nabywania, świadczenia- konsumowania, posprzedażową (Zeller, 2010, s 230).

Znaczenie sprzedaży osobistej jako szansy na rozpoznanie potrzeb nabywcy oraz aktywne włączenie go we współzarządzanie usługą handlową powoduje, że koniecznością staje się wypracowanie nowych kompetencji pracowników sprzedaży w celu reorientacji w podejściu do nabywców usług (Dobska, 2017, s. 30). Z tej perspektywy respondenci w sposób jednoznaczny zauważyli, że rozwój swojej firmy upatrują w rozwoju kompetencji personelu oraz nie zauważają jego perspektyw w ramach wprowadzenia samoobsługowej formy sprzedaży – co również jest uzasadnione specyfiką asortymentu i oferty usługowej. Rozwój poprzez szkolenie personelu obsługi klienta jest tym bardziej uzasadniony, gdyż jak słusznie zauważa P. Dobski bez intensywnego i aktywnego doradztwa oraz włączania klientów w proces projektowania produktów (kolory, zastosowania, ścieralność, indywidualne oczekiwania) świadczenie usług handlowych, w których rdzeń stanowi technologicznie zaawansowany produkt nie byłoby możliwe (Dobski, 2012, s. 91-100). Praca sprzedawcy jest wizytówką usługodawcy i stanowi jedno z głównych kryteriów oceny oraz przesłankę podjęcia

decyzji o zakupie. Poprzez to sprzedaż osobista jest uznawana za jeden z ważniejszych i najbardziej skutecznych instrumentów promocji wykorzystywanych przez firmy usługowe do marketingowego oddziaływania na rynek (Marczak, Boguszewicz-Kreft, 2023, s. 48).

Indywidualna obsługa klienta staje się niezbędnym elementem świadczenia usług w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY również ze względu na specyfikę asortymentu. Za takim wymogiem na tle wskazanej konieczności przemawiają następujące elementy (Pilarczyk, Sławińska, Mruk, 2001, s. 170): (1) produkt jest technicznie skomplikowany, (2) cena jest negocjowana i często uzależniona od dodatkowego uposażenia produktu usługowego, (3) udział sprzedawców jest postrzegany przez nabywców jako integralny element procesu zakupu, (4) towary charakteryzuje wysoki stopień wybieralności, a klient oczekuje porady. Rozpoznając w wynikach badań szczególny wpływ zaangażowania personelu kontaktowego jako czynnika mającego wpływ na obsługę klienta, zgodzić się należy z faktem, że to postawa pracownika, jego zaangażowanie i umiejętność współpracy z nabywcą będzie decydowała o skuteczności działania.

Istotnym staje się fakt, że w trakcie sprzedaży osobistej nawiązują się podstawowe relacje między sprzedawcą, a nabywcą, co wskazuje na przełomowe momenty w świadczeniu usługi handlowej (Rogoziński, 2000a., s.97) takie jak kształtowanie się *momentów prawdy*, w których nabywca bezpośrednio i świadomie wchodzi w relacje z reprezentantem usługodawcy (zob. Rogoziński, 2000a, Panasiuk, 2008, Marczak, Boguszewicz – Kreft, 2023).

Wskazując na wagę i znaczenie sprzedaży osobistej w warunkach rozpoznanych szans przez badane przedsiębiorstwa w postaci zaangażowania personelu w świadczenie usługi oraz budowania długookresowych relacji z nabywcami, należy zauważyć, że zindywidualizowana obsługa klienta zapewnia możliwość wzbudzenia zaangażowania klienta we współtworzenie produktu, który dzięki indywidualnie wskazanym potrzebom, będzie satysfakcjonował nabywcę, a dzięki temu osiągnięta zostanie wynikowa wartość w postaci końcowego rezultatu usługi (zob. Rogoziński, 2009, s. 10 -11). Rezultatu oczekiwanego i akceptowanego przez nabywcę.

5. Zarządzanie lojalnością nabywcy usługi handlowej

Chociaż lojalność jest ważną kwestią dla wszystkich firm, jest to szczególnie ważna kwestia z perspektywy badanej branży, w której nie tylko doświadczają się zakupów pokoleniowych, ale poprzez zapewnienie możliwości współtworzenia produktów usługowych, nabywcy współkreują doświadczenia organizacji powodując, że ich współuczestnictwo jest również

współuczestnictwem w jej doskonaleniu (zob. Iwankiewicz – Rak, 2011, s. 63). Zdiagnozowany w wynikach badań decydujący czynnik kształtowania lojalności klientów i zaufania jakim jest zaangażowanie personelu w obsługę klienta jest związany również z poziomem zaawansowania technicznego oferowanych towarów, zmian technologicznych oraz rozbudowaną sferą usługową, która staje się podstawą do rozpoznania warunków konkurencyjności na rynku lokalnym. Z perspektywy branży materiałów budowlano-dekoracyjnych zapewnienie lojalności klienta to rozumienie definicji wartości w taki sposób, jak pojmuje ją klient, a następnie przygotowanie oferty adekwatnej do jego wymagań lub przewyższającej je, by wywołać stan zbliżony do pełnej satysfakcji (Wilmańska – Sosnowska, 2004, s. 218).

Uwzględniając fakt, że personel kontaktowy i nabywca usługi stają się współprojektantami produktu usługowego zgodzić się należy z K. Dziewianowską, że utrata klienta jest spowodowana brakiem sprostania oczekiwaniom klientów, które powstają w krytycznych momentach zwanych chwilami prawdy (Dziewianowska, 2012, s. 180). Epizody momentów prawdy w usłudze handlowej stanowią między innymi przestrzeń wypełnioną relacją usługową zwłaszcza z samym usługodawcą, więc tym co stanowić będzie o lojalności klienta nie będą elementy mierzalne i porównywalne, a takie w których odzwierciedla się kultura przedsiębiorstwa handlowego. Heterogeniczność samego aktu świadczenia usługi handlowej na skutek uczestnictwa osób – ludzi przełamuje możliwość wprowadzenia standaryzacji w ramach indywidualnej obsługi klienta. Reprezentatywnym z tej perspektywy rozwiązaniem jest edukacja personelu kontaktowego w zakresie aktywności nabywcy usługi, a w związku z tym również adekwatnych i oczekiwanych działań wykonawców usług.

Zagadnienie lojalności nabywców usług znalazło swoje odzwierciedlenie również w zakresie elementów mających wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach handlowych DIT w postaci budowania długookresowych relacji z klientami. P. Dobski analizując przyczyny lojalności nabywców usług handlowych zauważa je po stronie personelu kontaktowego, którego rolą jest nie tylko nakłonienie nabywcy do zakupu, ale trwałe związanie go z firmą (Dobski, 2009, s. 11). Lojalność nabywcy, a poprzez to długookresowe relacje w przedsiębiorstwach handlowych DIT to możliwość współkreowania jego doświadczenia, a jak podkreśla M. Chłódnicki warunkiem koniecznym, aby jego doświadczenie przyniosło mu zadowolenie jest spełnienie jego oczekiwań (Chłódnicki, 2022, s. 17).

Budowa długookresowych relacji z klientami znajduje swoje odzwierciedlenie również w stosowanej strategii zarządzania okresem współpracy z nabywcą. Zdecydowana większość respondentów w tym zakresie opowiada się za działaniami wzmacniającymi współpracę ze stałymi klientami, nie zaniedbując przy tym działań w celu pozyskania nowych klientów. Ta zrównoważona strategia jest ściśle związana z trendem budowania pozycji konkurencyjnej.

Jak podkreśla S. Wilmańska – Sosnowska tworzenie partnerskich więzi w ciągłym współdziałaniu z klientem w celu poszukiwania możliwości dostarczania mu jak największej wartości wydaje się aktualnie jedną z najlepszych opcji strategicznych, jaką mają do wyboru współczesne podmioty gospodarcze (Wilmańska – Sosnowska, 2004, s. 216). Budowanie lojalności klientów w badanych przedsiębiorstwach ma elementarne znaczenie dla powodzenia biznesu patrząc na szczególny rodzaj zaspokajanych potrzeb mieszkaniowych czy remontowych. Utrzymanie klienta powoduje, że nie tylko staje się on zaangażowany w reklamowanie usług przedsiębiorstw, będąc tym samym cennym źródłem informacji zwrotnej, ale przede wszystkim może zapewnić utrzymanie stabilizacji finansowej i realizację dalszych zamierzeń rozwojowych. Długookresowe relacje stanowią, bowiem ekonomiczne, lecz nie uwzględniane w rachunkowości aktywa przedsiębiorstw wpływające na zdolność do generowania przychodów, gdyż jak wskazuje J. Otto i A. Olczak firmy, które posiadają lojalnych, długoletnich klientów potrafią finansowo pokonać konkurentów z niższymi kosztami jednostkowymi i większym udziałem w rynku, ale znaczną fluktuacją nabywców (Otto, Olczak, 2007, s. 77).

Na tym tle kluczowym klientem dla przedsiębiorstw handlowych DIY staje się nie ten, który kupuje najwięcej, ale klient, który obietnicą współpracy stabilizuje pozycję rynkową zleceniobiorcy (Rogoziński, 2012, s. 395). Z tej perspektywy szczególne starania w przedsiębiorstwach handlowych należy podjąć na rzecz bliskich relacji z najbardziej zyskownymi nabywcami, co wymaga z kolei umiejętności ich wyodrębnienia, a następnie przekonania ich do tego, że to właśnie oferta konkretnego przedsiębiorstwa jest najlepiej dopasowana do ich indywidualnych preferencji (Mitręga, 2023, s. 41). Skupienie uwagi tylko na nowych nabywcach, a w związku z tym również postrzeganie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa przez pryzmat ilości nowych klientów jest działaniem nie tyle krótkowzrocznym co jak słusznie podkreśla K. Rogoziński zagrażającym przekształceniem relacji usługowych w transakcyjne kontakty osobowe. Zauważone niebezpieczeństwo tym bardziej wzmacnia fakt, że w marketingu relacyjnym decyzja o wejściu i wyjściu z relacji zawsze należy

do nabywcy (Rogoziński, 2006a., s. 45). Kierunkiem jaki może zabezpieczyć przedsiębiorstwo handlowe przed utratą nabywców jest pierwsza linia obrony pozycji, która polega na utrzymaniu posiadanych już klientów, a najlepszym sposobem realizacji tego zadania jest dostarczanie im powodów do jak największej satysfakcji, co wymaga przeniesienia punktu ciężkości zainteresowania firmy na szeroko pojętą obsługę klienta (Wilmańska – Sosnowska, 2004, s. 216). Jednak należy mieć na uwadze, że obsługa ta nie oznacza procesów wyjaśniania i przedstawiania (w odniesieniu do oferty przedsiębiorstwa), a bliżej jej powinno być do zrozumienia w postaci odczytania potrzeb i oczekiwań klienta, by móc dopasować dla niego korzystne rozwiązanie (zob. Rogoziński, 2000a., s. 36). Do korzyści wynikających z zastosowania takiego podejścia można zaliczyć (Rogoziński, 2000a):

- a. Spadek kosztów jednostkowych każdej kolejnej transakcji,
- b. Ograniczenie wydatków na badania marketingowe,
- c. Lepszej, bardziej szczegółowej informacji o klientach,
- d. Ograniczenie niepewności i ryzyka wynikającego głównie z wchodzenia w układy (umowy) z niepewnymi klientami.

Traktując osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jako zdolności do pobudzania i podtrzymania potrzeb u klientów (zob. Otto, 2004, s. 10) to dla przedsiębiorstw handlowych DIY rekomenduje się dokonanie zwrotu od realizacji zadań polegających na sprzedaży produktów maksymalnej liczbie klientów do koncentracji na indywidualnym kliencie z zamiarem wypełnienia jego koszyka odpowiednio wyselekcjonowanym zestawem produktów (Rogoziński, 2012, s. 336). Z tej perspektywy słusznym wydaje się być kreowanie i wdrażanie strategii marketingowej w oparciu o długookresową ocenę relacji przedsiębiorstwa z klientami, otwarciu, rozbudowie i integracji kanałów komunikacji na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, a także dbałości o wypełnianie obietnic poczynionych w trakcie realizacji działań promocyjnych (Mitręga, 2023, s. 41).

Mając na uwadze, że budowanie długookresowych relacji z klientami może decydować o budowie przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw to strategia doskonalenia obsługi nabywcy stać się powinna strategią nadrzędną integrującą wymiar jakości świadczenia, obsługi klienta oraz działań marketingowych.

6. Determinanty obsługi nabywcy usługi handlowej

Rozpoznanie w wynikach badań dominującej przesłanki mającej wpływ na obsługę nabywcy w postaci wiedzy i doświadczenia przez osoby pracujące w firmie na stanowisku

obsługi klienta stanowi szansę dla przedsiębiorstw handlowych, której wykorzystanie może mieć wpływ na jakościowy rozwój organizacji. Zgodnie za B. Borusiak, która zauważa, że rola personelu kontaktowego jest podstawowym czynnikiem wartościotwórczym w handlu i unikatowym, bo zorientowanym na zaangażowanie nabywcy we współtworzenie produktu usługowego (Borusiak, 2010, s. 61) można zakotwiczyć również w tej przestrzeni usługową funkcję handlu. Opisywane zagadnienie badawcze wskazuje ponadto na konieczność wdrażania zasad zwiększonej autonomii pracowników przez poszerzanie uprawnień pracowniczych. Kompetencje pracownika takie jak wiedza, umiejętności, wartości i postawy, na których się opiera, aby dobrze wykonywać powierzoną mu pracę powinna umożliwiać dyfuzję wiedzy również dla całej organizacji. Stanowi to kluczowy element konkurencyjności organizacji, gdyż kompetencje organizacji są funkcją kompetencji pracowników, a więc ich kapitału intelektualnego, umiejętności oraz zdolności do współdziałania (Stabryła, 2013, s. 164). Rozpoznana w zakresie kompetencji pracowników odpowiedzialność za prawidłową obsługę klienta stanowić powinna dla przedsiębiorstwa źródło wiedzy stymulujące do rozwoju organizacji.

Zdiagnozowana natomiast w wynikach własnych badań empirycznych standaryzacja procesu obsługi nabywcy jako metoda mająca wpływ na dobrą obsługę klienta powinna w przedsiębiorstwach handlowych DIY dotyczyć procesu przygotowującego do powstawania usługi i przyjąć formę zaproponowaną przez M. Chłodnickiego mapy strukturalnej usługi (*Service Model Canvas*). Stanowi ona połączenie ścieżki doświadczeń klienta (*Customer Journey Canvas*) ze schematem procesu usługowego (*Service Blueprint*) łącząc perspektywę klienta z perspektywą usługodawcy. Mapa strukturalna usługi jak wskazuje autor jest jednym z kluczowych narzędzi *service design*²³², którego celem jest prezentacja całościowego spojrzenia na proces usługi, panowanie nad jego przebiegiem i efektami (zob. Chłodnicki, 2023, s. 65). B. Pierański trudność standaryzacji usług zauważa w braku możliwości pełnego nadzorowania pracowników w trakcie wykonywania usługi, ponieważ jej świadczenie przez tego samego pracownika, lecz w innych momentach powoduje, że nie ma powtarzalności odwołującej się do świadczenia usługi (Pierański, 2011, s. 72). Na tym tle moment doświadczenia spotkania z usługobiorcą będący interakcją międzysobową opatrzony powinien być wiedzą personelu kontaktowego związaną z cyklem aktywności nabywcy. Fakt

²³² Service design oznacza graficzne odwzorowanie procesu wykonywania usługowego produktu dzięki wykorzystaniu rysunku, schematu blokowego, programu komputerowego (Rogoziński, 2000a., s. 71).

ten znajduje swoje uzasadnienie w powstawaniu produktu usługowego w handlu. Wyróżnia się w tym zakresie następujące przesłanki determinujące etap jego współtworzenia (Rogoziński, 2018, s. 102-107):

- a. Rdzeń usługi handlowej – asortyment będący w ofercie przedsiębiorstwa – wyłączną odpowiedzialność za kształtowanie, rozwój i atrakcyjność rdzenia usługi handlowej ponosi wykonawca usługi. Jak wykazały wyniki własnych badań empirycznych (nabywca, jako współtwórca oferty przedsiębiorstwa) przedsiębiorstwa angażują nabywców usług do wyrażania opinii i stanowisk, a również oczekiwań odnośnie do struktury oferty asortymentowej. Sama oferta asortymentowa opatrzona ceną i odpowiednio wyeksponowana stanowi usługowy półprodukt, której rozpoznanie jest informacją dla nabywcy na temat kompetencji asortymentowo – cenowych przedsiębiorstwa handlowego,
- b. Wejście w dialog z personelem kontaktowym wprowadza nabywcę usługi w cykl jego obsługi, a kluczowa jego rola zakotwiczona zostaje w fazie nabywania i negocjowania, gdyż tu pojawia się jego aktywność związana z wprowadzeniem do rdzenia dodatkowych elementów, a których różnorodność zależy od zasobów przedsiębiorstwa handlowego (montaż, transport, płatności, usługi dopasowania, indywidualne zamówienia, projektowanie itd.). W tym aspekcie uwagi wymaga fakt, że ponad 89 % respondentów stale zwiększa ofertę usługową przedsiębiorstw. Uwzględnienie i świadomość aktywnej roli nabywcy w projektowaniu produktu usługowego jest jednocześnie wyrazem marketingowej orientacji personelu. Jednak, aby klient mógł aktywnie pełnić rolę współprojektanta usługowego produktu powinny zostać spełnione dodatkowe warunki: (1) przygotowanie potencjału usługowego w celu możliwości wyboru dodatkowych elementów przez klienta, (2) wprowadzone elementy przez klienta powinny mieć poziom adekwatny do jego oczekiwań i potrzeb. Wybór tych elementów mając na uwadze uzasadnienie ekonomiczne powinien być ściśle skorelowany z rdzeniem – asortymentem. Istotnym staje się fakt, że w przestrzeni dodatkowych elementów okalających rdzeń usługi, nabywca rozpoznaje obszar wartości komponowanego produktu usługowego,
- c. Produkt usługowy stanowiący usługę handlową, w której istnieje możliwość wyboru takiej kombinacji elementów składowych, że powstać może swoista wiązka korzyści dla nabywcy, konkretyzuje się w momencie realizacji usługi,

Mając na uwadze, że produkt usługowy jest kompromisem wzajemnych ustaleń personelu i klienta to jego potencjalność zostaje urzeczywistniona poprzez stosowanie marketingu tylko przez wykonawcę usługi. Na tym tle schematem porządkującym i podejmowanym z zamiarem zbudowania długookresowych relacji z nabywcą staje się cykl obsługi nabywcy autorskiej wersji K. Rogozińskiego – CLAN²³³. Z tej perspektywy jak podkreśla A. Payne zarówno wiedza personelu jak i poziom zaangażowania jest warunkiem wstępnym do rozpoznania każdorazowo indywidualnej potrzeby nabywcy usługi oraz jego zaangażowania w budowanie produktu usługowego, a tym samym dokonywania przez niego oceny jakości świadczonej usługi (Payne, 1997, s. 211). Obsługa klienta w przedsiębiorstwach handlowych staje się zatem wstępnym warunkiem do możliwości spersonalizowania wiązki korzyści urzeczywistnionej w produkcie usługowym dla konkretnego nabywcy.

Znajomość cyklu aktywności klienta pomaga również w weryfikacji oczekiwanej przez niego jakości świadczenia, a warunek w postaci jakości świadczonych usług również został wskazany w wynikach jako czynnik mający wpływ na obsługę klienta. Kompetentny personel jest w stanie weryfikując w fazie negocjowania i nabywania z nabywcą jego oczekiwania odpowiednio je *uszczelniać* broniąc tym samym organizację przed negatywną opinią wynikającą z wygórowanych oczekiwań klientów (zob. Marczak, Boguszewicz – Kreft, 2023, s. 15). Szczególnie istotnym dla przedsiębiorstwa handlowego jest fakt, że jakość świadczenia usług, na którą uwagę zwraca CLAN staje się kategorią łączącą i zapośredniczającą się w działaniu personelu kontaktowego. Współuczestnictwo klienta traktowane również jako wprowadzanie wiedzy do organizacji na temat oczekiwanej jakości należy oceniać jako proces współtworzenia wartości poprzez doskonalenie się organizacji, gdyż tworzenie nowej wartości dla klienta wymaga od przedsiębiorstwa dostosowania oferty do jego indywidualnych potrzeb. Należy

²³³ Jego znaczenie w działalności handlowej wynika z następujących charakterystyk (Rogoziński, 2000a):

- a) Założenie autonomiczności zachowań usługobiorcy, który jako świadomy podmiot podejmując decyzje o zakupie, odtwarza sekwencję działań, których odzwierciedlenie zauważone jest w czterech fazach aktywności
- b) Zidentyfikowana aktywność nabywcy usługi jest warunkiem wyjściowym dla wykonującego usługę, do którego powinien on dostosować swoje działania i zachowania
- c) Kulminacyjnym momentem CLAN jest bezpośrednie spotkanie z klientem, które przesądza jednocześnie o doborze i stosowaniu metod marketingowego oddziaływania na nabywcę
- d) Faza negocjowania i nabywania jest epizodem, w którym aktywność nabywcy usługi jest opatrzona jego imponderabilia egzystencji i do niej się odwołuje. To w tym etapie wykonawca usługi powinien ze szczególną uwagą rozpoznać i dokonać transformacji atrybutów oferty na korzyści wynikające z tych cech dla nabywcy usługi. Jest to również faza doświadczania momentów prawdy, a od nich będzie zależała ocena świadczonej usługi.

zatem indywidualizować nie tylko same produkty i usługi, ale również metody wytwarzania i sposób zarządzania przedsiębiorstwem handlowym (Hoffman, 2011, s. 102).

Współuczestnictwo w kształtowaniu oczekiwanej jakości świadczenia usługi należy postrzegać zatem jako wartość potwierdzaną udziałem w doświadczaniu i przeżyciu (Rogoziński, 2012, s. 23) przy jednoczesnej odpowiedzialności personelu kontaktowego za uwzględnienie prymatu korzyści nabywcy uwzględniającego przyszłe potrzeby klientów.

7. Zarządzanie jakością usług handlowych

Powtarzalność pozytywnych doświadczeń oraz współuczestnictwo klienta we współtworzeniu produktu usługowego ma tym bardziej znaczenie z perspektywy zapotrzebowania na materiały budowlano – dekoracyjne. Pełniąc one rolę wyposażenia siedlisk życia/pracy immanentnie oddziałują na doświadczenia klientów związane z bezpieczeństwem, komfortem, stylem i wygodą życia. Na tym tle warto podkreślić, że satysfakcja jest stanem czasowym i wynikowym jako skutek konsumpcji produktu, a lojalność z definicji stanem o charakterze ciągłym (Urban, Siemieniako, 2012, s. 34). Wyniki własnych badań empirycznych jednoznacznie przesądziły, że czynnikiem mającym wpływ na budowanie lojalności jest troska o jakość świadczonych usług przez przedsiębiorstwa, która spełnia w tym zakresie oczekiwania klientów. Uwzględniając zdiagnozowane zaangażowanie nabywcy usługi w trakcie współtworzenia produktu usługowego to jakość usług powinna oznaczać dla przedsiębiorstw handlowych realizację procesu świadczenia spełniającego lub przekraczającego oczekiwania klienta (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, s. 18). Analizę kryteriów ocen jakości usług w badanych przedsiębiorstwach handlowych można dokonać w oparciu o te, jakie w literaturze zostały przedstawione przez M. Dobską i P. Dobskiego z trzech perspektyw: potencjału, procesu i wyniku, które przedstawia tabela 6.4.

Tabela 6.4. Determinanty jakości usługi handlowej

Elementy jakości/ wymiary jakości	wymiar techniczny (co klient otrzymuje)	wymiar funkcjonalny (w jaki sposób świadczona jest usługa)
jakość potencjału (oczekiwana jakość)	Otoczenie, aranżacja wnętrza, visual merchandising wyposażenie, wykształcenie personelu, znaki jakości, certyfikaty	wygląd personelu, poziom cen, referencje
jakość procesu (doświadczona jakość)	formalny przebieg procesu świadczenia usługi, czas oczekiwania na obsługę, ciągłość oferty asortymentowej,	Atmosfera, dostępność personelu, zachowanie personelu w kontaktach z klientami,

Elementy jakości/ wymiary jakości	wymiar techniczny (co klient otrzymuje)	wymiar funkcjonalny (w jaki sposób świadczona jest usługa)
	komplementarność i substytucyjność oferty	zaangażowanie personelu w obsługę nabywcy
jakość wyniku (otrzymana jakość)	zakres usług towarzyszących, programy lojalnościowe	sposób załatwiania reklamacji, obsługa posprzedażowa

Źródło: (Dobska i Dobski, 2016, s. 83)

Uwzględniając specyficzny rdzeń usług handlowych świadczonych przez badane przedsiębiorstwa handlowe otwiera się przestrzeń do wprowadzenia dodatkowego poziomu wymiaru jakości w odniesieniu do jakości wyniku – proponuje się autorską **kategorię jakości w konsumowaniu (użytkowaniu) usługowego produktu**. W przestrzeni siedliska domu/pracy, dostrzec można szczególne oddziaływanie imperatywu nadwyżki korzyści dla nabywcy, który stanowi dla personelu perspektywę uwzględniania i przewidywania sytuacji, w jakich konsumowane będzie to, co wcześniej zostało współtworzone (zob. Rogoziński, 2000a). Im większe mają być swoiste korzyści tym większa powinna być aktywność podmiotu, dla którego są one współ-urzeczywistniane w produkcie usługowym. W tym obszarze również zaangażowanie nabywcy ma wpływ na strefę tolerancji (*zone tolerance*) w zakresie wymiaru tej jakości. Im wyższe zaangażowanie i aktywność nabywcy w trakcie fazy negocjowania i uzgadniania tym większa strefa tolerancji (znajdująca się, pomiędzy jakością pożądaną, a otrzymaną) w odniesieniu do jakości w konsumowaniu produktu, ponieważ klient jest współ odpowiedzialny za elementy obudowujące rdzeń usługi.

Zanim w rozprawie zostanie rozstrzygnięta ocena percepcji jakości usługi ze strony przedsiębiorstwa handlowego należy uwzględnić przywoływane przez K. Dziewianowską najczęstsze przyczyny stanowiące jednocześnie w cyklu obsługi nabywcy luki w postaci utraty klienta. Zalicza się do nich (Dziewianowska, 2012, s. 289):

- a. Błąd w kluczowej usłudze - stanowi najczęściej wymienianą przyczynę zmiany dostawcy, będąc problemem ze świadczeniem samej usługi oraz sytuacjami, w których nie dostarczono oczekiwanej usługi,
- b. Nieudany kontakt usługowy – druga najważniejsza przyczyna prowadząca do zmiany dostawcy i obejmuje kontakt z przedsiębiorstwem, w czasie którego personel sprzedażowy: (1) nie wykazuje się dbałością o klienta, (2) nie słucha zdania klienta, ignoruje lub zwraca uwagę na inne osoby niż klienci, (3) nieuprzejmy i wykazywał się brakiem cierpliwości i chęci do współpracy oraz poirytowaniem, (4) jest niewrażliwy na specyficzne potrzeby nabywców co przejawia się brakiem elastyczności i niewłaściwą komunikacją, (5) nie ma

wymaganej wiedzy co przejawia się brakiem doświadczenia, nieudolnością, brakiem znajomości nowoczesnych rozwiązań lub ogólną niezdolnością do wzbudzenia zaufania nabywcy.

Uwzględniając powyższe krytyczne momenty w obsłudze nabywcy oraz w celu uniknięcia sprowadzenia roli personelu do ostatniej linii obrony na polu odzyskiwania lojalności niezadowolonego klienta (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021, s. 211) należy za K. Rogozińskim dokonać reorientacji celów stawianych przez marketing, ponieważ ten odnoszący się do dóbr konsumpcyjnych kończy się tam, gdzie powinien się zacząć marketing relacyjny. Jak wskazuje autor klient może dokonać właściwej oceny jakościowej po skonsumowaniu produktu, więc jeśli chce się w dłuższym czasie maksymalizować korzyści tego samego nabywcy to można to uzyskać dzięki połączeniu jakości produktu, obsługi nabywcy oraz marketingu relacji (Rogoziński, 2000a., s. 84). Z tej perspektywy faza sprzedaży nie kończy cyklu obsługi nabywcy, ale pozytywnie oceniona jakość usługi w trakcie całego cyklu doprowadza do weryfikacji kryterium prawdy, która pozytywnie zdiagnozowana przez nabywcę, rozpoczyna etap kolejnej współpracy z klientem. Tak więc relacyjny marketing usług dowartościowując usługobiorcę jako współtwórcę produktu usługowego oraz weryfikatora jakości umożliwia i zobowiązuje przedsiębiorstwa handlowe do uznania jakości jako kategorii konsumenckiej, a więc w stosunku do organizacji zewnętrznej (Rogoziński, 2009, s. 10). Zdiagnozowane w wynikach badań rozumienie jakości jako pozytywnej oceny nabywcy otwiera również dla przedsiębiorstw handlowych jakościową kategorię budowania przewagi konkurencyjnej jaką jest doskonalenie ram działania organizacji poprzez jakość i jej rozumienie z perspektywy klienta (Dobska, 2018, s. 27).

Uwzględniając zaangażowanie nabywcy w proces usługowy i przypisując mu rolę weryfikatora jakości warto zwrócić uwagę na fakt, że doświadczanie usługi handlowej (z podkreśleniem namacalnego, fizycznego wyniku) powoduje wysoki subiektywizm jej postrzegania i oceny. Powoduje to, że odbiór jakości usługi przez personel/kierownika może w sposób znaczący różnić się od percepcji tej samej usługi przez klientów (Marczak, Boguszewicz – Kreft, 2023, s. 14). Ponadto podkreśla się, że trudność wynikająca z ocen jakościowych stosowanych przez klientów jest również związana z budową produktu usługowego, gdyż rdzeń usługi handlowej (towar) ma mniejszy wpływ na poziom zadowolenia klientów niż doświadczenia stanowiące jego obudowę (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider, 2021, s. 3). Niezbędnym w tym zakresie staje się wskazanie przesłanek mających wpływ na

współkształtowanie oczekiwań nabywców dotyczących jakości, do których należy zaliczyć następujące kategorie (Grönroos, 2015, s. 96-103):

- a. Komunikacja rynkowa prowadzona przy wykorzystaniu narzędzi masowych jak i bezpośrednich - formy komunikowania, na które firma ma wpływ,
- b. Wizerunek i opinia klientów, na których treść i zawartość firma ma już tylko pośredni wpływ,
- c. Zindywidualizowane potrzeby nabywcy.

Wyniki własnych badań empirycznych wskazują, że w przedsiębiorstwach handlowych DIY rola klienta jako podmiotu referującego kryteria jakości została sprowadzona do akceptacji jakości, której parametry zostały ustalone przez przedsiębiorstwo w postaci standardów realizowanych przez personel. Pojawia się zatem rozbieżność między rozumieniem jakości, a jej realnym odtworzeniem w trakcie świadczenia usług, ponieważ tylko siedmiu respondentów zauważyła, że klient ma wpływ na poziom jakości świadczenia usługi. Mając na uwadze niejednorodność usług handlowych wynikającą z zaangażowania osobowości, a w związku z tym różnych perspektyw wartości zgodzić się należy za W. Urbanem, że interpretacja jakości jako stopnia spełnienia z góry ustalonych wymagań ma wyraźne ograniczenia (Urban, 2018, s. 17). K. Rogoziński te ograniczenia odnosi do sposobu mierzalności jakości usługi. Jakkolwiek przedsiębiorstwo handlowe uwzględnia subiektywne oceny jakościowe formułowane przez klienta to nadal przedmiot tych ocen zostaje przedstawiony według obowiązujących standardów jakości (Rogoziński, 2018, s. 161). Z tej perspektywy P. Dobski podkreśla, że pewnym rozwiązaniem spłycenia różnorodności usługi przy zachowaniu odpowiedniego poziomu jakości jest częściowa standaryzacja procesu świadczenia w celu zapewnienia powtarzalności świadczenia usługi (Dobski, 2012, s. 80). Autor jednak wyklucza tę możliwość w sklepach specjalistycznych, w których spersonalizowany kontakt ze względu na indywidualne potrzeby nabywców usług będzie spełniał wymagania klientów (Dobski, 2012; Pawłowski, 2014). Uznanie przez badane przedsiębiorstwa znaczącej roli standardów opracowanych dla personelu jako czynnik mający wpływ na spełnienie jakości usługi wyznacza jednocześnie granice dla przyjmowania norm jakości takie jakie za stosowne uważa kierownictwo przedsiębiorstwa. W tym duchu również dochodzi do realizacji procesów nadzoru nad jakością, gdyż ponad 19 respondentów rozumie kontrolę jakości jako bezpośrednią weryfikację przez

kierownika, a 16 wskazuje, że ocenia jakość usługi poprzez badanie jakościowe *Mystery Shopping* (badanie tajemniczego klienta)²³⁴.

Wprowadzenie kryteriów uznanych przez organizacje na temat oczekiwanej jakości obsługi mogą być rozbieżne od tych jakie ma nabywca, a w szczególności różnice mogą pojawić się w następujących zakresach: (Payne, 1997, s. 265; Dobska, Dobski, 2016, s. 184):

1. Menedżerowie nie wiedzą co ma wpływ na podjęcie decyzji zakupowej przez klientów,
2. Kierownictwo firmy przyjmuje określone kryteria przydatności produktu konkurencji,
3. Kierownictwo może przeoczyć fakt, że potrzeby nabywców zmieniły się pod wpływem nowych produktów konkurencji rozwoju technologii i innych zmian otoczenia,
4. Błędna interpretacja jakości przez osoby zarządzające,
5. Strategia jakościowa zostaje podporządkowana innym funkcjonalnym strategiom, a więc pojawia się luka między oczekiwaniami klientów zewnętrznych, a celami kierownictwa,
6. Niewłaściwy, bo wynikający z braku wiedzy bądź błędnych postaw poziom zaangażowania się kierownictwa w realizację programów zarządzania jakością,
7. Niemożność sprostania oczekiwaniom klientów,
8. Brak zasobów do realizacji oczekiwań klientów lub brak determinacji w dochodzeniu i utrzymaniu założonego poziomu jakości usług,
9. Brak realizacji deklarowanych działań jakościowych,
10. Ambiwalentność ról przydzielonych pracownikom, źle zorganizowana praca personelu, niewystarczające uprawnienia decyzyjne personelu kontaktowego a także niepowiązanie systemu motywacyjnego z wymaganiami jakościowymi,

Mając na uwadze, że klient jest współtwórcą produktu usługowego i w tym zakresie dokonuje oceny jakości to kierownictwo i personel przedsiębiorstwa handlowego powinno zostać zaopatrzone, a nawet nasycone wiedzą w zakresie metod rozpoznania kryteriów jakości jakie są brane pod uwagę przez klienta, a które mają bezpośredni wpływ na jego ocenę jakości. Najbardziej rozpowszechnionym w teorii marketingu relacji rozwiązaniem, które wyjaśnia, w jaki sposób powstaje postrzeganie jakości usługi jest model luk jakości zaproponowany przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L.L. Berry'ego (Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988, s. 35 – 48). Koncepcja ta opiera się na założeniu, że jakość jaka jest postrzegana przez klientów stanowi

²³⁴ Jest to metoda, która weryfikuje czy system świadczenia usługi działa według standardów wdrożonych przez firmę. Jest to ocena usługi z punktu widzenia klientów, lecz oparta na założeniach dokonanych przez firmę co do ich oczekiwań oraz tego, co ustalono w standardach (Urban, 2018, s. 81).

wynik dokonania przez nich porównania tego, co według ich odczucia przedsiębiorstwo powinno zaoferować, do tego w jaki sposób odbierają oni działanie dostawców usług. Dla branży sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIT proponuje się następującą ikonograficzną wersję modelu jakości luk - **Quality Leverage**²³⁵ (dźwignia jakości – schemat 6.5.). Z tej perspektywy, jakość postrzegana przez klienta jest zdefiniowana jako różnica między oczekiwaniami klientów, a ich percepcją – luka piąta, a pozostałe cztery luki oddziałując na nią, wskazują na następujące kolejne rozbieżności (zob. Dziewianowska, 2012, Rogoziński, 2000a)²³⁶.

Uczestnictwo nabywcy usługi handlowej we współtworzeniu produktu przyczynia się do powstania następujących konsekwencji (Marczak, Boguszewicz-Kreft, 2023, s. 15): (1) nie jest możliwe przeprowadzenie jakości usługi zanim zostanie ona sprzedana i skonsumowana, (2) wyklucza zasadność istnienia w przedsiębiorstwach usługowych wyodrębnionej komórki zajmującej się posprzedażną kontrolą jakości, (3) kontrolę jakości może przeprowadzić sam pracownik tworzący usługę, jego przełożeni natomiast powinni zadbać o to, by dysponował odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i nastawieniem umożliwiającym świadczenie usług odpowiedniej jakości. Z tej perspektywy dźwignia marketingowego zarządzania jakością usług uruchamia się w momencie przeformułowania jakości wewnętrznej (normatywnej) na jakość traktowaną z perspektywy nabywcy usługi.

W badanych przedsiębiorstwach efekt nadwyżki korzyści dla organizacji dzięki wprowadzeniu nabywcy do wnętrza organizacji, można osiągnąć dzięki scaleniom wymiarów

²³⁵ Nazwa *dźwignia jakości* ma odzwierciedlać realne i wymierne korzyści finansowe dzięki uwzględnieniu klienta jako wewnętrznego zasobu przedsiębiorstwa, a tym samym wprowadzeniu jego kryteriów oceny jakości jako tych z którymi utożsamia się przedsiębiorstwo i interpretuje je tak jak nabywca. Mechanizm dźwigni finansowej uruchamia się w momencie zaciągnięcia przez firmę kredytu lub skorzystania z innej formy obcego finansowania. Wprowadzenie do kapitałów własnych - kapitałów obcych pozwala na zwiększenie przychodów ze sprzedaży w stosunku do tych, które możliwe są do osiągnięcia przy finansowaniu działalności jedynie własnymi środkami. Klienta, zatem i jego kryteria jakości należy traktować jako zasób przedsiębiorstwa, dzięki któremu można osiągnąć jakościową przewagę konkurencyjną.

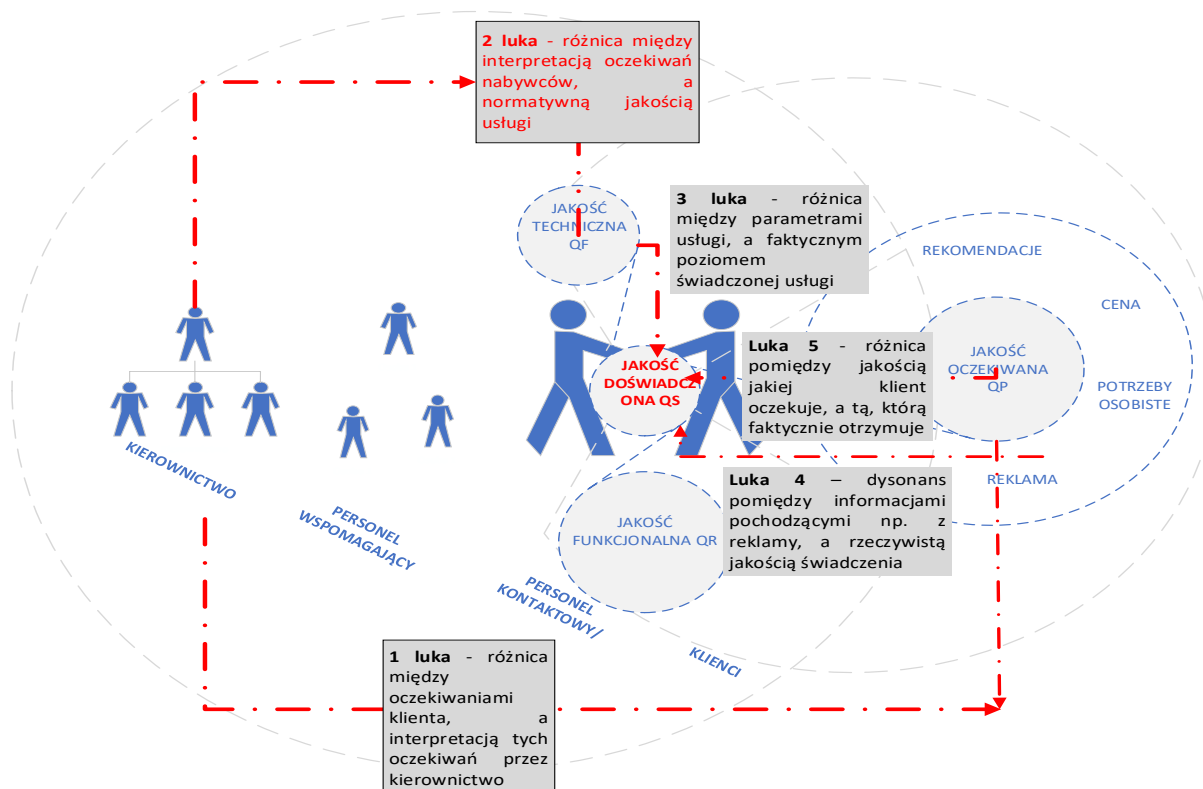
²³⁶ 1. Luka pierwsza - rozbieżność między oczekiwaniami nabywców, a tym w jaki sposób organizacja postrzega te oczekiwania - przedsiębiorstwa nie są zawsze w stanie określić jakie elementy oferty są dla ich klientów najważniejsze,

2. Luka druga - rozbieżność pomiędzy postrzeganiem oczekiwań nabywców przez kierownictwo, a specyfikacjami jakości usługi – jest ona wynikiem różnych ograniczeń związanych z zasobami, warunkami rynkowymi, bądź obojętnością nie niedostatkami wiedzy kadry kierowniczej,

3. Luka trzecia - rozbieżność między specyfikacjami usługi, a faktycznie dostarczoną usługą - związana jest przede wszystkim z zawodnością czynnika ludzkiego (wynikająca ze zdolności do pracy zespołowej, dopasowania pracownika i technologii do wykonywanej pracy, konfliktów i niejasności ról, braku odpowiedniego upoważnienia personelu do podjęcia decyzji)

4. Luka czwarta – rozbieżność między faktycznie dostarczoną usługą, a informacjami na ten temat zakomunikowanymi nabywcom - wynikające ze składanych wygórowanych obietnic i zapewnień lub braku i niedostarczenia żadnych informacji klientom.

jakości, które zostało zaproponowane w literaturze przez K. Rogozińskiego. Koncepcja jakości synkretycznej stanowi zharmonizowane dopasowanie jakości do usług handlowych, gdyż wykorzystując dynamizm jednocześnie doprowadza do obiektywizacji oczekiwań nabywców, które jak wskazuje autor będą zawsze wyprzedzać, a nierzadko przewyższać realizację (Rogoziński, 2018, s. 162).



Schemat 6.5. Dźwignia jakości w przedsiębiorstwach handlowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zeithaml, Berry, Parasuraman, 1988; Dobska, Dobski, 2018.

K. Rogoziński wprowadza pojęcie jakości synkretycznej wyróżniając jednocześnie następujące jakości cząstkowe (Rogoziński, 2018, s. 162):

1. Jakość w percepcji nabywcy usługi (QP – *quality in perception*) – reprezentuje jakość oczekiwaną i wyobrażoną, z jakością doświadczoną i potwierdzoną przez nabywcę w czasie pełnego cyklu obsługi. Wzbogacona lub ograniczona doświadczeniami nabywcy doprowadza do kulminacyjnego momentu w CLAN – kryterium prawdy,
2. Jakość w faktach i normach (QF – *quality in fact*) – jakość, która zasadza się w przestrzeni jakościowego modelu luk. Jest to jakość, która stanowi odzwierciedlenie norm przyjętych

wewnętrznie przez przedsiębiorstwo i standardach ISO²³⁷, a poziomem jakości zapewnianym w konkretnym świadczeniu,

3. Jakość w relacjach (QR – *quality in relation*) – jakość relacyjna z konkretnym nabywcą, urzeczywistniająca się w długookresowych relacjach. Dzięki niej możliwym staje wypracowanie obszaru kompromisu i wzajemnego akceptowania odmiennych punktów widzenia na jakość.

Jeśli dla przedsiębiorstw handlowych DIT przestrzeń współpracy konkurencyjnej o zadowolenie klientów rozgrywa się na polu projektowania wyrobów i usług spełniających ich indywidualne potrzeby i oczekiwania (Hamrol, 2023, s. 77), to jakość dla nich powinna przyjąć następującą praktyczną formułę (Rogoziński, 2018, s. 164): usługa handlowa powstaje w wyniku przyjęcia kompromisowego rozwiązania, polegającego na jej wykonaniu na określonym poziomie jakości, nie tylko w czasie uzgodnionym z nabywcą, lecz także przez najlepszego wykonawcę usługi, ponieważ wskazany klient należy do grupy wyróżnionych nabywców. Wówczas również *Customer service* powinno opierać się na zasadach wyprowadzonych z marketingu relacyjnego i nadawać mu się powinno następujące znaczenie (Rogoziński, 2000a., s. 84-85):

1. Kształtowanie produktu jako elementu oferty,
2. Pełna obsługa cyklu aktywności nabywcy,
3. Marketingowa penetracja rynku,
4. Uznanie zasad przypisanych do marketingu relacyjnego w postaci:
 - a. wszystkie prace i działania powinny zmierzać do jak najstaranniejszej realizacji zlecenia, tak by zadowolić klienta, spełnić jego oczekiwania,
 - b. odchylenia od ustaleń wymagają akceptacji usługobiorcy,
 - c. natychmiastowe reagowanie na uchylenia i błędy,
 - d. przestrzeganie harmonogramu usługi – terminowe jego wykonanie,
 - e. kompleksowa obsługa od przyjęcia zlecenia przez kontrolę zgodności jego wykonania po ewentualną reklamację.

²³⁷ Norma międzynarodowa ISO 9001:2000 została opracowana przez Komitet Techniczny ISO/TC 176, Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości i Podkomitet SC2, Systemy jakości. W tej normie zachęca się do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowania wdrożenia i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klientów przez spełnienie ich wymagań. Wymagania w normie ISO 9001 są ogólne więc mogą być stosowane przez wszystkie organizacje bez względu na ich rodzaj wielkości i dostarczany wyrób (Dobska, 2009).

8. Strategia marketingowa przedsiębiorstw handlowych

Zdiagnozowana w wynikach badań przedsiębiorstw produktowo – transakcyjna orientacja marketingowa (4Ps, mieszanka marketingowa) stanowi dysonans w odniesieniu do rozpoznanych w wynikach badań elementów mających wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej, obsługę klienta czy przyczyny ich lojalności. Brak sprzężenia w badanych przedsiębiorstwach stosowanej strategii marketingowej odnosi się do zindywidualizowanego charakteru usług świadczonych przez przedsiębiorstwa handlowe. Klienci poprzez współpracę z personelem usługowym współtworzą produkt usługowy, co powoduje, że stają się częścią świadczonej usługi, a tym samym mają szansę otrzymać produkt maksymalnie dopasowany do swoich oczekiwań. Z tej perspektywy ze strony usługodawcy (personelu kontaktowego) staje się on przez wkład swojej pracy częścią usługi w ostatecznym kształcie tego procesu (Styś, 2003, s. 79). Badane przedsiębiorstwa rozpoznają, że przesłanką uzasadniającą budowę przewagi konkurencyjnej jest między innymi budowanie długookresowych relacji z klientami, ale implementują instrumenty marketingowe nastawione na zysk transakcyjny. K. Rogoziński ograniczenia w takim działaniu zapośrednicza w cechach marketingu transakcyjnego, a mianowicie w następujących jego właściwościach (Rogoziński, 2000a., s. 30):

1. Przywiązywanie nadmiernej wagi do form (sposobów) masowej komunikacji przy jednoczesnym zaniedbywaniu bardziej skutecznych sposobów porozumiewania się typu komunikacja bezpośrednia,
2. Wydatkowanie energii na dostarczanie doraźnego nasycenia (zaspokojenia) zamiast realnej satysfakcji,
3. O skuteczności działań marketingowych świadczy liczba pozyskanych klientów zamiast bardziej wiarygodnej liczby zadowolonych nabywców,
4. Dominacja ujęć retrospektywnych,
5. Świadome przyzwalanie na procesowe zarządzanie produktem w postaci jego integracji z jakością wewnętrzną – rozumianą przez pryzmat zależności rozpoznanych przez organizację.

Zadeklarowanej w wynikach badań aktywności marketingowej towarzyszy również rozbieżność w odniesieniu do organizacji działu marketingu. Większość respondentów

wskazała, że marketingiem zajmują się wszyscy pracownicy w przedsiębiorstwie²³⁸. Porównywalne znaczenie przypisuje się działalności właściciela/menedżera sklepu odpowiedzialnego za działania marketingowe. Koniecznym na tle tych wyników staje się wyjaśnienie tych rozbieżności, a na gruncie marketingu relacyjnego związane są one z różnymi znaczeniami pojęć komórki/ działu marketingowego i funkcji marketingowych. Pion marketingu w przedsiębiorstwie handlowym, jeśli jest wyodrębniony to spełnia zadania mające na celu koordynację metod i środków w postaci planowania strategii reklamowych, public relations, czy wdrażania i organizacji materiałów promocyjnych. Również ponosi on odpowiedzialność za przyjęcie rozwiązań związanych z zamiarem wykreowania nowego produktu handlowego bądź dokonania zasadniczej korekty wizerunku organizacji, a także stworzenie i wyposażenie areny prezentacji, wypracowanie jednolitego systemu identyfikacji (zob. Rogoziński, 2018, s. 112). Natomiast funkcje marketingowe obejmują wszystkie środki i aktywności, które mają bezpośredni lub nawet pośredni wpływ na tworzenie, utrzymanie i wzmacnianie relacji z nabywcami usług bez względu na ich (środków i działań) organizacyjne usytuowanie (Rogoziński, 2000a., s. 175).

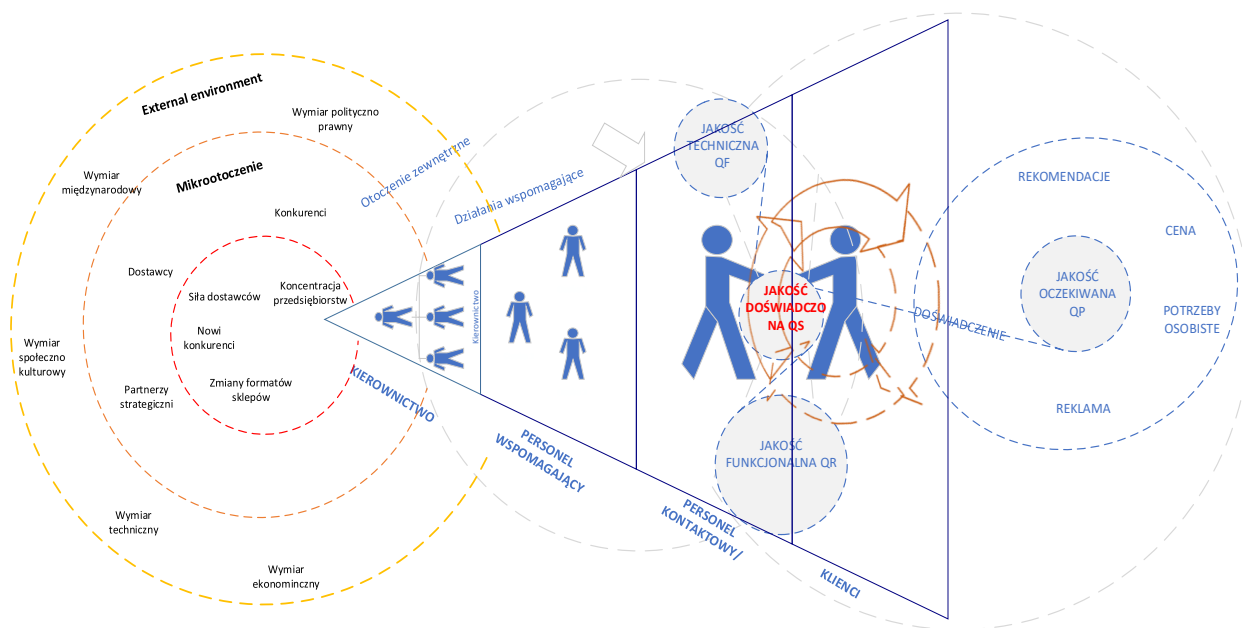
Mając na uwadze wysoki stopień zaangażowania i intensywności czynnika osobowego w branży budowlano-dekoracyjnej, zauważa się, że działanie pracowników, a w szczególności personelu kontaktowego ma charakter marketingowy, gdyż jeśli zawiedzie w procesie świadczenia usługi sprzedawca wówczas klient odchodzi i nie wraca (Beckwith, 2000, s. 45). Pracownicy bezpośrednio obsługujący nabywców pełnią funkcje marketingowe, a w konsekwencji zakres kompetencji personelu kontaktowego jest znacznie rozbudowany

²³⁸ Jak wskazuje K. Rogoziński organizacyjne wyodrębnienie struktury marketingowej, której celem jest skupienie wszystkich lub wybranych funkcji marketingowych w jednej jednostce organizacyjnej ma sens, gdy (Rogoziński, 2018, s. 112):

1. Organizacyjne wyodrębnienie jednostki marketingu zostaje uznane za warunek sine qua non orientacji marketingowej w organizacji usługowej dotychczas zorientowanej przede wszystkim wykonawczo,
2. Wielkość organizacji i ekspansja oraz rozbudowana struktura organizacyjna mogą narzucać konieczność koordynacji różnych funkcji marketingowych - wówczas na komórkę marketingu spada obowiązek koordynowania prowadzenia badań marketingowych, tworzenia scalonych marketingowych baz danych,
3. Uzasadnieniem dla tworzenia samodzielnych komórek marketingowych może być również realizacja doraźnych zadań marketingowych - przyjęcie takich rozwiązań może być podyktowane zamiarem wykreowania nowego produktu handlowego bądź dokonania zasadniczej korekty wizerunku organizacji *reimagingu*.
4. Wykonawczo wyspecjalizowane zadania marketingowe leżące w gestii marketerów takie jak stworzenie i wyposażenie areny prezentacji, wypracowanie jednolitego systemu identyfikacji oraz opracowanie kampanii promocyjnej bez wątpienia należy do specjalistów.

bowiem ciąży na nich podwójna odpowiedzialność. Z jednej strony muszą być zdatni do starannego wykonania podstawowych obowiązków, czyli realizacji rdzennych kompetencji jako usługodawcy, a z drugiej każda z tych osób musi być świadoma, że sposób w jaki wykonuje swoje obowiązki jest jednocześnie powiązany z marketingowym oddziaływaniem i przekłada się wprost na relacje z klientami (Rogoziński, 2018, s. 110). Rola tych pracowników nie podlega zmianie, lecz reorientacji, gdyż z personelu wspomagającego działania marketingowe stają się specjalistami od relacji, ponieważ nie tyle robią marketing co go aktywnie uczynniają (Rogoziński, 2000a., s. 43). Kolejną konsekwencją uposażenia pracowników w funkcje marketingowe, a będącą wyrazem jednocześnie usługowej funkcji handlu jest w badanych przedsiębiorstwach podział personelu na kontaktowy i pomocniczy. Ze względu na fakt, że większość usług handlowych w badanych podmiotach wymaga osobistego zaangażowania w tym sensie, że jakość usług dostarczonych klientowi wynika z tego, jak ludzie wywiązują się ze swoich zadań (bez względu na wartość posiadanego kapitału czy posiadany sprzęt) (Normann, 2012, s. 36), tym bardziej personel wspierający i kierownictwo stanowić powinni wsparcie w realizacji usługi przez i dla pracowników kontaktowych. Dzięki temu wsparciu jak podkreśla K. Rogoziński (2000a., s. 180) dochodzi do lepszego wykorzystania potencjału usługowego generującego dochód, jednak nadal najważniejsze pozostaje to co w trakcie świadczenia usługi handlowej zachodzi w *momencie prawdy*, kiedy to na *arenie prezentacji* stają wobec siebie usługodawca i usługobiorca (Normann, 2012, s. 36). W konsekwencji struktura organizacji przedsiębiorstwa handlowego powinna odzwierciedlać strategiczną rolę personelu kontaktowego, który wchodząc w interakcję z klientami tworzy szczyt organizacyjnej hierarchii. Proponowaną strukturę organizacyjną dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY przedstawia schemat 6.6.

W tej strukturze odpowiedzialność za klientów i za decyzje wykonawczo – operacyjne zostaje przeniesiona z kierownictwa na personel kontaktowy, czyli ten który jest ich najbliższy. W tej przestrzeni zarówno zarząd/manager przedsiębiorstwa handlowego jak i pozostały personel pełnią funkcje wspierające i są jedynie warunkiem wstępnym do osiągnięcia założonego poziomu jakości wykonania (*prerequisite only for excellence*) (Grönroos, 2015; Rogoziński, 2000a). Na tym tle standaryzacja procesu świadczenia usług może i jak najbardziej powinna być wprowadzana we wszystkich procesach wspomagających, stanowiących techniczne zaplecze świadczenia usług, po to, aby personel kontaktowy mógł się skupić do doskonaleniu obsługi nabywcy.



Schemat 6.6. Struktura sieciowego przedsiębiorstwa handlowego DIT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Grönroos, 2015; Rogoziński, 2000a.

W odpowiedzi na tak ukształtowaną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa zasadnym staje się (tak jak wskazały to wyniki badań) uposażenie personelu kontaktowego w szersze uprawnienia, które odzwierciedlają się w możliwości podejmowania decyzji w trakcie świadczenia usługi w granicach przydzielonych uprawnień. Przedefiniowanie roli nabywcy usługi jako aktywnego podmiotu wymaga odpowiedzi w postaci kompetencji, które będą gwarantowały pracownikowi możliwość podejmowania decyzji i wzięcia za nie odpowiedzialności. *Empowerment* to dla przedsiębiorstw handlowych szansa by poprzez mobilizację pracowników wprowadzić ich w partycypację odnośnie do decyzji związanych z rozwojem przedsiębiorstwa potwierdzonych następującymi korzyściami:

1. Zwiększenia sprawności organizacyjnej oraz zapewnienia właściwego sposobu reagowania zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów – uprawnianie antycypacyjne uwzględniające przyszłe potrzeby i aktualne wymagania (Steward, 1998, s. 19-20),
2. Uprawnienia decyzyjne są potwierdzeniem *władzy* dla pracownika do spełnienia potrzeb klienta stawia go w proaktywnej roli, gdy przewiduje on problemy i ma możliwość ich rozwiązania w trakcie świadczenia usług - szybsze odpowiadanie na potrzeby klienta, szybsze reagowanie na reklamacje powodują, że pracownicy mają lepsze odczucia na temat swojej pracy i siebie samych, kontaktują się z klientami z większym ciepłem i entuzjazmem.

Samodzielni pracownicy są źródłem wielu pomysłów, silną reklamą ustną (*word of mouth*) (Cottam, Mudie, 1998, s. 188),

3. Pracownik weźmie na siebie odpowiedzialność za maksymalną wydajność tylko wtedy, gdy będzie miał **menedżerskie poczucie dowartościowania**. Takie poczucie perspektywy może on osiąść tylko przez doświadczenie współuczestnictwa i współdecydowania (Drucker, 2019, s. 450),
4. Uprawnianie daje zdolność i możliwość podejmowania decyzji przez personel kontraktowy której konsekwencją jest ponoszenie odpowiedzialności za tą decyzję. Należy dążyć do przekształcenia organizacji w przedsiębiorstwo nastawione na realizację potrzeb klientów dzięki wyzwoleniu inicjatywy personelu kontraktowego i wyczuciu sytuacji w każdym momencie kontaktu z klientem (Mazur, 2001, s. 180).

Uprawnianie to również szansa na budowanie długookresowych relacji z nabywcą, gdyż jak podkreśla R. Normann (2012, s. 150-152) poprzez pełną empatii i oryginalną diagnozę problemu klienta, dobrze sformułowaną propozycją czy właściwym zaprezentowaniem umiejętności na podstawie rozeznania sytuacji klienta sprawiają, że nabiera on zaufania do firmy i jej zdolności rozwiązywania problemów, a przez to zaczyna wierzyć, że może uzyskać więcej wartości (Normann, 2012, s. 150-152).

Stanowisko to jest również kompatybilne z wynikami badań traktującymi rekomendację klientów jako najskuteczniejszą formę promocji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa handlowe rozpoznając w budowaniu długookresowej współpracy z nabywcą środek do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinny tym samym mieć na uwadze, że tylko dzięki przemyślane dobranym narzędziom współpracy może w kliencie dojrzewać przeświadczenie i pewność, że tylko w tej konfiguracji powiązań usługowych może on maksymalizować swoją wartość, a trwałość takiego przekonania sprawia, że wspina się on jednocześnie na coraz to wyższe szczeble drabiny lojalności by przekształcić się w końcu w obrońcę - adwokata firmy usługowej (zob. Rogoziński, 2000a). Z tej perspektywy M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne podkreślają, że celem działań marketingowych jest przekształcenie nowych nabywców w klientów dokonujących regularnych zakupów, poprzez wchodzenie na szczeble drabiny lojalności. Dokonując coraz częstszych i korzystnych dla obu stron kontaktów klienci stają się sojusznikami firmy broniąc jej opinii wśród innych klientów i stając się tym samym źródłem referencji (Christopher, Payne, Ballantyne, 1994, s. 21). Autorzy zestawiają drabinę lojalności z kategoriami potrzeb, pragnień i oczekiwań klientów, podkreślając, że aby wygrywać z

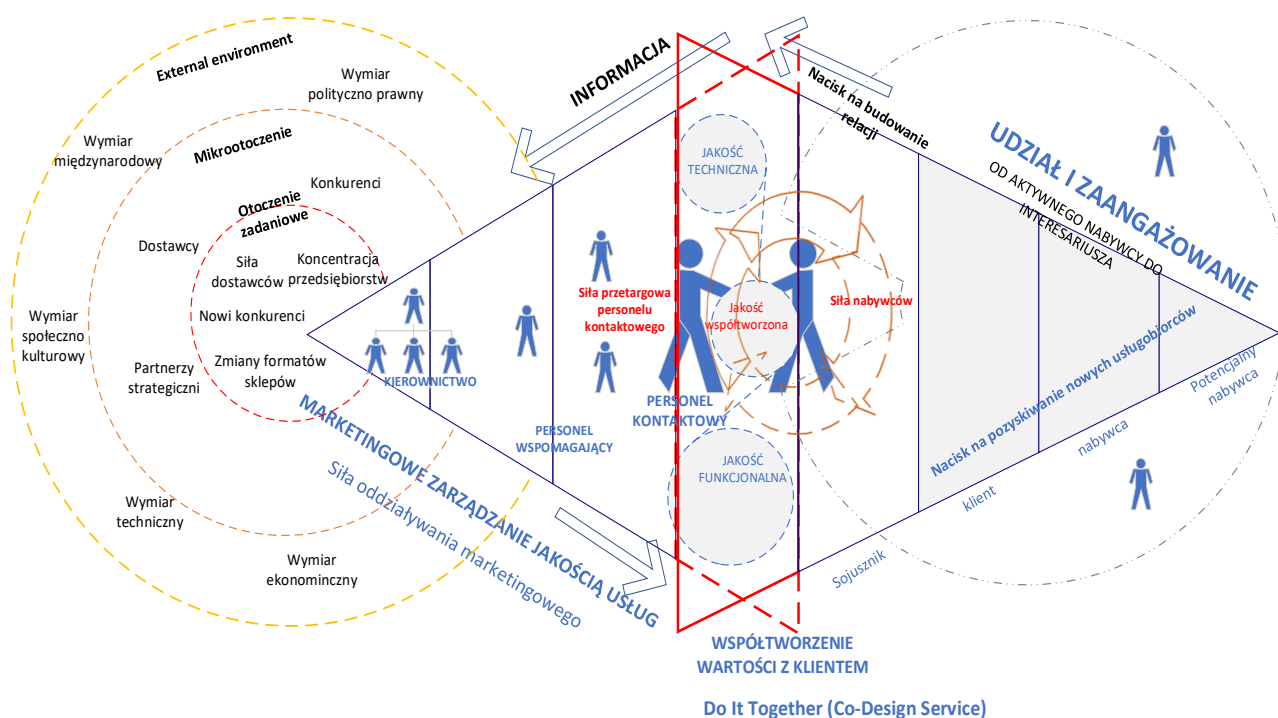
konkurencją nie można koncentrować swoich działań na zaspokajaniu potrzeb coraz większej liczby nowych klientów i poszerzaniu rynku zbytu, gdyż jest to coraz bardziej kosztowne i zarazem mało skuteczne. Siłę oddziaływania konkurencyjnego rozpoznają w przewyższaniu oczekiwań klienta – adwokata udzielającego pozytywnych rekomendacji oraz obsłudze klienta.

Uwzględniając wykładnię strategii marketingowej jako strategii projakościowej wprowadzającej w przedsiębiorstwach handlowych DIY odmienne podstawy zarządzania należy oprzeć ją o zestaw jakościowych rozstrzygnięć, a w odniesieniu do marketingowego zarządzania jakością usług są nimi (Rogoziński, 2000a., s. 219-220):

1. Z istoty usługowego świadczenia wynika znacząca rola usługobiorcy jako nabywcy i weryfikatora jakości,
2. Marketing usług określa standardy (wymagania) obsługi nabywcy,
3. Nie chodzi o jednorazową akcję zapewnienia jakości, ale długookresowy, strategiczny cel osiąganý dzięki doskonaleniu obsługi nabywcy,
4. Warto starać się doskonalić obsługę tylko stałych klientów, bowiem jedynie oni będą w stanie to zauważyć i docenić,
5. Obsługę nabywcy doskonalić można tylko dzięki wykorzystaniu zarządzania marketingowego.

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa handlowego powinna być strategią projakościową, czyli taką strategią marketingową, która pozwala ten cel osiągnąć przez postawienie na jakość usług (Rogoziński, 2000a., s. 220). Tylko w tej perspektywie, poprzez zaangażowanie, nabywca usługi handlowej staje się interesariuszem organizacji, a stali nabywcy powinni być uznani za najcenniejszy zasób organizacji, bo to oni generują przychody. Wówczas piramida lojalności staje się piramidą poziomów współpracy z klientem.

Klient znalazłszy się w centrum uwagi wykonawcy zlecenia wprowadzany zostaje w sam środek organizacji a wraz z nim rynek klienta (Rogoziński, 2012, s. 206). Infograficzną wersję prezentowanej koncepcji zarządzania przedstawia schemat 6.7.



Schemat 6.7. Strukturalny poziom koncepcji marketingowego zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Grönroos, 2015; Rogoziński, 2000a.

W ramach tak zobrazowanej koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym niezbędnym staje się zapewnienie odpowiedniej jakości obsługi klienta. Należy przy formułowaniu zasad z tym związanych oprzeć ją o następujące elementy (Rogoziński, 2000a., s. 178-180):

1. Rozpisanie funkcji marketingowych na wszystkich pracowników ze szczególnym wskazaniem na realizowanie funkcji marketingowych przez personel kontaktowy,
2. Dowartościowanie marketingu wobec innych równie ważnych funkcji np. finansowych,
3. Projektowanie usług, *designing*, opracowanie zawartości usługowego rdzenia i jego obudowy, wykorzystanie mapy strukturalnej usług przez pełnoetatowych specjalistów ds. marketingu,
4. Bezpośrednie oddziaływania promocyjne, zwłaszcza dzięki wykorzystaniu sprzedaży osobistej bądź innych zadań wynikających z cyklu aktywności nabywcy,
5. Zaangażowanie kierownictwa (właściciela) szczególnie w fazie początkowej realizacji zadań oraz przetwarzanie informacji otrzymywanych od personelu,
6. Odpowiednio zorganizowana struktura organizacji, która pozwoli na podejmowanie decyzji na poziomie wykonawczym, sytuując na szczycie hierarchii personel kontaktowy.

Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie

Usługowa funkcja handlu zapośrednicza się w pracy personelu kontaktowego i pracownicy w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych stają się kluczowym elementem kształtowania strategii rozwoju. Natężenie konkurencji w handlu DIY, substytucyjność produktów i usług, rozwój technologii wpływają jednocześnie na nowy poziom oczekiwań klientów, co jak słusznie podkreśla M. Dobska wpływa na konieczność reorientacji zarządzania w usługach handlowych. Kierunkiem w tym obszarze wybranym przez autorkę jest konieczność usługowej idiosynkrazji, a więc zdolności do postrzegania niepowtarzalności usługobiorcy przy jednoczesnym włączeniu klienta w proces współkreacji produktu usługowego, która powoduje konieczność spełnienia warunków w postaci ukształtowania nowych kompetencji menedżerskich personelu (Dobska, 2018). Uwarunkowania te znajdują również swoje odzwierciedlenie w wynikach badań, gdyż **przedsiębiorstwa zarządzają personelem poprzez traktowanie pracowników jak partnerów, a poprzez to uświadamianie ich o celach firmy**. Jest to szczególnie ważna kategoria orientacji menedżerskiej i odzwierciedla się w chwilach prawdy, gdy udział nabywcy usługi przełamuje schemat standaryzacji. W przestrzeni bezpośredniej relacji usługowej zapośrednicza się kultura i dbałość o to, aby każdy pracownik nie tylko miał odpowiednie umiejętności, ale także kierował się odpowiednimi zasadami etycznymi (Normann, 2012, s. 71). Jeśli za deklarowanymi przez przedsiębiorstwa handlowe DIT celami przemawiają wyróżniające, a przez to ważne aktywności, które powinny być zapamiętane przez pracowników, to dla przedsiębiorstw handlowych doskonalenie jakości obsługi powinno przyjąć następujące cele (Rogoziński, 2000a., s. 227):

1. Stała poprawa poziomu obsługi klientów,
2. Podnoszenie wymagań wobec siebie samych (samodoskonalenie).

Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie handlowym przyjmuje zakres oddziaływania i zasad ustalonych w ramach marketingu wewnętrznego. Jest on (również) bezpośrednim odzwierciedleniem funkcji marketingowych wewnątrz organizacji. W badanych przedsiębiorstwach czynnikami mającymi wpływ na efektywne ukształtowanie marketingu wewnętrznego, z perspektywy personelu jako partnera w przedsiębiorstwie powinny być (Otto, Olczak, 2007, s. 123): (1) budowanie kultury organizacji zajmującej się otwartym stylem zarządzania, zaangażowaniem i współpracą, (2) rozbudzenie wśród pracowników świadomości, że klient jest najważniejszy oraz że każdy z nich ma swój udział w jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb nabywcy oraz ukształtowanie indywidualnej i zespołowej współodpowiedzialności za

realizację tego celu, (3) zapewnienie korzyści odbiorcom programów marketingu wewnętrznego i uczynienia ich współautorami tych programów.

Uznając nabywcę usługi za interesariusza przedsiębiorstwa handlowego to marketing wewnętrzny będzie takim marketingiem relacji, w którym mobilizacja personelu ukierunkowana jest na współpracownika wewnętrznego, a celem jego jest trwałe związanie pracowników z przedsiębiorstwem handlowym poprzez ponoszenie odpowiedzialności za jakość współtworzonego produktu usługowego dla klienta, a przez to samodoskonalenie siebie. A. Payne podkreśla, że istotną zasadą dotyczącą kształtowania marketingu wewnętrznego, a poprzez niego zarządzania personelem jest fakt, że każdy pracownik jest jednocześnie wewnętrznym klientem i dostawcą, a działania firmy są optymalne wówczas, gdy pracownik świadczy jak i otrzymuje usługi najwyższej jakości (Payne, 1997, s. 59). Z perspektywy ciągłości i poprawności procesów R. Normann słusznie zauważa, że mechanizm oddziaływania personelu na klienta nie może koncentrować się tylko na oddziaływaniu i motywowaniu personelu kontaktowego, ale proces ten powinien uwzględniać również pracowników innego rodzaju, zwłaszcza przełożonych i kierownictwa średniego szczebla i wpływające na nich, bowiem programy poprawy skierowane wyłącznie do personelu kontaktowego często wywołują jedynie silny sprzeciw (Normann, 2012, s. 223). Na tym tle doskonalenie kompetencji i mobilizację powinno rozpocząć się od ukształtowania odpowiednich relacji wewnętrznych kierownictwa z personelem i pomiędzy osobami tworzącymi personel organizacji, bowiem symetryczność relacji powoduje, że sposób w jaki kierownictwo traktuje personel organizacji, przenosi się na traktowanie usługobiorców przez pracowników (Rogoziński, 2016, s. 317). Ponadto do elementarnych benefitów dla organizacji wynikających z implementacji odpowiedniej strategii zarządzania personelem w postaci ukształtowania marketingu wewnętrznego zalicza się (Chłodnicki, Rogoziński, 2006a, s. 92):

1. Docenienie roli personelu oraz przyznanie mu należnego miejsca jako podstawowego ogniwa odpowiedzialnego za kształtowanie relacji z otoczeniem, a przede wszystkim klientami,
2. Zaangażowanie personelu w proces realizacji strategii i celów firmy,
3. Porządkowanie sieci relacji wewnętrznych oraz poprawa przepływu informacji usług i produktów wewnętrznych,
4. Możliwość spojrzenia na stanowisko pracy jako na *produkt wewnętrzny*, a na pracownika jak na klienta wewnętrznego. Ponadto relacje pomiędzy pracownikami zobowiązują by

interpretować je z perspektywy rynku wewnętrznego, co pozwala na kształtowanie relacji wewnętrznych z myślą o personelu, a tym samym wzrost zaangażowania i zadowolenia z pracy,

5. Wymierne rezultaty ekonomiczne w postaci: (1) wzrostu liczby zadowolonych klientów, a w konsekwencji poprawa wizerunku i wzrost pozytywnych rekomendacji, (2) wzrostu zadowolenia personelu oraz postrzegania firmy jako pożądanego pracodawcę, (3) wzrostu produktywności, niższych kosztów związanych z rekrutacją, selekcją, szkoleniami popełnianymi błędami, obsługą reklamacji oraz wysoką fluktuację kadry, (4) zwiększenia zdolności i chęć do dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami.

Na tle usługowego paradygmatu zarządzania wysokie wymagania stawiane są menedżerom w postaci odpowiedniego stylu zarządzania. Jak słusznie podkreśla K. Rogoziński w zakresie zadań jakie kierownictwo przedsiębiorstw usługowych ma do spełnienia w związku z koniecznością wyboru i wdrożenia strategii projakościowej należy mieć na uwadze (Rogoziński, 2000a., s. 236):

1. Myślenie o prowadzonej działalności usługowej w kategoriach angażującego wszystkich długookresowego procesu rozumianego jako:
 - a. Zdolność do ciągłych i płynnych przekształceń,
 - b. Sprawne świadczenie podobnych usług w niepodobny, bo zindywidualizowany sposób,
 - c. Proces samoczynny, przebiegający w sposób niezakłócony bez konieczności stałej ingerencji (z góry),
2. Kształt organizacyjny weryfikowany jest w jednostkowej formie świadczenia, a przez to odzwierciedlający możliwość urzeczywistniania się w nim produktu usługowego,
3. Stosunki występujące między jednostkami organizacyjnymi struktury powinny wynikać ze zrozumienia wzajemnych relacji, powstających w trakcie realizacji celów projakościowych i w tym zakresie powinny być odwzorowaniem jakości świadczonych usług,
4. Zarządzanie przez przewodnictwo godne naśladowania.

Oryginalna i organiczna struktura przedsiębiorstwa usługowego zarządzana w duchu doskonalenia obsługi nabywcy, a więc dążąca do realizacji uzgodnionych z klientem poziomów jakości powinna charakteryzować się następującymi właściwościami (Rogoziński, 2000a., s. 237 – zob. schemat 6.8.):

1. Duża doza autonomiczności działań jednostkowych i rozszerzony zakres uprawnień decyzyjnych przekazanych personelowi pierwszej linii,

2. Duża elastyczność w stosowanych rozwiązaniach organizacyjnych w stosunku do otoczenia,
3. Wysoki poziom zdolności do samoodnawiania się: wymieniają się składniki, zmieniają się ludzie, a struktura trwa i zachodzą w niej zgodne z oczekiwaniami procesy,
4. Samorozwój (transgresyjność) jest wynikiem implementacji klienta do wnętrza organizacji, który stymuluje przedsiębiorstwo do ciągłego doskonalenia,
5. Kultura przedsiębiorstwa opatrzona gradientami jakości, będącymi jednocześnie emanacją jakości postrzeganą i realizowaną przez personel.

Uwzględniając możliwość, chęć i predyspozycje nabywcy usługi do aktywnego współtworzenia produktu usługowego, a także weryfikacji i współtworzenia jakości należy zauważyć, że proces serwicyzacji gospodarki doprowadził do uświadomienia, że w gospodarce zdominowanej przez usługi powinna pojawić się inna konfiguracja czynników wytwórczych, z których najważniejszy staje się czynnik ludzki (Rogoziński, 2012, s. 157).

Kwalitatywny, a nie wyłącznie handlowy charakter usługi handlowej świadczonej przez przedsiębiorstwa handlowe DIY wyraża się w zrozumieniu człowieka zanim przystąpi się do procesu zadowolenia klienta (Beckwith, 2000, s. 48). Możliwość taka dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych zostaje zapewniona przez marketing relacyjny, który daje możliwość przekształcenia biernej roli usługobiorcy w procesie projektowania i tworzenia produktu usługowego, co powoduje, że staje się on aktywnie świadomym uczestnikiem tego procesu. Jest to możliwe poprzez aktywne działanie kierownictwa oraz mobilizację personelu mającą na celu włączenie nabywcy w proces doskonalenia jakości (Dobska, 2013, s. 230).

Umiejętność odpowiedzi na gotowość zaangażowania nabywców do współtworzenia usługi handlowej przyczynia się do rozpoznania szans na jakościowy rozwój sieciowych przedsiębiorstw DIY. Implementując marketing relacyjny i nadając mu znaczenie w postaci doskonalenia obsługi klienta otwiera się perspektywa osiągnięcia mistrzostwa zawodowego (*ars commerce*). Podsumowując zgodnie za M. Dobską dzięki aktywności nabywców usługi handlowej, które stanowią dane wyjściowe dla usługodawców, powinni oni nie tylko oprzeć proces świadczenia usługi o poprawność czy bezbłądność świadczenia, ale o przemyślane kształtowanie jego wewnętrznych składowych, odpowiednich proporcji między rdzeniem (asortyment), a elementami tworzącymi obudowę produktu usługowego, materialnymi i niematerialnymi komponentami. Atrybutami obudowy rdzenia produktu staną się kryteria ocen jakościowych (wymiar materialny, niezawodność usług, reakcja na oczekiwania klienta, fachowość i zaufanie, empatia) (Dobska, 2013, s. 291). W takim kontekście efekt dźwigni

jakości w postaci marketingowego zarządzania jakością usług ukierunkowuje na wartość – dla przedsiębiorstwa handlowego. Orientacja na wartość stwarza możliwość samodoskonalenia (*self-improvement*) osiąganemu dzięki doskonaleniu obsługi nabywcy (Rogoziński, 2000a.). Efektem dla menedżera zarządzającego organizacją będzie też pomyślnie przeprowadzony proces przekształcenia klientów w interesariuszy (zob. Rogoziński, 2012, s. 66).

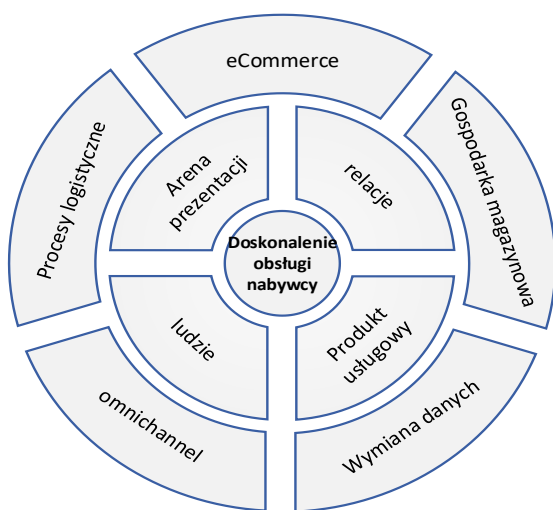
Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo powinny zostać oparte na następujących elementach (Rogoziński, 2018, s. 75; Chłodnicki, 2023, s. 21-23; Dobska, 2013):

1. Dzięki przyjęciu odpowiedniej wersji marketingu usług szeroko rozumiane zaktywizowanie klienta zmierza ku uczynieniu go współodpowiedzialnym za przebieg i rezultat świadczenia – *aktywizowanie nabywców usług do projektowania produktów usługowych*,
2. Marketingowy proces projektowania produktu usługowego powinien stać się sposobem myślenia będącym zbiorem postaw, myśleniem całej organizacji. Z tej perspektywy **Co-Design service** jest pragmatyczne, współtwórcze i praktyczne. Jest synkretycznym rozwiązaniem spajającym możliwości technologiczne, potrzeby ludzkie i istotność biznesową – *projektowanie procesu usługowego z uwzględnieniem nabywcy usługi jako wewnętrznego zasobu przedsiębiorstwa*,
3. W kwalifikacjach personelu kontaktowego zacierają się różnice między aktywnością realizacyjno-wykonawczą, a dodatkowymi funkcjami marketingowymi, czyli w jednym procesie marketingowym ujawnia się projektowanie – realizacja – zarządzanie personelem – *zarządzanie marketingowe uwzględniające fakt odpowiedzialności za funkcje marketingowe na każdym etapie obsługi klienta i jego spotkania z usługodawcą. Marketing jako osobny dział wspomagający i koordynujący działania reklamowe oraz związane z przygotowaniem areny prezentacji oraz uczynnianie marketingu rozumiane jako aktywne oddziaływanie na klienta na każdym etapie jego spotkania z przedsiębiorstwem. Aktywne stosowanie zasad marketingu wewnętrznego*.
4. Wypracowanie nowych kompetencji personelu zarządzającego zmierzać powinno do udoskonalenia wartości przez nich wypracowanych i przejście na zupełnie nowy wymiar menedżerski. Nowe obszary kompetencji powinny się odnosić do nabywców – usługobiorców i polegać na marketingowej interpretacji jakości, prowadzenia indywidualnego klienta, komunikowania się, badania poziomu zaangażowania i satysfakcji. Obszar kompetencji usługodawców w tym zakresie obejmuje:

- Zatrudnienie (polityka kadrowa) – *rekrutacja, szkolenia, obsadzanie stanowisk*
 - Zarządzanie personelem kontaktowym oraz pomocniczym
 - Motywowanie, empowerment,
 - Podział funkcji marketingowych,
 - Kształtowanie potencjału usługotwórczego organizacji – *formy organizacyjno-własnościowe, format sklepu, wyposażenie, struktura organizacyjna, systemy informacyjno – informatyczne, oferta, planowanie, strategia*
 - Przestrzeń świadczenia usług – *przestrzeń i aranżacja sklepu jako wytwórcza arena prezentacji,*
 - Obszar realizacji usługowego produktu –*diagnozowanie sytuacji, określenie przedmiotu świadczenia, pełny cykl obsługi nabywcy, monitorowanie jakości, współpraca z klientem, pełny cykl obsługi nabywcy CLAN, projektowanie zawartości usługowego produktu, monitorowanie jakości, doskonalenie obsługi nabywcy, współpraca z klientem, rozliczanie wyników, reklamacje,*
 - Umiejętność rozpoznania i oddziaływania na najbliższe otoczenie przedsiębiorstwa – *organizacja i jej otoczenie, systemy identyfikacji, powiązania sieciowe, wizerunek/znak firmowy, wykorzystanie potencjału usługotwórczego, zasięg oddziaływania, dobrostan bliższego otoczenia.*
5. Kompetencje menedżera organizacji usługowej – ***przywództwo jako służba sprawowana dla pracowników (leadership as a service):***
- Współpraca z podległym personelem w rozwiązywaniu problemów – *organizowanie wielostronnej współpracy przy okazji każdego wdrażanego cyklu obsługi nabywcy (CLAN). Współpraca z personelem podejmowana w sieci wzajemnych interakcji, dzięki czemu wzmacnia się poczucie przynależności do wspólnoty i integracji zespołu,*
 - Wyzwalanie aktywności personelu – *integracja i scalanie wymiarów związanych z wypracowaniem systemu motywacyjnego, ścieżek rozwoju pracownika, programów szkoleń i szczebli awansów z interpersonalnym rozwojem kompetencji osobowości. Wyzwalanie i dostrzeganie talentów pracowników oraz stwarzanie przestrzeni do rozwoju tego talentu i możliwości jego uzewnętrznienia na rzecz doskonalenia organizacji,*
 - Budowanie świadomości bycia usługodawcą – *kształtowanie struktury pozwalającej na uzewnętrznienie możliwości cyklu obsługi nabywcy w poczuciu menedżerskiej*

perspektywy. Organizacja przestrzeni i odpowiednich warunków organizacyjnych stwarzających możliwość budowania długookresowych relacji z nabywcami, a przez to odkrywanie sensowności we współtworzeniu dobrostanu nabywcy usługi.

6. Budowanie i rozumienie tożsamości przedsiębiorstwa handlowego na podstawie tożsamości osobniczych personelu, rozpoznawalności, oryginalności usługowych produktów współtworzonych z usługobiorcą, segmentu stałych klientów – *wprowadzenie również segmentacji od dolnej uwzględniającej poziom zaangażowania nabywcy w projektowanie produktu usługowego,*
5. Innowacje technologiczne wprowadzone w przestrzeni około organizacyjnej procesu usługowego (zaplecze) mają sens, jeśli skutkują dostrzegalnym doskonaleniem obsługi nabywcy (schemat 6.8) – *wspomaganie personelu kontaktowego w obsłudze nabywcy*



Schemat 6.8. Wpływ technologii na usprawnienie doskonalenia obsługi nabywcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rogoziński, 2000a.

6. Doskonalenie cyklu obsługi nabywcy staje się impulsem wprawiającym przedsiębiorstwo w rozwój. Impuls pochodzi z zewnątrz, a są nim oczekiwania nabywców oraz osiągnięcia konkurentów. Podejmowanie działań mających na celu ulepszanie aktu świadczenia usługi jest zrozumiałe tylko w kontekście marketingu relacyjnego, który z góry zakłada długookresową współpracę z klientem – *wdrażanie cyklu obsługi nabywców i stosowanie do klientów będących stałymi nabywcami, projektowanie wspólnie z nabywcami programów marketingowych*
7. Wypracowanie kultury usługowej w paradygmacie współpracy z klientem powinno być oparte na kulturze przedsiębiorstwa handlowego. Skoro usługa jest aktem świadczenia

pracy i jest świadczona dla konkretnego nabywcy to kultura przedsiębiorstwa handlowego jest odzwierciedleniem endemicznych kultur osobowości ją tworzących.

8. Z istoty usługowego świadczenia w handlu wynika współdecydująca rola klienta, już nie tylko jako aktywnego nabywcy, ale weryfikatora jakości. Skoro strategia marketingowa jest antycypacją przyszłej pozycji konkurencyjnej to strategią projakościową będzie taka strategia marketingowa, która pozwala te cele osiągnąć przez postawienie na jakość usług,
9. Bezpośredni kontakt nabywcy usług handlowych z przedstawicielami przedsiębiorstwa oraz jego otoczeniem jest czynnikiem, który powoduje konieczność przeddefiniowania jakości w znaczeniu normatywnym na jakość postrzeganą z perspektywy klienta. Uznanie jakości jako kategorii zewnętrznej (konsumenckiej) zobowiązuje, aby w usługach handlowych poziom jakości był wyznaczony w wyniku wspólnych ustaleń przez strony biorące udział w świadczeniu, gdyż **jakość usługi handlowej zapośrednicza się w projekcji ulepszonej rzeczywistości**. Na tym tle jakość świadczenia usług staje się kategorią łączącą i zapośredniczącą się w działaniu personelu kontaktowego, a nabywca wprowadzając cechy jakie uznaje za istotne desygnuje tym samym kryteria określające jakość usługowego produktu.

Mając na uwadze, że współtworzony przez wykonawcę usługi i jej nabywcę produkt usługowy, ma stanowić dla klienta najbardziej korzystne dla niego rozwiązanie lub wypełniające jego oczekiwanie, to dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIT otwiera się nowa perspektywa, która z orientacji na zewnętrznego klienta przeobrazić się może w opcję **wprowadzającą klientów w sedno zarządzania** (zob. Rogoziński, 2012). Jest to możliwe, gdy przedsiębiorstwo handlowe stanie się organizacją usługową. Wymaga to zachowania dyscypliny tożsamości, a filary zarządzania marketingowego organizacją usługową będące następstwem radykalnej zmiany podejścia do usługobiorcy i jego angażowania się w projektowanie usługowego produktu oparte będą na elementach (Rogoziński, 2016, s. 264-267):

1. Doskonalenia obsługi klienta opartym na cyklu obsługi nabywcy – CLAN²³⁹ – pełny czterofazowy cykl obsługi nabywcy,

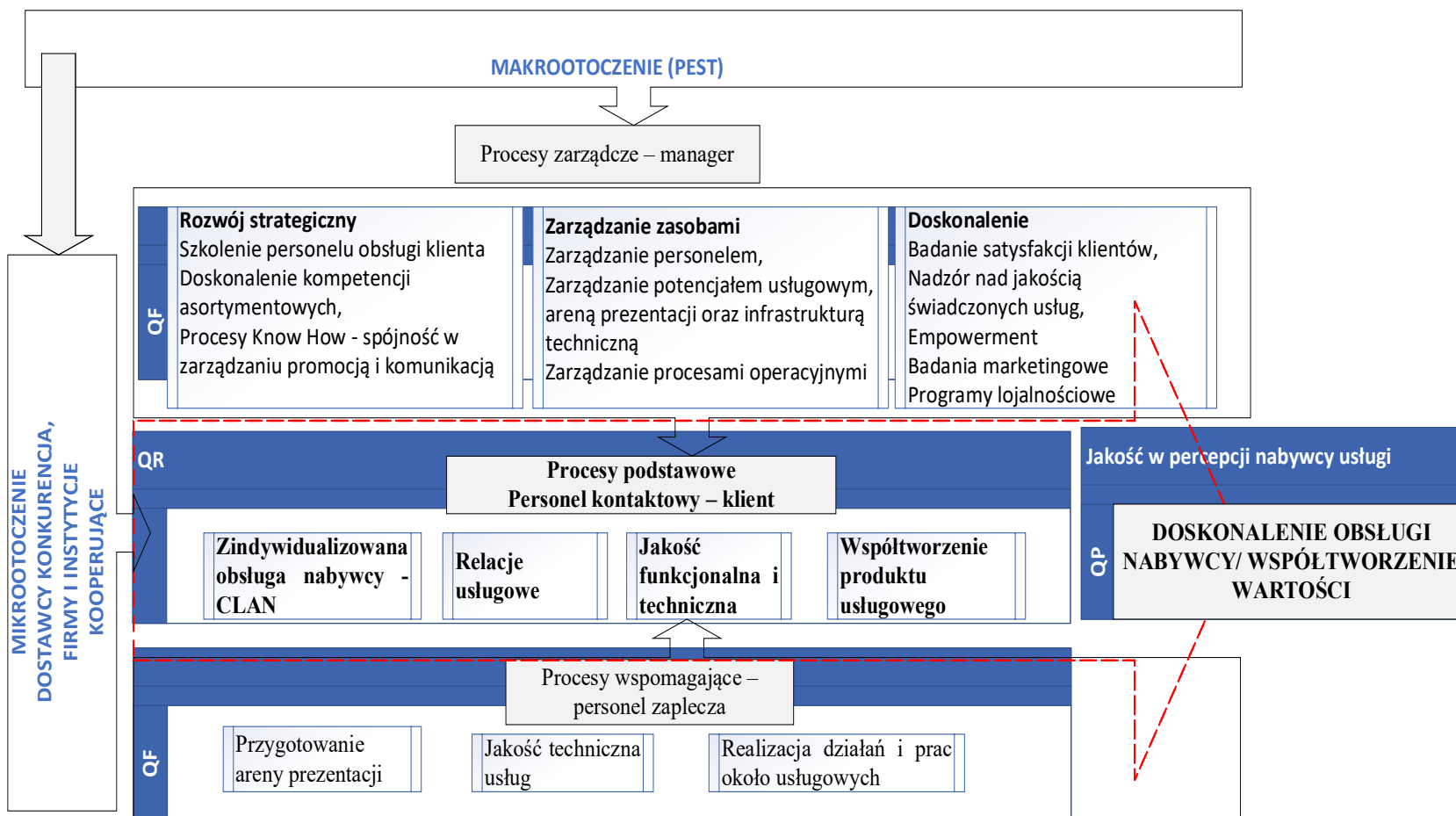
²³⁹ Autorski cykl obsługi nabywcy K. Rogozińskiego, 2000a.

2. Sprzedaży osobistej, jako nadrzędnej formuły scalającej i integrującej obszary aktywności nabywców i wykonawców usług, a przez to urzeczywistniającej potencjalność produktu usługowego,
3. Przyjęciu relacyjnej wersji marketingu usług, który pozwala na przekształcenie standardowej usługi w unikatowej usługowy produkt, a doskonalenie obsługi nabywcy stanowi kategorię spajającą jakość z funkcją zarządzania,
4. Drabinie lojalności jako odwzorowaniu ścieżki prowadzenia indywidualnego klienta,
5. Service design, który koncentruje się na idiosynkratycznej zawartości usługowego produktu powoduje wyraźne przesunięcie granicy w kierunku kompetencji marketingowych projektantów. Stopniowa korekta wewnętrznych struktur organizacji zmierzająca do traktowania jednostek marketingowych jako samodzielnych, włączając w nią również stałych klientów (adwokatów).

Wymiar procesowy koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo przedstawia schemat 6.9.

Podsumowanie:

1. Zmiana charakteru współpracy z klientem w marketach budowlano-dekoracyjnych z opcji produktowej na współtworzenie produktów usługowych poprzez zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie usługowego produktu, powoduje zmianę filozofii działania samej branży (DIT). Dokonuje się ona dzięki świadomemu angażowaniu klienta do współtworzenia produktów usługowych,
2. Uznawanie klienta, jako czynnika zewnętrznego dla organizacji, nawet z perspektywy najbliższego otoczenia staje się działaniem chybionym. Ocena wpływu klienta na współtworzenie usługi handlowej wymaga dokonania jego inwersji (aksjologicznej) do wnętrza przedsiębiorstwa.



Schemat 6.9. Konceptcja zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym – ujęcie procesowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dobska, 2023, wykłady Zarządzanie jakością.

Legenda:

1. QF – jakość w faktach i normach
2. QR – jakość relacji
3. QP – jakość w percepcji nabywcy usługi

Na tym tle i tylko w tej interpretacji – klienta, jako interesariusza można wskazać na konsekwencje i szanse wynikające z traktowania nabywcy usługi, jako zasobu przedsiębiorstwa,

3. Zauważona i zdiagnozowana w wynikach badań nieuchronność spotkania handlu z marketingiem usług wymaga wdrożenia przez sieciowe przedsiębiorstwa handlowe metod zarządzania w duchu paradygmatu relacyjnej teorii usług,
4. Łącznikiem integrującym przedsiębiorstwo handlowe oraz klientów, w którym jednocześnie zawiera się cel usługowej koherencji współtworzenia, ze szczególnym uwzględnieniem jakości tego procesu, staje się marketing relacji i powinno mu się nadawać znaczenie wprowadzone do marketingu usług przez K. Rogozińskiego w postaci mobilizacji personelu mającej na celu uczynienie nabywcy współwytwórcą usługi oraz trwałe związanie go z firmą,
5. Bezpośredni kontakt nabywcy usług handlowych z przedstawicielami przedsiębiorstwa oraz jego otoczeniem jest czynnikiem, który powoduje konieczność przeddefiniowania jakości w znaczeniu normatywnym na jakość postrzeganą z perspektywy klienta. Uznanie jakości jako kategorii zewnętrznej (konsumenckiej) zobowiązuje, aby w usłudze handlowej poziom jakości był wyznaczony w wyniku wspólnych ustaleń przez strony biorące udział w świadczeniu, gdyż jakość usługi handlowej zapośrednicza się w projekcji ulepszonej rzeczywistości. Na tym tle jakość świadczenia usług staje się kategorią łączącą i zapośredniczącą się w działaniu personelu kontaktowego, a nabywca wprowadzając cechy jakie uznaje za istotne desygnuje tym samym kryteria określające jakość usługowego produktu.
6. W sieciowych przedsiębiorstwach handlowych efekt nadwyżki korzyści dla organizacji dzięki wprowadzeniu nabywcy do wnętrza organizacji, można osiągnąć dzięki scaleniom wymiarów jakości, które zostało zaproponowane w literaturze przez K. Rogozińskiego. Koncepcja jakości synkretycznej stanowi zharmonizowane dopasowanie jakości do usług handlowych, gdyż wykorzystując dynamizm jednocześnie doprowadza do obiektywizacji oczekiwań nabywców,
7. Dorozumiewanie się znaczenia usług, które stale i na nowo odkrywa przedsiębiorstwo dzięki współpracy z usługobiorcą może nastąpić wtedy, gdy personel kontaktowy, realizacyjno-wykonawczy stanie się najważniejszym podmiotem w działalności przedsiębiorstw. To powoduje konieczność przebiegunowienia struktury organizacji w

ramach, której usługobiorcy stanowią wyróżnioną podstawę, a całość balansuje na wierzchołku strategicznym (zob. Rogoziński, 2016, s. 296),

8. Łącznikiem integrującym przedsiębiorstwo handlowe oraz klientów, w którym jednocześnie zawiera się cel usługowej koherencji współtworzenia, ze szczególnym uwzględnieniem jakości tego procesu, staje się marketing relacji i powinno mu się nadawać znaczenie wprowadzone do marketingu usług przez K. Rogozińskiego w postaci mobilizacji personelu mającej na celu uczynienie nabywcy współtwórcą usługi oraz trwałe związanie go z firmą. Wówczas można wyszczególnić szczególne elementy **funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo**:
 - a. Doskonalenia obsługi klienta opartym na cyklu obsługi nabywcy – CLAN – pełny czterofazowy cykl obsługi nabywcy,
 - b. Sprzedaży osobistej, jako nadrzędnej formuły scalającej i integrującej obszary aktywności nabywców i wykonawców usług, a przez to urzeczywistniającej potencjalność produktu usługowego,
 - c. Przyjęciu relacyjnej wersji marketingu usług, który pozwala na przekształcenie standardowej usługi w unikatowej usługowy produkt, a doskonalenie obsługi nabywcy stanowi kategorię spajającą jakość z funkcją zarządzania,
 - d. Drabinie lojalności jako odwzorowaniu ścieżki prowadzenia indywidualnego klienta,
 - e. Service design, który koncentruje się na idiosynkratycznej zawartości usługowego produktu powoduje wyraźne przesunięcie granicy w kierunku kompetencji marketingowych projektantów. Stopniowa korekta wewnętrznych struktur organizacji zmierzająca do traktowania jednostek marketingowych jako samodzielnych, włączając w nią również stałych klientów (adwokatów).
9. Uznając nabywcę usługi za interesariusza przedsiębiorstwa handlowego to marketing wewnętrzny będzie takim marketingiem relacji, w którym mobilizacja personelu ukierunkowana jest na współpracownika wewnętrznego, a celem jego jest trwałe związanie pracowników z przedsiębiorstwem handlowym poprzez ponoszenie odpowiedzialności za jakość współtworzonego produktu usługowego dla klienta, a przez to samodoskonalenie siebie.

Zakończenie

Handel zaliczany do sektora usług pełni funkcje usługowe, jednak nie może tej roli uzasadniać delimitacja sektoralno-branżowa, przesądzająca o przynależności dziedziny handlu do sektora usług, gdyż ta została dokonana na rzecz formalnych sprawozdawczości statystycznych. Rozpoznane na podstawie studiów literaturowych funkcje i istota usługi handlowej potwierdzają, że usługową tożsamość handlu, należy poszukiwać nie w wymiarze formalnoprawnym ani w sferze systematyki, ale u samych podstaw odsłaniających sedno prowadzonej działalności (zob. Rogoziński, 2016).

Przedstawianie funkcji usług w teoriach handlu skoncentrowane było na opisie jej roli jako wspomagającej i podnoszącej atrakcyjność sprzedaży dóbr materialnych. Nie dokonały one rozstrzygnięcia Istoty usługi handlowej, a scalanie handlu, jako ostatniego, lecz integralnego etapu produkcji doprowadziło do rozbieżności w funkcjach i samym nazewnictwie usług (handlowe i usługowe). Ekonomiczna teoria usług, która powstała na fundamencie industrialnego (produkcyjnego) schematu poznawczego (zob. Rogoziński, 2000) utrwaliła w teorii pogląd o usłudze, jako aktywności nie prowadzącej do produkcji nowych dóbr. Nadawanie cech usługom będących negacją atrybutów dóbr materialnych, postawiło je nie tylko w opozycji do nich, ale definiowanie w odniesieniu do uprzedniego istnienia towarów ukonstytuowało sposób ich rozumienia, jako pochodnych/wtórnych (najczęściej bezpłatnych) korzyści dla nabywców. W ostateczności brak doprecyzowania ISTOTY usługi doprowadził do wzmocnienia i utrwalenia błędu poznawczego odnośnie do metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym DIY w oparciu o metody właściwe dla dystrybucji dóbr materialnych.

W pracy dowiedziono, że usługa handlowa to intencjonalny akt świadczenia pracy personelu, ukierunkowany na podmiot będący usługobiorcą, a kwalitatywny charakter tego aktu legitymizuje dowartościowanie klienta jako współzarządzającego usługą. Redefinicja usługi handlowej w oparciu o teorię usług pozwala na wprowadzenie podstaw do koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem handlowym jako organizacją usługową.

Przedsięwzięcia nowatorskie w proponowanym rozwiązaniu są reprezentowane w przestrzeni:

1. **Dowartościowania usługobiorcy jako współwytwórcy wartości** (wcześniej podstawą była jakość, rozumiana jako ilość i rodzaj asortymentu) samej usługi w przedsiębiorstwie handlowym, a tym samym stworzenie podstaw koncepcji zarządzania marketingowego w

odniesieniu do sieciowego przedsiębiorstwa handlowego branży budowlano – dekoracyjnej,

2. **Identyfikacji usługowej funkcji handlu jako przesłanki zmiany struktury przedsiębiorstwa handlowego,**
3. **Rozpoznania cyklu doskonalenia obsługi nabywcy (CLAN),** jako elementu nowej koncepcji marketingowego zarządzania, sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY,
4. **Opracowania podstaw nowej koncepcji marketingowego zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY** z uwzględnieniem uporządkowania funkcji usługi handlowej na tle kryteriów, będących źródłem definicji usług.

Przeprowadzone studia literaturowe oraz własne badania empiryczne uwiarygodniły zaproponowanie fundamentalnych rozstrzygnięć w zakresie adaptacji teorii usług do koncepcji marketingowego zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY. Osiągnięte rezultaty poznawcze były następstwem przyjętego celu pracy oraz wieloobszarowej analizy literatury, uzupełnionej wynikami własnych badań empirycznych. W toku postępowania badawczego zrealizowano cel rozprawy oraz pozytywnie zweryfikowano słuszność tezy²⁴⁰.

W szczególności, przeprowadzone postępowanie badawcze w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY wykazało, że za przesłanki identyfikujące i potwierdzające usługową tożsamość handlu uznano (Rogoziński, 2000; 2000a; Norman, 2012):

1. Uwierzytelnienie usługowego charakteru pracy w handlu powinno oprzeć się na budowie samej usługi handlowej oraz procesie jej urzeczywistniania. **Rdzeniem usługi handlowej jest wyprodukowany towar. Jednak dopiero czynne i aktywne oddziaływanie na towar poprzez pracę zatrudnionych w handlu ludzi, powoduje uczynnienie usługowej funkcji handlu.** Usługa handlowa w sieciowych przedsiębiorstwach DIT zapośrednicza swoją tożsamość w świadczeniu pracy personelu kontaktowego (zob. Rogoziński, 2000),
2. Wzmożona aktywność i ewoluujący dynamizm wzajemnej międzypersonalnej komunikacji (przybierającej w usługach handlowych postać sprzedaży osobistej) potwierdzają potrzebę zmian aktywności z koncentracji na wyborze trafiających w popyt produktów czy

²⁴⁰ Jak wskazuje W. Skarbek uzasadnienie naukowe prawa czy teorii nie musi wcale oznaczać wykazania ich prawdziwości; na ogół prawa i teorie są potwierdzone jedynie w pewnym zakresie swej stosowności. Ustalenie prawdziwości zdań, będących twierdzeniami bądź wchodzącymi w skład teorii nosi nazwę *weryfikacji* tzw. całkowite uzasadnianie pozytywne; ustalanie fałszywości zaś – *falsyfikacji* tzw. całkowite uzasadnianie negatywne (Skarbek, 2013, s. 34)

dopasowania oferty do danego segmentu rynku na podmiot – nabywcę usługi (charakter podmiotowy, a nie wyłącznie handlowy) i jego zaangażowanie we współtworzenie produktów usługowych, które mogą być urzeczywistniane dzięki relacji,

3. Działalność usługową w handlu charakteryzuje intensywność zaangażowania osobowości (*the personality intensity*) pracowników zatrudnionych w świadczeniu usług (Normann, 2012), a szczególny charakter usług handlowych świadczonych przez przedsiębiorstwa handlowe DIY wymaga zastosowania takiego marketingu, dzięki któremu zaangażowanie usługobiorcy w projektowanie produktu usługowego będzie stanowiło dla niego przeświadczenie i pewność, że w tej konfiguracji powiązań może maksymalizować swoją wartość,
4. Doświadczenie współudziału nabywcy w tworzeniu, a następnie jej urzeczywistnianiu staje się szansą dla przedsiębiorstwa handlowego w wymiarach:
 - Rozpoznania relacji usługowej jako kategorii traktowanej w optyce wspólnoty celu (usługodawcy i usługobiorcy) ziszczonego w produkcie usługowym, w którym może zapośredniczyć się wartość. Uzewnętrznieniem i potwierdzeniem wartości z perspektywy nabywcy usługi jest zaufanie do wykonawcy usługi, a dla przedsiębiorstwa możliwość przekształcenia transakcji w długookresową współpracę,
 - Przeformułowania pojęcia jakości z wewnętrznej (normatywnej), określonej za pomocą norm wypracowanych przez przedsiębiorstwo handlowe, na jakość zewnętrzną, identyfikującą się z jakością konsumenta,
 - Dowartościowania klienta – uwzględniając zintensyfikowane zaangażowanie nabywcy usługi handlowej w przedsiębiorstwie handlowym DIY możliwym staje się osiągnięcie *artefaktu* prosumpcji usługowej **Co-design service**²⁴¹. Szansą dla tych podmiotów jest uwzględnienie paradygmatu teorii marketingu relacyjnego, który w postaci strategii doskonalenia obsługi nabywcy stwarza warunki do realizacji wartości razem z klientem. Z. Waśkowski (2016, s. 349) identyfikuje wartość poprzez wzajemne zaangażowanie się stron, dzięki któremu wzrasta szansa na lepsze dopasowanie współtworzonych produktów do

²⁴¹ Dla autora rozprawy termin **Co-design Service** oznacza zaangażowanie nabywcy w proces współtworzenia produktu usługowego, które stwarza szansę na większą indywidualizację obsługi. Nabywca poprzez zaangażowanie we współtworzenie produktu usługowego nie tylko staje się jego użytkownikiem, ale dzięki współtworzeniu opartym na relacji wyprowadza z niego wiązkę konkretnych dla siebie korzyści. Wówczas za K. Rogozińskim można powiedzieć, że współtworzy usługowy produkt dla swojego gospodarstwa domowego (zob. Rogoziński, 2000a., s. 55).

wymagań konsumentów, którzy biorąc udział w procesie współtworzenia, nie tylko wskazują, czego potrzebują, ale także biorą na siebie częściową odpowiedzialność za wyświadczoną usługę,

5. Ukierunkowana na nabywcę aktywność personelu przedsiębiorstwa handlowego może stać się czynnikiem determinującym budowanie zaufania usługobiorcy do usługodawcy poprzez urzeczywistnienie wartości zapośredniczającej się w jakości świadczonych usług (funkcjonalna i techniczna). Jednocześnie zaangażowanie usługobiorcy we współtworzenie produktów usługowych zmienia jakość z oczekiwanej i doświadczonej na jakość współtworzoną.

W teoretycznej części pracy dokonano wyjaśnienia wpływu serwicyzacji na zakres i rodzaj działalności przedsiębiorstw handlowych, zdefiniowania funkcji i charakterystyki cech usługi handlowej, ze szczególnym uwzględnieniem modeli teoretycznych handlu, wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo handlowe z uwzględnieniem analiz: makrootoczenia, mezzo – sektoralnej i mikrootoczenia. Uzasadniono reorientację na nową koncepcję zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY w oparciu o teorię usług.

W części opisowo diagnostycznej dokonano rozpoznania konsekwencji wpływu aksjologicznego charakteru usługi handlowej na zarządzanie przedsiębiorstwami handlowymi oraz scharakteryzowania sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji branżowej. Ponadto w tym etapie rozprawy dokonano próby oceny dotychczasowych metod zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi w odniesieniu do personelu kontaktowego oraz dokonano wstępnej oceny i opisu metod zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY.

W części konceptualno - przewidywczą wskazano obszary wymagające doskonalenia metod zarządzania przedsiębiorstwem handlowym jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo. Dokonano opisu kompozycji elementów marketingu usług handlowych sieciowych przedsiębiorstw handlowych oraz wskazano na konieczność zastosowania metody doskonalenia cyklu obsługi nabywcy jako nowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Przeprowadzone postępowanie badawcze pozwoliło również wskazać na ograniczenia w zakresach:

1. Wielkości udziału PSB Mrówka w rynku sprzedaży materiałów budowlanych i dekoracyjnych – zakres podmiotowy pracy obejmuje przedsiębiorstwa z polskim kapitałem, a mając na uwadze proces koncentracji i polaryzacji rynku detalicznego DIY wypracowane w dysertacji wnioski badawcze oraz podstawy nowej koncepcji zarządzania mają wyznaczać kierunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez polskie przedsiębiorstwa w kierunku jakościowego rozwoju tych przedsiębiorstw. Uwzględniając przedstawione założenia należy potwierdzić wiarygodność uzyskanych wyników badawczych i zarysowanych w nich trendów również dla pozostałych sieci DIY. Warto jednak w przyszłych badaniach dokonać ich poszerzania i objęcia nimi innych sieci w celu porównania wyników badań oraz zaproponowania rozstrzygnięć.
2. W odniesieniu do ograniczeń badawczych wskazać można, że zastosowanie celowego doboru próby, podyktowane było obiektywnymi ograniczeniami technicznymi oraz niskim wskaźnikiem odpowiedzi przy podjętej próbie przeprowadzenia badania wyczerpującego, obejmującego wszystkie przedsiębiorstwa handlowe PSB Mrówka. Ponadto wybrana próba celowa była świadomym wyborem badawczym, wynikającym zarówno z uwarunkowań organizacyjnych, jak i z założenia, że sklepy działające w ramach tej samej sieci funkcjonują **w silnie standaryzowanym modelu operacyjnym**, co ogranicza wewnętrzne zróżnicowanie. Istotnym na tle doboru losowego jest czynnik standaryzacji metod zarządzania w oparciu o sieciowość badanych przedsiębiorstw handlowych (definiowaną przez wygląd sklepu, standardy wizualne i operacyjne, a także dostępność asortymentu oraz stosowane metody zarządcze) i zależności strukturalno – organizacyjne. Na tym tle można stwierdzić, że spełniony zostaje wymóg identyfikowalności badanych podmiotów, a zakres zjawisk objętych badaniem może stanowić reprezentację dla całej populacji badanej.²⁴²

²⁴² Podobny problem badawczy został rozstrzygnięty przez B. Pierańskiego (2009, s. 176), który wskazał, że ze względu na brak teoretycznych podstaw w tym zakresie, oparł swoje badania o te, które prowadzone były w sektorze bankowym. Uzasadnieniem dla takiej decyzji było rozpoznanie jednostek bankowych jako podmiotów działających w sieci, które składają się z szeregu ujednoliconych pod względem zakresu oferowanych produktów, czy też wystroju wnętrza placówek. W badaniach sektora bankowego przyjęto diagnozowanie siedmiu – ośmiu placówek jako wystarczające do wnioskowania na temat określonego banku. Bazując na tym, autor również przyjął takie założenia w swoich badaniach (Pierański, 2009, s. 176).

3. Kluczowe ograniczenia w zakresie przyszłego wdrożenia podstaw koncepcji marketingowego zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi – brak wypracowanych norm i reguł w skali całej sieci PSB Handel uwzględniającej ścieżkę rozwoju menedżera w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym jako organizacją usługową; ograniczenia wynikające z niewystarczającego poziomu wiedzy personelu kontaktowego do stosowania cyklu obsługi nabywcy; brak możliwości technologicznych zapewniających przeprowadzenie mini badań marketingowych przez personel kontaktowy i przedstawiania wyników tych badań do kadry zarządzającej; wymóg odpowiedniej alokacji czasu na wdrożenie zmian i odpowiednią reorientację zarówno struktury przedsiębiorstwa jak i kompetencji personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie; brak rozwiązań technologicznych pozwalających na rozpoznanie stałych nabywców, a przez to budowanie z nimi długookresowych relacji.

Koncepcja prosumpcji usługowej **Co-design service** wpisuje się w szeroki nurt związany z poszukiwaniem nowych i konkurencyjnych metod zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIT. Możliwość i szansa na realizację celów inherentnych dla relacji usługowych powoduje, że w takim wymiarze zarządzania przedsiębiorstwem handlowym zmienia się kategoria odpowiedzialności w wymiarze marketingowym. Odpowiedzialność wobec siebie (traktowana z perspektywy ciągłego stymulowania przedsiębiorstwa do powiększania ilości kontaktów transakcyjnych) wymaga reorientacji na odpowiedzialność za i wobec innych, a wówczas odpowiedzialność za innych staje się odpowiedzialnością wobec siebie (Bauman, 2007, s. 73).

Zintegrowanie i uczynnianie marketingu przez personel kontaktowy w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych poprzez współtworzenie usługi handlowej z klientem zmienia wyłącznie materialną dotąd interpretację produktu w handlu. Jego współ-podmiotowy charakter zobowiązuje do przyjęcia odpowiedzialności za **marketing usługowych relacji** (Rogoziński, 2003, s. 103) przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Kwalitatywny charakter współtworzenia i współzarządzania usługą handlową kończy etap neutralności aksjologicznej w handlu, wymagając jednocześnie dokonania reinterpretacji strategii marketingowej, a w związku z tym również wdrożenia usługowych metod zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIT.

Przedstawione w niniejszej rozprawie wnioski nie wyczerpują tematu. Stanowią podstawy do opracowania koncepcji zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIT. Jego

rozpracowanie w szczegółach i zbadanie wpływu elementów go kształtujących stanowią zagadnienia, które będą podejmowane w ramach dalszych prac badawczych. W pracy dowiedziono, że w wymiarze podmiotowym innowacyjność handlu swoje źródło zapośrednicza w sferze usługowej, a jej wypełnienie relacyjnym dialogiem może być dla sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIT jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie i implementacja marketingu relacyjnego dla tych podmiotów może być szansą pozyskania i utrzymania klientów na *całe życie (long-live cooperation)*. Interesująca i przydatna mogłaby się okazać w tym aspekcie implementacja podstaw tej koncepcji w celu opracowania ścieżki rozwoju menedżerów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym.

Uwzględniając zdiagnozowane zmiany w handlu DIY dotyczące reorientacji z dystrybucji produktowej na współtworzenie produktów usługowych należałoby rozważyć czy i w jakim wymiarze uusługowienie handlu wpłynie na zmianę organizacji fundamentalnych poziomów i struktur funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego (***Co-design service is opening a gate – to dla kogo usługa jest świadczona otwiera przestrzeń wyboru towarów stanowiących rdzeń jej budowy***). Na tym etapie rozważań ten obszar potencjalności zmian zostaje domknięty w ramy fundamentalnej teorii (*the grounded theory*) – *badacz powinien być cierpliwy i nieobciążony żadnymi założeniami. Nie powinien wydobywać danych na siłę, musi zaufać, że wyłonienie się tych zmian – oczekiwanych i poszukiwanych nastąpi i tak się dzieje* (Rogoziński, 2003, s. 73).

Podsumowując można stwierdzić, że rozprawa stanowi pierwszą w Polsce z tak szerokich opracowań naukowych dotyczących zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi DIY w paradygmacie marketingu relacyjnego. Niniejsza praca przyczynia się do zniwelowania luki poznawczej w nowym obszarze badań dotyczącym funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego jako organizacji usługowej zarządzanej marketingowo.

Bibliografia

- Adamczyk, P. (2012). Regionalne zróżnicowanie przemian w trójsektorowej strukturze osób pracujących w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej. *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*. T. 99 (4), 29–37. https://sj.wne.sggw.pl/pdf/RNR_2012_n4_s29.pdf
- Aniszewska, G. (2004). Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu. *Przegląd organizacji* 1/768/2004, 9–12. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000118693>
- Baran, G. (2013). *Marketing współtworzenia wartości z klientem*. Monografie i Studia Instytutu spraw publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/227f99aa-c50e-4559-a87e-287d0047f0b1/content>
- Barczyk, R., Kowalczyk, Z. (1984). Wkład Karola Marksa do teorii cyklu koniunkturalnego. *Ruch prawniczy i socjologiczny* 1984, zeszyt 1, 219–234. <https://repozytorium.amu.edu.pl/>
- Bauman, Z. (2007). *Płynne życie*. Kraków: Literackie.
- Beckwith, H. (2000). *Sprzedać niewidzialne*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Bednarowska, Z. (2016). *Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. <https://www.researchgate.net/publication/311440926>
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. W: L. L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah (Red.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (s. 25–28). American Marketing Association.
- Berry, L. L. (1995). *On Great Service: A Framework for Action*. Free Press.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Free Press.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77.
- Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A., Seiders, K. (2010). *Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services*. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.001>
- Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. Free Press.
- Bielawa, A. (2011). Przegląd najważniejszych modeli zarządzania jakością usług. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 42*, 7–23. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171219339>
- Boczar, K. (1984). *Handel w systemie gospodarki międzynarodowej*. Warszawa: PWE.
- Boczar, K., Kossut, Z. (1983). *Ekonomika handlu*. Warszawa: PWE.
- Boguszewicz-Kreft, M., Złotowska, G. (2009). Niematerialne czynniki sukcesu przedsiębiorstw usługowych. W: Fryca J., Jaworski, J. (red). *Współczesne przedsiębiorstwo. Zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu. Prace Naukowe Tom 4*. Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa, 117–131. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171195831>
- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wyd: Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Borusiak, B. (2010). Wybory strategiczne przedsiębiorstw handlu detalicznego. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, *Zeszyty naukowe* (134), 117–130. <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171191435>
- Borusiak, B. (2011). Innowacyjne formaty handlu detalicznego. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, *Zeszyty Naukowe* (184), 111–124. <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171199753>
- Borusiak, B. (2016). Ewolucja formatów handlu detalicznego. *Problemy Zarządzania* 14/1 (1), 71–88. <https://bazhum.muzhp.pl>
- Borusiak, B., Pająk, K. (red). (2015). *Nowe wyzwania gospodarcze, a problemy zarządcze w*

- przedsiębiorstwie. Warszawa: CeDeWu.
- Borusiak, B., Pierański, B. (2016). Trendy w sektorze handlu detalicznego – nowe wyzwania dla przedsiębiorstw handlowych. W: Sławińska, M. (red.). *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*. Katedra Handlu i Marketingu. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Bożyk, P. (2008). *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bywalec, Cz. (2001). O istocie i klasyfikacji usług – polemicznie. *Wiadomości Statystyczne*. XLVI, z. 9, 39–42. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000112525>
- Bywalec, Cz. (2003). Wzrost konsumpcji usług, czyli proces serwicyzacji konsumpcji w Polsce. *Wiadomości Statystyczne*, T. XLVIII, z. 2, 1–8. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000116416>
- Cevallos, S., Torres, K. D., Miranda-Guerra, M. (2024). *Relationship marketing and customer loyalty: A quantitative analysis in the retail sector*. *IBIMA Business Review*, Article ID 710234. <https://doi.org/10.5171/2024.710234>
- Chaudhary, D. (2022). Relationship Marketing: An Ideological Analysis. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*.
- Cheverton, P. (2001). *Zarządzanie kluczowymi klientami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chłodnicki, M. (2002). Komunikacja marketingowa jako narzędzie kształtowania relacji w usługach profesjonalnych. W: Rogoziński, K. (red.) *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 48-58.
- Chłodnicki, M., Jagodziński, W., Kamieński, J., Karel, A., Ławniczak, W., Pluciński, A., Stawski, B., Tarnawska, M. (2022). *Service design po polsku. Jak przyciągnąć, zadowolić i zatrzymać klientów*. Wyd. II. Warszawa: PWN.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Butterworth – Heinemann Ltd. Oxford.
- Christy, R., Oliver, G., Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12(1–3), 175–187. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964407>
- Chwałek, J. (2014). Kierunki innowacji w handlu. *Handel Wewnętrzny*, 2(349), 87-102. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f2127660-da5b-4c6d-8bcb-483c914057da>
- Cierniak-Emerych, A. (2014). Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem-wiodące orientacje. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (340), 627-636. doi:10.15611/pn.2014.340.56
- Ciesielska, D. (2007). Perspektywy rozwoju sfery usług w Polsce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. Nr. 2(6), 137-150. <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171329207>
- Cox, R., Brittain, P. (2000). *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*. Warszawa: PWE.
- Cyfert, Sz., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*. Nr 1, 37-49. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171324737>
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*. Nr 3 (854). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 57-61. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000169454321>
- Czakon, W. (2020). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Nieoczywiste.
- Czekaj, J., Ziębicki, B. (2021). *Współczesne zarządzanie. Koncepcje, metody, systemy*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Czubala, A., Jonas, A., Smoleń, T., Wiktor, J.W. (2006). *Marketing usług*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Daszkowska, M. (1998). *Usługi, produkcja, rynek, marketing*. Warszawa: PWN.
- Dąbrowska, A. (2008). Rozwój rynku usług w Polsce - uwarunkowania i perspektywy. *Monografie i*

- opracowania nr 548. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000150046064>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. (2001). A critical review of theories underlying relationship marketing in the context of explaining consumer relationships. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(1), 73–94.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(October), 33–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., Van Kenhove, P. (2002). *Investments in consumer relationships: A critical reassessment and model extension. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), 245–261. DOI: 10.1080/0959396032000101354
- Dietl, J. (1991). *Handel we współczesnej gospodarce*. Warszawa: PWE.
- Dietl, J., Magott, K. (1964). Rola handlu w procesie rozwoju gospodarczego polski ludowej. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 26 (4), 241-262. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/e63696a5-60ab-4a5e-be6c-2f83d1fa8fee>
- Dobska, M. (2008). Zmiany w strukturze zatrudnienia w Polsce na tle polityki zatrudnienia Unii Europejskiej. W: Panasiuk, A., Rogoziński, K. (red). *Usługi w Polsce - nauka, dydaktyka, praktyka wobec wyzwań przyszłości. Tom 1*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Dobska, M. (2009). Znaczenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 w zakładach opieki zdrowotnej w kontekście zawierania umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej. W: Dobska, M. (red). *Podstawy strategii jakościowej w usługach medycznych. Teoria i studia przypadków. Tom II*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Katedra Usług.
- Dobska, M. (red). (2009a). *Podstawy strategii projakościowej w usługach medycznych*, Tom 2, Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Dobska, M. (2010). Tożsamość organizacji świadczącej usługi medyczne. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 145, 282-292. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171205431>
- Dobska, M. (2013). *Reorientacja w zarządzaniu przekształconym podmiotem leczniczym*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Dobska, M. (2018). *Zarządzanie podmiotem leczniczym*. Warszawa: PZWL Wydawnictwo Lekarskie.
- Dobska, M. (2018a). Rola konsumeryzmu w menedżerskiej reorientacji projakościowej na przykładzie branży usług medycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług* nr 130, 27–36. <https://doi.org/10.18276/epu.2018.130-03>
- Dobska, M. (2023). Etyczny wymiar usług. *Przegląd Ekonomiczny*, 5–7.
- Dobski, P. (2011). Jakość usługi handlowej w opinii klientów indywidualnych w świetle badań empirycznych. *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*. 2011 (177), 21-32. <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171196815>
- Dobski, P. (2012). *Zarządzanie przez jakość w handlu detalicznym, koncepcja i zastosowanie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Dobski, P., Mikołajczyk, J. (2020). *Zarządzanie w handlu: perspektywa relacji z interesariuszami*. Poznań: Katedra Handlu i Marketingu Uniwersytet Ekonomiczny.
- Domański, T. (2005). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: PWE.
- Drapińska, A. (2018). Nowe trendy i kierunki badań w marketingu usług. *Handel Wewnętrzny*, 6(1), 45–58.
- Drucker, P. (2019). *Praktyka Zarządzania. Najsłynniejsza książka o zarządzaniu*. Warszawa: Mt Biznes.
- Drzazga, M. (2015). Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego prowadzących sprzedaż wielokanałową. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i prace Wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania*. nr 39, T.2, 89-98. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171374905>
- Dyrka, S. (2025). *Selected innovative marketing tools in DIY retail – A review of best practices. International Journal of Novel Research and Development*, 6(5), 1–13. <https://www.ijnrd.org/papers/IJNRD2505201.pdf>

- Dziewianowska, K. (2012). *Relacje i lojalność klientów w marketingu*. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Fazlagić, J. (2022). Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa. W: Waśkowski Z. (red). *Marketing. Podręcznik akademicki*. Poznań (s. 29-50). Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Federowicz, M. (2022). Imperatyw działania. *Polonistyka i Innowacje 2022* (15), 9-20.
<https://doi.org/10.14746/pi.2022.15.2>
- Filipiak, B., Panasiuk, A. (2008). (red). *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Filip, A. (2012). *The development of the relationship marketing theory. The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, 1(1), 186–191. <https://steconomice.uoradea.ro>
- Filip, A., Anghel, L.-D. (2007). *The development of the relationship marketing theory. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 16, 909–912.
https://www.academia.edu/773420/THE_DEVELOPMENT_OF_THE_RELATIONSHIP_MARKETING_THEORY
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (1998). *Service Management. Operations, Strategy and Information Technology*. Mc Graw Hill. Boston.
- Flejterski, S., Panasiuk, A., Perenc, J., Rosa, G. (2005) (red). *Współczesna ekonomia usług*. Warszawa: PWN.
- Fombelle, P. W., Bone, S. A., Lemon, K. N. (2020). *The future of research on customer-to-customer interaction. Journal of Services Marketing*, 34(4), 391–398.
- Franke, E. (2016). Rodzaje wiedzy i źródła jej pozyskiwania we współczesnym przedsiębiorstwie w aspekcie organizacji uczącej się. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* z. 87, 105-118. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171425618>
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystem perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351.
<https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- Furtak, R. (2003). *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: PWE.
- Garbacik, E. (1984). *Ekonomika obrotu towarowego i usług*. PWE: Warszawa.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2000). *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy* (wyd. X). Warszawa: PWE.
- Garbarski, L., Tkaczyk, J. (2004) (red). *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
https://repozytorium.kozminski.edu.pl/pl/system/files/Garbarski_Kontrowersje%20wok%C3%B3%B3%C5%82%20marketingu.pdf
- Gershuny, J. (1978). *After industrial society? The emerging self – service economy*. London: Macmillan press.
- Gershuny, J., Miles I. (1983). *The New Service Economy. The Transformation of Employment in Industrial Societies*. Frances Pinter. London.
- Giarini, O. (1986). Hidden innovation, Science & Public Policy. *The hidden wealth. O. Giarini, W. R. Stahel (eds.). London. vol. 13. no. 4.*
- Glapińska, I. (2009). Marketing obsługi pacjenta. W: Dobska M. (red). *Podstawy strategii jakościowej w usługach medycznych. Tom II*, 74-75.
<https://bazekon.uek.krakow.pl/zawartosc/171310043>
- Gorynia, M. (red.). (2002). *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie, a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
https://mariangorynia.pl/wpcontent/uploads/Gorynia_Luka_konkurencyjna_na_poziomie_przedsiębiorstwa_a_przystapienie_Polski_do_UE_2002.pdf
- Gosik, B. (2016). Wpływ międzynarodowych sieci na przekształcenia handlu detalicznego w Polsce. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*. 30(1), 109-123.
<https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d3532c69-cdd3-4b61-8798-c2caa9a4b6e2>
- Gremler, D.D, Brown W. S. (1999). The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers.

- International Journal of Service Industry Management* 10(3), 271-293.
DOI:10.1108/09564239910276872
- Griffin, R.W. (2014). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grönroos, Ch. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of marketing* 18(4), 36-44. DOI:10.1108/EUM0000000004784
- Grönroos, Ch. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. Vol. 32 (2), 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, Ch. (1996). Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5–14. <https://doi.org/10.1108/00251749610113613>
- Grönroos, Ch. (2000). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.
- Grönroos, Ch. (2007). *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. John Wiley&Sons. Chichester.
- Grönroos, Ch. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. No. 11(3), 279-301. DOI:10.1177/1470593111408177
- Grönroos, Ch. (2015). *Service Management and Marketing*. Managing the Service Profit Logic. John Wiley&Sons Ltd. Chichester.
- Grönroos, C., Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic versus service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3).
- Grönroos, C., Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22, 5-20. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564231111106893/full/html>
- Gronroos, Ch., Ravald, A. (2011). *Service Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing*.
- Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*. Vol. 25 (2), 60-75. https://plosjournal.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/marketing-orientation-revisited-the-crucial-role-of-the-part-time-10tuk5pJ34?impressionId=5dba43fde1be3&i_medium=docview&i_campaign=recommendations&i_source=recommendations
- Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organisations: a synthesis. *European Journal of Marketing*. 30 (2), 31-44. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/relationship-marketing-and-imaginary-organizations-a-synthesis-HDFIDgfSMP>
- Gummesson, E. (1996). *Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis*. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31–44. <https://doi.org/10.1108/03090569610106635>
- Gummesson, E. (1997). *Relationship marketing as a paradigm shift: Some conclusions from the 3OR approach*. *Management Decision*, 35(4), 267–272. <https://doi.org/10.1108/00251749710169648>
- Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal*, 7(1).
- Gummesson, E. (2000). *Total relationship marketing: Rethinking marketing management – from 4Ps to 3ORs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory*, 1(1), 27-48.
- Gummesson, E. (2007). Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15-17.
- Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal* 20(2), 143-153. DOI:10.1108/17542730810857372
- Gummesson, E. (2014). Productivity, quality and relationship marketing in service operations: A revisit in a new service paradigm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 656-662.
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19.
- Gummesson, E., Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School

- perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.
- Hamrol, A. (2023). *Zarządzanie i inżynieria jakości. Ze spojrzeniem w rzeczywistość 4.0*. Warszawa: PWN.
- Hermann, A. (2006). Tworzenie wartości w nowej gospodarce usług. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, nr 12, 3-10. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000110817171>
- Herode, M. L. (2025). *Relationship marketing: A conceptual framework*. *International Journal of Research in Management*, 7(1), 523–527. <https://doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1f.315>
- Hoffman, T. (2011). Marketing relacyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: Lichtarski J. (red). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII. Z. 14*, 95-111. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XII-14.pdf>
- Hofmeister, J., Kanbach, D. K., Hogreve, J. (2024). Measuring and managing service productivity: A meta-analysis. *Review of Managerial Science*, 18(3), 739–775. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00620-5>
- Illicki, D. (2009). Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju usług w Polsce. Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania badań. Wrocław: *Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego*. https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/137604/PDF/Przestrzenne_zroznicowanie_poziomu_rozwoju_uslug_w_Polsce.pdf
- Jagodziński, W. (2022). *Proces badawczy*. W: Chłódnicki M. (red). *Service Design po polsku*. (s. 33-61). Wyd. II. Warszawa: PWN.
- Jasiak, M. (2013). Marketing relacji. *Zeszyty Naukowe Zarządzanie* 905, 91-103. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171>
- Jerzyk, E., Wanat, T. (2022). Zachowania nabywców. W: Waśkowski Z. (red). *Marketing. Podręcznik akademicki*. (s. 53-81). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Johann, M. (2012). Empowerment w strategii marketingowej przedsiębiorstw usługowych. *Postępy techniki przetwórstwa spożywczego*, 1/2012, 156-160. https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPL1-0009-0031?q=bwmeta1.element.baztech-volume-0867-793X-postepy_techniki_przetworstwa_spozywczego-2012-nr_1;30&qt=CHILDREN-STATELESS
- Jonas, A. (2016). Logika usługowa a kształtowanie jakości usług. *Studia ekonomiczne, Zeszyty naukowe, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 255-2016, 58-70. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-0e2e13b9-21d5-4dfe-91d5-63bf875acfa>
- Jüttner, U., Wehrli, H. P. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 54–73. <https://doi.org/10.1108/09564239410074354>
- Kabaj, M. (1972). *Elementy pełnego i racjonalnego zatrudnienia w gospodarce socjalistycznej*. Warszawa: PWN.
- Kaczmarczyk, S. (2003). *Badania marketingowe. Metody i techniki*. Wyd. III. Warszawa: PWE.
- Kall, J. (2005). *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kall, J., Sojkin, B. (2003). *Zarządzanie produktem*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.
- Kawa, M. (2010). Tendencje zmian zatrudnienia w sektorze usług w Polsce na tle krajów unii europejskiej. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 17, 413-422. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000169583866>
- Klimas, P. (2011). Bliskość organizacyjna - krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej. W: Pyka J. (red). *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*. Katowice: TNOiK, 169-184.

- https://www.researchgate.net/publication/274064686_Bliskosc_organizacyjna_krytyczny_przeglad_literatury_zrodlem_inspiracji_badawczej
- Kłosiński, K.A. (2002). *Międzynarodowy obrót usługowy*. Warszawa: Difin.
- Kłosowski, F. (2006). *Sektor usług w gospodarce regionu tradycyjnego w warunkach transformacji i restrukturyzacji. Przykład konurbacji katowickiej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2014). Zaangażowane badania jakościowe. *Problemy Zarządzania* 12/1, 9-17. https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Zarządzania/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n1/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n1-s9-17/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n1-s9-17.pdf
- Kotler, P. (2004). *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kotler, P., Keller, K. (2017). *Marketing*. Poznań: Dom wydawniczy Rebis.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Kowalik, P. (2018). *Grupa PSB, czyli jak stawić czoła zagranicznym sieciom*. Bielsko Biała: Dragon.
- Kowska, M. (2023). *Marketing relacji w dobie technologii cyfrowych. Narzędzia komunikacji online w kreowaniu relacji z klientami*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. (1985) (red.). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (2013). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Krzakiewicz, K., Cyfert, Sz. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Krzakiewicz, K., Kraśniak, J. (2023). *Historia myśli o organizacji i zarządzaniu*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Kucharska, B. (2014). Trendy w zachowaniach konsumentów jako uwarunkowanie innowacji w handlu detalicznym. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*. nr 187, 220-228. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171300943>
- Kucharska, B. (2015). Wirtualizacja zachowań nabywczych jako przejaw innowacyjności konsumentów w handlu detalicznym. *Marketing i Rynek* 10/2015, 40-44. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-a45fc928-0afa-4a1e-98c4-9ca46ec79db5>
- Kucharska, B. (2017). Lojalność klienta – wyzwanie dla przedsiębiorstw handlu detalicznego. *Handel Wewnętrzny* 5(370), 260-268. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171498598>
- Kucharska, B. (2018). Konsumenci wobec zmian w handlu detalicznym. *Handel Wewnętrzny* nr 6, Tom II, 222-237. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171577012>
- Kucharska, B. (2024). Consumers of different generations towards innovative technologies in customer service in retail. *Ekonomia/Acta Universitatis Wratislaviensis. Ekonomia*.
- Kucharska-Zemke, M. (2023). Usługowienie handlu. *Przegląd Ekonomiczny Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego*. Nr 25, 7-11.
- Kuciński, K. (2015). *Elementy metodyki rozprawy doktorskiej*. Wyd: Difin. Warszawa.
- Kusideł, E., Antczak, E. Struktura branżowa pracujących w Polsce w latach 1995–2019 – szacunki oparte na schemacie przejścia pomiędzy PKD-2004 i PKD-2007. *Gospodarka Narodowa* 3 (307), 125-144. <https://gnpje.sgh.waw.pl/Struktura-branzowa-pracujacych-w-Polsce-w-latach-1995-2019-szacunki-oparte-na-schemacie,139047,0,1.html>
- Kwiatkowski, E. (1982). Z problematyki genezy teorii trzech sektorów gospodarki. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, (19), 11-28. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11089_6250
- Lambin, J. J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: PWN.
- Lange, O. (1967). *Ekonomia polityczna*. Warszawa: PWN.
- Leszczyński, D. (2015). Przeobrażenia gospodarcze w Polsce w latach 1989-2016. *Refleksje. Pismo Naukowe Studentów i Doktorantów WNPID UAM*. nr 12, 27-46.

- <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/r/article/view/8145/8026>
- Lichtarski, J. (2011). O reorientacji ról, zadań i kompetencji menedżera w małym przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź. Tom XII, z. 14*, 111-118.
<https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171586520>
- Lipiński, E. (1965). *Wstęp do rozważań nad problematyką usług w ekonomii politycznej socjalizmu*. Warszawa: PWE.
- Lotko, M. (2017). Wieloaspektowość definiowania usług. *Zeszyty Naukowe, Tom z. 105. Organizacja i Zarządzanie: Politechnika Śląska*, 257-266.
<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-a7ea2c4b-d404-4fec-a84e-05485b0e22f9>
- Lovelock, Ch. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight. *Journal of Marketing* nr 47, 9-20. <https://www.scribd.com/document/195787020/Lovelock-C-1983-Classifying-Services-to-Gain-Strategic-Marketing-Insights-Journal-of-Marketing-47-pp-9-20>
- Lovelock, Ch., Vandermerwe, S., Lewis B. (1999). *Services marketing. A European perspective*. Financial Times. Prentice Hall.
- Lovelock, Ch., Vandermerwe, S., Lewis, B., Fernie S. (2011). *Services Marketing 2/2011 (1027)*. Edinburgh: Business School Heriot-Watt University Edinburgh.
<https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Services-Marketing.pdf>
- Lovelock, C.H, Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
<https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Łańcucki, J. (1981). Usługi poza handlowe w działalności aparatu handlowego. *Ruch Prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, z.3*, 217-225. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/bf77b729-894d-4c02-8780-bb39f3fa18ec>
- Machowski, J. (2009). Organizacja sieciowa – jej wymiary i metody pomiaru. *Prace geograficzne. Zeszyt 121. Kraków: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego*, 199-204.
<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000162383631?q=bwmeta1.element.ekon-element-21017c50-1215-3788-bc7d-14b3966698da;14&qt=CHILDREN-STATELESS>
- Maleszyk, E. (2006). Kształtowanie relacji zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych. W: Sławińska, M. (red.). *Handel we współczesnej gospodarce*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Katedra Przedsiębiorstw Handlowych.
- Maleszyk, E. (2011). Nowe trendy w procesach koncentracji i integracji handlu w Polsce. *Zeszyty Naukowe 2011 (175)*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 40-51.
<https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171196027>
- Malinowski, Ł. (2019). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w sieciach marketów budowlanych*. Politechnika Poznańska. Wydział Inżynierii Zarządzania.
<https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d38>
- Mandes, S. (2008). Metody jakościowe w ewaluacji. W: Olejniczak, K., Kozak, M., Ledzion, B. (red.). *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych. Podręcznik Akademicki*. Warszawa: Akademickie i Profesjonalne, 129-149. http://rszarf.ips.uw.edu.pl/ewalps/teksty/olejniczak_podrecznik.pdf
- Marczak, M., Boguszewicz-Kreft, M. (2023). *Promocja usług*. wyd III. Warszawa: CeDeWu.
- Markowicz, I. (2014). Sektor usług w nowoczesnej gospodarce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 36. Tom 1*, 359-369.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2014-t36-n1/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2014-t36-n1-s359-369/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2014-t36-n1-s359-369.pdf
- Martin, C.L., Clark, T. (1996). *Networks of Customer-to-Customer Relationships in Marketing*. SAGE Publications.
- Matera, J., Czapska, J. (2014). *Zarys metody przeglądu systematycznego w naukach społecznych*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

- <https://www.ibe.edu.pl/images/publikacje/Zarys%20metody%20przeglądu%20systematycznego%20w%20naukach%20społecznych.pdf>
- Matwiejczuk, W. (2009) (red). *Koncepcje i metody zarządzania*. Białystok: Oficyna wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Mazur, J. (2001). *Zarządzanie marketingiem usług*. Warszawa: Difin.
- Mazur, J. (2006). Międzynarodowe Strategie marketingowe przedsiębiorstw usługowych. *International Journal of Management and Economics* 19, 43-64.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/International_Journal_of_Management_and_Economics/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2006-t19/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2006-t19-s43-64/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2006-t19-s43-64.pdf
- Mazur, J. (2010). Przeszłość i przyszłość marketingu. *International Journal of Management and Economics* 27, 19-42.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/International_Journal_of_Management_and_Economics/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2010-t27/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2010-t27-s19-42/International_Journal_of_Management_and_Economics-r2010-t27-s19-42.pdf
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2011). Badania marketingowe – metody, nowe podejścia i konteksty badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (236), 9–20. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Mazurkiewicz, B., Nestorowicz R., Rogala, A. (2022). Komunikowanie z rynkiem. W: Waśkowski. Z. (red). *Marketing. Podręcznik akademicki* (s. 205-237). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Michalak, Sz., Olejnik, I., Sojkin, B. (2022). Systemy informacyjne w marketingu. W: Waśkowski. Z. (red). *Marketing. Podręcznik akademicki* (s. 85-117). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Mikołajczyk, B. (2016). Lokalizacja jako czynnik wyboru usług. *Studia Ekonomiczne. Nr 302*, 138-149.
<https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-e7d0d795-5750-4084-b4de-c4ad0f48f8c7>
- Mikołajczyk, B., Stolecka, A. (2009). Wybrane aspekty zmian w usługach w Polsce - diagnoza i prognoza. W: Rudawska, I., Soboń, M. (red). *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. (s. 57-66). Warszawa: Difin.
- Mikołajczyk, J. (2018). *Usługi niehandlowe jako czynnik atrakcyjności centrum handlowego na przykładzie galerii Poznania. Marketing i Rynek*, (8). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Misiąg, F. (2002). Makroekonomiczne funkcje handlu w gospodarce rynkowej. *Handel Wewnętrzny Tom 48. Nr 6*, 7-14. <https://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-article-c8a38148-bc45-404b-b03e-34862bd93272>
- Mitręga, M. (2006). Building strong relationships between services' providers and consumers: Evidence from Poland. *Transformations in Business and Economics*, 5(1), 104–123.
<https://www.researchgate.net/publication/259707598>
- Mitręga, M. (2011). Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami. *Handel Wewnętrzny*, 2(wrzesień–październik), 27–32.
- Mitręga, M. (2023). *Marketing relacji. Teoria i praktyka* (Wyd. 4). CeDeWu, Warszawa.
- Mitręga, M., Laskowska-Witek, J. (2015). Ruty współtworzenia wartości z klientem – konceptualizacja i pomiar. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(2). Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Moczyłowska, M., Bitkowska, A. (2020). Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres. *Marketing i Rynek nr 9. t. XXVII*, 3-12. DOI 10.33226/1231-7853.2020.9.1
- Mruk, H. (2008). *Marketing – Zagadnienia współczesne*. Poznań: Forum Naukowe.
- Mruk, H. (2012). *Marketing, satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Mudie, P., Cottam, A. (1998). *Usługi. Zarządzanie i marketing*. Warszawa: PWN.
- Mukhtar, U., Anwar, S., Ilyas, A. (2017). *Evolution of service quality management and paradigm shift*

- from product to service orientation: A historical review of literature. International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 3(2), 201–221.
https://www.academia.edu/87907123/Evolution_of_service_quality_management_and_paradigm_shift_from_product_to_service_orientation_a_historical_review_of_literature
- Nicholls, F. R. (1995). *Promocja i sprzedaż usług bankowych*. Warsztaty Bankowca (2). Warszawa: Olympus – Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu.
- Nicholls, F. R. (2005). Interactions between Service Customers: Managing On-Site, Customer-to-Customer, Interactions for Service Advantage. Poznań: Prace Habilitacyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 21 (273). <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171194313>
- Nicholls, R. (2024). *The future of research on customer-to-customer interaction (CCI)*. W: *A Research Agenda for Service Marketing*, Edward Elgar Publishing.
- Niedzielski, P. (2010). Innowacje organizacyjno-menedżerskie w sektorze usług jako narzędzie kształtowania konkurencyjności – studium przypadku w transporcie kolejowym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 579**. Ekonomiczne Problemy Usług nr 47,* 289-295.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n47/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n47-s289-295/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2010-t-n47-s289-295.pdf
- Niemczyk, A., Seweryn R. (2009). Jakość usług tworzących produkt turystyczny obszaru w opinii klientów. W: Rudawska, I., Soboń, M. (red). *Przedsiębiorstwo i klienta w gospodarce opartej na usługach* (s. 253-263). Warszawa: Difin.
- Niemczyk, J. (2020). Metodologia nauk o zarządzaniu. W: Czakon, W. (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 17-25). Warszawa: Nieoczywiste.
- Niewadzi, Cz. (1975). *Usługi w gospodarce narodowej*. Warszawa: PWE.
- Niewadzi, Cz. (1982). *Sektor usług w kapitalizmie*. Warszawa: PWN.
- Nogalski, B. (2004). Po co nam zarządzanie. *Przegląd organizacji 1/768/2004*. s. 3-5.
- Normann, R. (2012). *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*. Service Management. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Nowacki, F. (2015). Współpraca jako brakujące ogniwo przedsiębiorczości międzynarodowej na drodze kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: Borusiak B., Pająk K. (red) *Nowe wyzwania gospodarcze a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Nowacki, R. (2013). Miejsce handlu wewnętrznego w gospodarce polski w latach 2009-2014. *Handel wewnętrzny w gospodarce narodowej. Handel Wewnętrzny w Polsce*, 7-32.
https://www.researchgate.net/publication/301753710_Handel_wewnetrzny_w_gospodarce_narodowej
- Nowacki, S. (1976). *Gospodarowanie usługami handlowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nowak, S. (2012). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- Nowosielska, E. (1994). Sfera usług w badaniach geograficznych. Główne tendencje rozwojowe ostatniego dwudziestolecia i aktualne problemy badawcze. Warszawa: *Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN nr 22*. <https://rcin.org.pl/dlibra/doccontent?id=33466>
- Obłój, K. (2004). Strategiczne wyzwania polskich firm. *Przegląd organizacji 1/768/2004*. s. 6-8.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Oczachowski, D. (2012). Autonomiczna Teoria usług – jedna z utopii współczesnej nauki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 229*, 127-138.
<https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171218471>
- Olearnik, P. (1999). *Marketing usług bankowych*. Warszawa: PWE.
- Orłowska, A., Mazur, Z., Łaguna, M. (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów. *Ogrody Nauk i Sztuk nr 2017 (7)*, 350-363.
<https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0ef7d06f-f9e5-469b-865d-bdbd13639149>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2022). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Helion.
- Ostrowska, I. (2010). Rekomendacje konsumenckie jako sposób pozyskiwania klientów w dobie kryzysu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*. 2010 (46), 219-228. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171359597>
- Otto, J. (2000). Rola i znaczenie relacji we współczesnym marketingu. *Przegląd Organizacji*, (7–8), 54–57.
- Otto, J. (2004). *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Otto, J., Olczak, A. (2007). *Marketing w handlu i usługach*. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Paluchowski, W.J. (2002). Czy marketingowi potrzebna jest psychologia? W: Rogoziński, K. (red). *Marketing usług profesjonalnych*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Panasiuk, A., Dobska, M., Urban, W. (2016). *Metodyka pomiaru jakości usług*. Warszawa: Texter.
- Panasiuk, A., Filipiak, B. (2008). *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Panasiuk, A., Tokarz, A. (2005). Specyfika i klasyfikacja usług. W: Flejterski, S. Panasiuk, A. Perenc J, Rosa, G. (2005). (red). *Współczesna ekonomika usług* (s. 41-58). Warszawa: PWN.
- Parasuraman, A., Berry, L. Zeithaml, V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32 (3), *ABI/INFORM Global*, 39-48. https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml2/publication/225084143_Understanding_Customer_Expectations_of_Service/links/02e7e53cd16b876407000000/Understanding-Customer-Expectations-of-Service.pdf
- Paszkowski, M. (2008). Kształtująca się gospodarska sieciowa jako pole badawcze przemysłu. *Prace Komisji Geografii i Przemysłu nr 11*, 40-45. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-a3142311-9679-4623-ba35-0309c51c7a85>
- Pawłowski, T. (2014). Relacje z klientami w handlu wielkopowierzchniowym jako innowacyjny model biznesu na przykładzie sklepów specjalistycznych z artykułami dla majsterkowiczów i wyposażenia domu. W: Wilczyńska, K. (red.), *Handel i usługi – Poznań 2020*. (s. 165-178). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu.
- Pawłowski, T. (2015). *Społeczna odpowiedzialność biznesu w handlu wielkopowierzchniowym na przykładzie sklepów specjalistycznych z artykułami dla majsterkowiczów i wyposażenia domu*. W: Borusiak, B., Pająk, K. (red.).(2015). *Nowe wyzwania gospodarcze, a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie* (s. 251-264). Warszawa: CeDeWu.
- Pawłowski, T. (2018). *Absorpcja innowacji a strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych*. Rozprawa doktorska. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. <https://www.wbc.poznan.pl/publication/533966>
- Payne, A. (1994). Relationship Marketing – Making the Customer Count. *Managing Service Quality*, 4(6), 29-31.
- Payne, A. (1997). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "six markets" model. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 855–871. <https://doi.org/10.1108/03090560510601761>
- Perska, A. (2024). *Dobór próby w indywidualnych wywiadach pogłębionych na przykładzie badań w jednostkach samorządu terytorialnego*. W: I. Olejnik i M. A. Antoniak (Red.), *Metody badań jakościowych i ilościowych: Przykłady zastosowań w ekonomii i zarządzaniu* (s.72-89). Uniwersytet E Ekonomiczny w Poznaniu.
- Pierański, B. (2009). *Wpływ postrzeganej jakości usługi handlowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa handlowego*. Praca doktorska. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Wydział Zarządzania. Katedra Marketingu i Handlu. https://www.wbc.poznan.pl/Content/114419/PDF/Pieranski_Bartlomiej-rozprawa_doktorska.pdf
- Pilarczyk, B. (1991). *Rozwój nauki o handlu wewnętrznym w latach 1945-1985*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Zeszyty Naukowe. Seria 2, Prace Doktorskie i Habilitacyjne, (93).
- Pluta Olearnik, M. (2015). Miejsce marketingu we współczesnej organizacji – charakter zmian.

- Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 1/ (15)2015, 1-18. <https://minib.pl/numer/1-2015/miejsce-marketingu-we-wspolczesnej-organizacji-charakter-zmian/>
- Pluta-Olearnik, M. (2017). Usługi a wartość poszerzona dla klienta na przykładzie rynku wyposażenia i dekoracji wnętrz. *Marketing i Zarządzanie*, 2(48), 397–405. <https://doi.org/10.18276/miz.2017.48-36>
- Posselt, T., Gerstner, E. (2005). Pre-sale vs. Post-sale e-satisfaction: Impact on repurchase intention and overall satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4).
- Prahalad, C.K., Ramaswamy V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. Warszawa: PWE.
- Pressey, A. D., Mathews, B. P. (2000). *Barriers to relationship marketing in consumer retailing*. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 272–286. <https://doi.org/10.1108/08876040010327257>
- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196.
- Ravald, A., Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reformat, B. (2015). I Con – Ja konsument, czyli era nowego, inteligentnego, wielokanałowego konsumenta w handlu detalicznym. *Handel wewnętrzny 2015; 3(356)*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 205-215.
<https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b9d9e5ed-7b81-4783-b4f2-881f0b04432a>
- Rifkin, J. (2003). *Wiek dostępu*. Wrocław: Dolnośląskie.
- Rogozińska, A. (2016). Rola marketingu w rozwoju rynku sztuki. *Marketing i Zarządzanie nr 1 (42) 2016*, 253–266.
[https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing_i_Zarzadzanie_\(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu\)/Marketing_i_Zarzadzanie_\(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu\)-r2016-t-n1_\(42\)/Marketing_i_Zarzadzanie_\(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu\)-r2016-t-n1_\(42\)-s253-266/Marketing_i_Zarzadzanie_\(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu\)-r2016-t-n1_\(42\)-s253-266.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n1_(42)/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n1_(42)-s253-266/Marketing_i_Zarzadzanie_(d_Problemy_Zarzadzania_Finansow_i_Marketingu)-r2016-t-n1_(42)-s253-266.pdf)
- Rogoziński, K. (1999) (red). *Marketing usług profesjonalnych*, Konferencja 17-18 maja 1999 roku: Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2000). *Marketing relacyjny według Gummessaona*. *Marketing i Rynek*, (12), 28–31.
- Rogoziński, K. (2000). *Usługi Rynkowe*. Poznań. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2000a). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (red). (2001). *Transformacja w usługach – sektor usług w Polsce w latach 1990 – 1999*. Poznań: Wydawnictwo Akademia ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2001a). Samoobsługa czy usługa? albo o wpływie nowoczesnych technologii na usługi. *Materiały Naukowe Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Katedra Usług. nr 4 (13)*.
<https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171289421>
- Rogoziński, K. (2002). (red). *Marketing usług profesjonalnych. Tom IV. Konferencja w dniach 20-21 maja 2002. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2002a). O marketingu – mimo wszystko – inaczej. *Marketing i Rynek* 5, 7 -11.
<https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-article-3ceee766-776e-4569-9dd6-8964cd159060?q=bwmeta1.element.agro-number-602c9d38-7517-463b-8360-9ab9cd0d99b7;1&q=CHILDREN-STATELESS>
- Rogoziński, K. (2002b). Potrójny system marketingowej ślepoty i jego przezwyciężanie. W: Rogoziński K. (red). *Marketing usług profesjonalnych. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*.

- Materiały z IV konferencji Marketingu usług profesjonalnych*. Poznań: Wyd: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2003). Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie. *Materiały Naukowe nr 1*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Katedra Usług.
- Rogoziński, K. (2004). Innowacyjność i nowa taksonomia usług. *Wiadomości Statystyczne*. nr 3, 43-55. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000112020>
- Rogoziński, K. (2006). Klient jako współtwórca wartości. *Marketing i Rynek*. 8/2006, 2-7. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000142008001>
- Rogoziński, K. (2006a). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa: Difin.
- Rogoziński, K. (2006b). Kategoria pracy i terminy pochodne w perspektywie serwicyzacji i dematerializacji gospodarki. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*. 2006 (72), 11-26.
- Rogoziński, K. (2006c). Zestaw sądów pod rozważę tym, którzy chcą zajmować się (naukowo) usługami. W: Sławińska, M. (red.). *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 130-135.
- Rogoziński, K. (2007). *U-usługowienie logistyki*. Poznań: Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2007a). Konstruktywno – krytyczne ujęcie marketingu relacyjnego. *Prace Naukowe/ Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Marketing relacji na rynku business to business: wybrane zagadnienia*, 17–34. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171307111>
- Rogoziński, K. (2009). Wprowadzenie do marketingowej interpretacji usług medycznych. W: Dobska, M. (red). *Podstawy strategii jakościowej w usługach medycznych. Teoria i studia przypadków. Tom II*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Katedra Usług.
- Rogoziński, K. (2010). Zarys pozytywnej teorii usług. *Zeszyty naukowe nr 145*, 252-270. <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171205407>
- Rogoziński, K. (2012). *Zarządzanie wartością z klientem*. Wyd: Wolters Kluwer. Warszawa.
- Rogoziński, K. (2012a). Definicja usługi i to co poniżej. *Ekonomiczne Problemy Usług nr 95*, 11-24. https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n95/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n95-s11-24/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n95-s11-24.pdf
- Rogoziński, K. (2012b). Nauka o handlu a teoria usług (albo o niemożliwości wyprowadzenia nauki o usługach z teorii handlu). W: Sławińska, M. (red.). *Nauka o handlu - wczoraj i dziś w stulecie urodzin Profesora Zbigniewa Zakrzewskiego* (s. 26-36). Poznań: Uni-Druk.
- Rogoziński, K. (2016). *Zarządzanie organizacją usługową*. Warszawa: Difin S.A.
- Rogoziński, K. (2017). (red). *Zarządzanie usługami*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Rogoziński, K. (2018). Service dominant logic – intelektualny przekręt? *Ekonomiczne Problemy Usług nr 130*, 141-152. <https://wnus.usz.edu.pl/epu/pl/issue/905/article/14953/>
- Rogoziński, K., Nicholls, R. F. (2001). Marketing usług na przykładach. *Materiały dydaktyczne 96*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Rogoziński, K. Dobska, M. (2014). *Zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi medyczne. Od dobrej praktyki do integralnych rozwiązań*. Poznań: Wydawnictwo i Drukarnia UNI-DRUK.
- Rogoziński, K. Panasiuk, A. (2012). *Jedna Kultura organizacji usługowej i cztery podstawowe kultury organizacyjne. Zarządzanie organizacjami usługowymi*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Rojek, T. (2003). Ewolucja i perspektywy rozwoju polskiego handlu. *Kraków: Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*. nr 618, 183-196. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000016193>
- Rolewski, J. Husserlowskie pojęcie świata przeżywanego (Lebenswelt). *Ruch Filozoficzny*. T. 73 (3), 181–186. <https://doi.org/10.12775/RF.2017.029>
- Romanow, H. (1972). Serwicyzacja ekonomicznych funkcji gospodarstwa domowego jako przedmiot

- badania statystycznego. *Ruch Prawniczy* z. II/72, 225-233.
<https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/81ac3b1a-fcf5-4549-9840-fa39065a7d6e/content>
- Rosa, G. (2005). Struktura i przeobrażenia współczesnego sektora usług. W: Flejterski. S. Panasiuk. A. Perenc J. Rosa G. (2005) (red). *Współczesna ekonomika usług* (s. 59-80). Warszawa: PWN.
- Rosa, G. (2016). Marketing w XXI wieku. W: Rosa, G. Perenc, J. Ostrowska, I. (red). *Marketing przyszłości. Od ujęcia tradycyjnego do nowoczesnego* (s. 15-29). Warszawa: C. H. Beck.
- Rudawska, I. (2004). Zarządzanie relacjami z klientelą – próba zmniejszenia dystansu między organizacją, a jej klientami. *Przegląd organizacji* 1/768/2004. *Marketing*, 38-41.
- Rudawska, I. (2009). (red). *Usługi w gospodarce rynkowej*. Warszawa: PWN.
- Rummler, G.A., Brache, A.P. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać białymi plamami w strukturze organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rutkowska, E. (2014). Model współczesnego przedsiębiorstwa usługowego. Rozprawa doktorska. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku. Wydział Ekonomii i Zarządzania.
https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/2835/1/EwelinaRutkowska_Model_wspolczesnego_przedsiębiorstwa_usługowego.pdf
- Rylke, M. (1992). *Zatrudnienie w usługach społecznych*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Say, J. B. (1960). *Traktat o ekonomii politycznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schewe, Ch. D., Smith, R.M. (1980). *Marketing*. McGraw Hill Book Company.
- Sheth, J. (2017). Revitalizing relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 6-10.
- Sheth, J., Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995). *The evolution of relationship marketing. International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (Eds.). (1999). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Shostak, G.L. (1977). Breaking Free From Product Management. *Journal of Marketing*, vol 41. s. 73-80.
[http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20\(cit%C3%A9%20265\)%20-%201977.pdf](http://belzludovic.free.fr/nolwenn/Shostack%20Breaking%20free%20from%20product%20marketing%20(cit%C3%A9%20265)%20-%201977.pdf)
- Sigurski, M. (2025, wrzesień 24). *Polacy chcą usług remontowych. Brakuje fachowców*. Rzeczpospolita.
<https://www.rp.pl/budownictwo/art43067991-polacy-chca-uslug-remontowych-brakuje-fachowcow>
- Skarbek, W. (2013). *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*. Piotrków Trybunalski: Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie.
- Skowronek-Mielczarek, A. (2014). *Handel wewnętrzny w Polsce 2009-2014. Zmiany sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw handlowych w warunkach dynamicznych zmian polskiej gospodarki*. Wydawnictwo: IBR KIK.
- Sławińska, M. (1998). *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: PWE.
- Sławińska, M. (2008) (red.). *Kompendium wiedzy o handlu*. Warszawa: PWN.
- Sławińska, M. (2010). *Modele Biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2011). Determinanty zmian modeli biznesu w handlu detalicznym. *Studia Oeconomica Posnaniensia. Zeszyty Naukowe nr 175*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 30-39.
<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171196025>
- Sławińska, M. (2011a). Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw. *Studia Oeconomica Posnaniensia. Zeszyty Naukowe nr 184*, 31-45.
<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171199729>
- Sławińska, M. (2012). Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w procesie tworzenia wartości dla nabywcy. *Handel Wewnętrzny. 2012. T.2. Perspektywy rozwoju marketingu: klient,*

- konsumpcja, handel*, 333-341. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171633988>
- Sławińska, M. (2012). W setną rocznicę urodzin. Wkład profesora Zbigniewa Zakrzewskiego w rozwój nauki o handlu. *Handel wewnętrzny*, 2012/3 (338), 3-10. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0ae7bf-9c61-4746-bd75-b6d10bfcf8e4>
- Sławińska, M. (2012a). Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych w procesie tworzenia wartości dla nabywcy. *Handel Wewnętrzny IX-X. T2*, 333-341. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171633988>
- Sławińska, M. (2014). Przemiany w handlu detalicznym Poznania. *Zeszyty Naukowe*, nr 28, 13-24. https://akademiakupiecka.pl/wp-content/uploads/2014/11/ZN_28.pdf
- Sławińska, M. (2015). Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia. T.49 (1)*, 157-167. <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171335285>
- Sławińska, M. (2016). (red). *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2016a). Innowacje w handlu detalicznym - aspekty strategiczne. W: Sławińska, M. (red.). *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 48-63). Poznań: Uni – Druk.
- Sławińska, M., Mikołajczyk, J. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. Zadania i studia przypadków*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Sławińska, M., Pilarczyk, B., Mruk, H. (2001). Współczesne narzędzia kształtowania przewagi strategicznej przedsiębiorstwa handlowego. W: Bogna Pilarczyk (red.). *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych* (s. 231-272). Warszawa: PWE.
- Sławińska, M., Urbanowska-Sojkin, E. (2001). *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Smith, A. 1954. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: PWN.
- Smoleń, T. (2012). Zarządzanie marketingiem w firmie usługowej. W: Czubała, A., Jonas, A., Smoleń, T., Wiktor, J. (red.). *Marketing usług* (s. 42-79). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sobczak-Matysiak, J. (1998). *Psychologia kontaktu z klientem*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of Service Management*, 27(2), 170–193. <https://doi.org/10.1108/josm-05-2015-0176>
- Sondej, T. (2005). Handel w gospodarce. W: Flejterski, S., Panasiuk, A., Perenc, J., Rosa, G. (2005) (red). *Współczesna ekonomika usług* (s. 81-112). Warszawa: PWN.
- Stabryła, A. (2013). (red). *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Stabryła, A. (2018). *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Stanton, W.J. (1941). *Fundamentals of Marketing*. MC Graw Hill. New York.
- Stewart, A.M. (1998). *Uprawnianie w biznesie. Czyli jak z tym samym zespołem osiągnąć więcej*. Warszawa: Drukarnia Wydawnictw Naukowych w Łodzi SA.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. (2012). Designing business models for value co-creation. *Review of Marketing Research*, Volume 9, 51–78. DOI:10.1108/S1548-6435(2012)0000009007
- Storbacka, K., Nenonen, S. (2009). Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5/6), 360-372.
- Storbacka, K., Strandvik, T., Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Strużyna, J. (2020). Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania. W: Czakon, W. (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 49-77). Warszawa: Nieoczywiste.
- Studzińska, E. (2015). Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie. *Prace naukowe*

- Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 376, 195-215.
- Styś, A. (2003). *Marketing usług*. Warszawa: PWE.
- Sullivan, M., Adcock, D. (2003). *Marketing w handlu detalicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sułkowski, Ł. (2020). Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu. W: Czakon W. (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 28-43). Warszawa: Nieoczywiste.
- Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2014). Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych. *Problemy Zarządzania* 12/3, 222-235.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Zarządzania/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n3
- Szczepankiewicz, W. (2002). *Obsługa logistyczna sektora handlu, uwarunkowania i kierunki zmian*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Szelągowska, M. (2017). *Od standaryzacji obsługi po rekomendację klienta*. Zarządzanie jakością obsługi klienta w praktyce. Gliwice: Helion.
- Szopiński, T. (2013). Handel elektroniczny - zagrożenie czy substytut handlu stacjonarnego. *Handel wewnętrzny w Polsce 2009-2014*. 6(347). *Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur*, 39-42.
- Sztucki, T. (1975). *Kierowanie przedsiębiorstwami handlowymi*. Warszawa: PWE.
- Szukalski, S. (2004). Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług. *Handel Wewnętrzny: Marketing, rynek, przedsiębiorstwo*. nr 4/5, 47-53.
<https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000000122724>
- Szulce, H. (1992). Zbigniew Zakrzewski - twórca poznańskiego ośrodka naukowego ekonomiki handlu. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, (4), 109-120.
<https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/8a3c2c61-2551-413b-bfb2-c7d9903b8d72/content>
- Szulce, H. (1998). *Struktury i strategie w handlu*. Warszawa: PWE.
- Szulce, H., Chwałek, J., Ciechomski, W., Mielczarczyk, Z. (2008). *Ekonomika Handlu*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Szumilak, J. (2004). *Handel detaliczny i kierunki rozwoju*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna.
- Szymankowska, A. (2009). Marketing personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w handlu detalicznym. Rozprawa doktorska. Poznań: Uniwersytet ekonomiczny w Poznaniu. Wydział Zarządzania. <https://www.wbc.poznan.pl/dlibra/publication/115312/edition/126173/content>
- Szymańska, E. (2015). Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji. *Optimum. Studia ekonomiczne*. Nr 1 (73), 97-109. <http://hdl.handle.net/11320/3062>
- Szymczyk, B. (2019). Procesy transformacyjne w sektorze handlu detalicznego w Polsce i jego ewolucja w latach 1989–2018. W: Kotowska-Jelonek (red.). *Przemiany społeczno – gospodarcze w Polsce w latach 1989-2018. Wybrane sektory, mechanizmy, instrumenty wsparcia*. Monografie, Studia, Rozprawy nr M128, 56-75. <http://bc.tu.kielce.pl/303/1/M128.pdf>
- Szymura-Tyc, M. (2000). Strategia konkurencji przedsiębiorstwa oparta na kompetencjach marketingowych w wartości dla klienta. Identyfikacja problemu, dylematy modelowania. W: Żabiński, L. (red.) (2000). *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Szymura-Tyc, M. (2005). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Śmiatacz, K. (2012). Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. Bydgoszcz: *Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno – Przyrodniczego w Bydgoszczy*.
<https://www.researchgate.net/publication/314091416>
- Śmigielska, G. (2011). Kultura organizacyjna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm handlowych – podejście pozycyjne. *Problemy Zarządzania Finansów i Marketingu nr 18. Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 659*, 187-197.
- Świeczewska, I. (2018). *Dyfuzja wiedzy w polskiej gospodarce: ujęcie sektorowe*. Wydanie I. Łódź: University Press.
- Teczke, J. (1996). *Metody i techniki zarządzania*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Tkaczyk, J. (2009). Wiarygodność źródeł informacji, a proces podejmowania decyzji przez konsumenta.

- W: Rudawska, I., Soboń, M. (red). *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. (s. 267-277). Warszawa: Difin.
- Toffler, A. (1985). *Trzecia fala*. Warszawa: PWN.
- Tubielewicz, A. (2013). Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. W: Knosala R. (red.). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Tom. 1*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 387 – 397. <https://bazanauki-federacja.wsb.gda.pl/info/article/FEDbb9fb72aa9ec4c30a55c3345a6df7d41/>
- Urban, W., Siemieniako, D. (2012). *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*. Warszawa: PWN.
- Urbaniaś-Zajac, D. (2018). O łączeniu badań ilościowych i jakościowych – oczekiwania i wątpliwości. *Przegląd Badań Edukacyjnych. Educational Studies Review*, 26 (1/2018). Łódź: Uniwersytet Łódzki, 121-138.
- https://www.researchgate.net/publication/326473679_O_laczeniu_badan_ilosciowych_i_jakosciowych_-_oczekiwania_i_watpliwosci
- Urbanowska-Sojkin, E. (1994). Dylematy zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem usługowym. W: Garbarczyk, J. Rogoziński K. (red). *Marketing w usługach* (s. 53-56). Poznań: Katedra Badań Rynku i Usług. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszczyk, P., Witczak, H. (2007). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Van Kenhove, P., De Wulf, K., Steenhaut, S. (2003). The relationship between consumers' unethical behavior and customer loyalty in a retail environment. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 261–278.
- Vandermerwe, S., Chadwick, M. (1989). The International of Services. *The Service Industries Journal*, Vol.9, 79-93. <https://doi.org/10.1080/02642068900000005>
- Vargo, S.L., Lush, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing (January)*, Vol. 68, 1–17.
- https://www.researchgate.net/publication/272566759_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic
- Vargo, S.L., Lush, R.F. (2012). Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing. *Review of Marketing Research*, Vol. 9. Emerald.
- Vargo, S.L., Lush, R.F. (2014). Service-dominant logic as a foundation for a general theory. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 406-420.
- <https://www.researchgate.net/publication/235361145>
- Wakar, A. (1966). *Teoria handlu socjalistycznego*. Warszawa: PWN.
- Waśkowski, Z. (2016). Wykorzystanie koncepcji marketingu doświadczeń w tworzeniu wartości dodanej na rynku imprez masowych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(2), 347-358.
- https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/19521/Waskowski_Wykorzystanie_koncepcji_marketingu_doswiadczen.pdf?sequence=1
- Waśkowski, Z. (2022). *Marketing. Podręcznik akademicki*. Poznań: Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Weienfels, K. (2019). Nowy paradygmat w marketingu: Dominująca logika usług – reakcje środowiska akademickiego na teorię Vargo i Lusha. *Marketing i Rynek*, 26(4), 55–67.
- Węgrzyn, G. (2011). Sektor usług – zmiany w zatrudnieniu i innowacyjności. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (168), T. 2 Ekonomia*, 363-376.
- <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171384045>
- Wilmańska, S. (2001). Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. *Marketing i Rynek*. 8/2001, 10-15. Łódź: Sosnowska Katedra Marketingu Uniwersytet Łódzki.
- Wilmańska-Sosnowska, S. (2005). Lojalność klientów jako cel marketingowy współczesnego przedsiębiorstwa. *ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA OECONOMICA* (195), 75-84.
- https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/17764/foe195-Stanis%C5%82awa_Wilma%C5%84ska_Sosnowska_13_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wilson, A. (1972). *The Marketing of Professional Services*. Mc Graw Hill. London.
- Wiśniewski, F. (1965). Pojęcie i podział usług. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 27 (2), 237-249. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/c8a6d8eb-99c9-47f3-b555-fd310f863c7b>
- Witek, J. (1999). Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową. W: Rogoziński. K. (1999).

- (red). *Marketing usług profesjonalnych. Konferencja 17-18 maja 1999*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Wray, B., Palmer, A., Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32-48.
- Xu, H., Chen, Y., Xu, P. (2024). *Driving Mechanism of Customer Participation in Service-Oriented Enterprises: A Perspective of Value Co-Creation. Sustainability*, 16(8), 3310.
- Zakrzewski, Z. (1968). Istota handlu w świetle współczesnej literatury ekonomicznej. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 30 (4), 65-78. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/669ccb3c-f396-4889-bef9-87410c4b1304>
- Zakrzewski, Z. (1969). *Wstęp do teorii handlu wewnętrznego*. Warszawa: PWN.
- Zakrzewski, Z. (1970). Myśl ekonomiczna w nauce o handlu wewnętrznym w dwudziestopięcioleciu polski ludowej. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 32 (3), 187-203. <https://repozytorium.amu.edu.pl/items/9e505c24-d98e-46b9-85b0-16d3acc51bd9>
- Zakrzewski, Z. (1972). *Ekonomika handlu wewnętrznego*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewski, Z. (1977). *Rola i funkcje handlu wewnętrznego*. Warszawa: PWE.
- Zakrzewski, Z. (1980). Ogólne kierunki rozwoju nauki o handlu wewnętrznym w Polsce ludowej. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 1, 61-76. <https://repozytorium.amu.edu.pl/server/api/core/bitstreams/ba265aa8-0f0d-4b27-9d9d-21adaf6beb51/content>
- Zaremba-Warneke, S. (2012). Konsumeryzm, a procesy integracji i dezintegracji. *Ekonomia i Prawo*, T. 8 (1), 73–88. <https://doi.org/10.12775/EiP.2012.005>
- Zegullaj, F., Zeqiri, J., Reshidi, N., Abazi-Alili, H. (2025). The impact of customer relationship marketing on customer loyalty: Evidence from the banking sector. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.332231>
- Zeithaml, V., Berry, L., Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman A. (1988). Communication and control process in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2), 35 – 48. https://www.researchgate.net/publication/245704883_Communication_and_Control_Processes_in_the_Delivery_of_Service_Quality
- Zeithaml, V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1990). *Delivering Quality Servis: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press. New York.
- Zeller, P. (2010). Identyfikacja funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem usługowym na podstawie analizy dorobku marketingu usług. Poznań: *Zeszyty naukowe*, 145, 226-240. <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171205399>
- Zhang, X., Ye, C., Chen, R., Wang, Z. (2011). Multi-focused strategy in value co-creation with customers: Examining cumulative development pattern with new capabilities. *International Journal of Production Economics*, 132(1), 122–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.03.019>
- Zięba, K. (2009). Poziom obsługi klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: Rudawska I., Soboń M. (red). *Przedsiębiorstwo i klienta w gospodarce opartej na usługach* (s. 335-344). Warszawa: Difin.
- Zupok, S. (2015). Kreowanie wartości dla klienta. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, 46-58. <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171348003>
- Zupok, S. (2015a). Zaufanie klienta jako kluczowy czynnik budowy wartości przedsiębiorstw handlu detalicznego typu DIY. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42(3), 151–162. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.039
- Zupok, S. (2018). Kształtowanie lojalności nabywców na rynku DIY. *Ekonomika I Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4, 107-119. <https://opac.wsb.torun.pl/772900293081/zupok-sebastian/ksztaltowanie-lojalnosci-nabywcow-na-ryнку-diy?internalNav=1&bibFilter=77>
- Żabińska, T. (2000). Wybrane modele strategii marketingowych w usługach i turystyce na tle ich paradygmatów. W: Żabiński L. (red.). *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

Netografia

Art. – déco. Pobrano dnia 28.05.2023 z https://pl.wikipedia.org/wiki/Art_d%C3%A9co
Branding kulturowy, czyli szwedzkość w historii Ikei. Pobrano dnia 17.05.2023 z
<http://target.wz.uw.edu.pl/2021/03/branding-kulturowy-czyli-szwedzkosc-w-opowiadaniach-ikei/> Builder Super Challenge. Wywiad z członkiem zarządu Grupy PSB Handel. Pobrano dnia 27.05.2023 z
<https://builderpolska.pl/2022/11/28/builder-super-challenge>. pobrano dnia 27.05.2023.
Gospodarka europejska od początku tysiąclecia. Pobrano dnia 25.03.2023 z
<https://stat.gov.pl/gospodarka-europejska/index.html?lang=pl>
Naukowcy poznali ciężar wszystkich wytworów człowieka na ziemi. Pobrano dnia 24.02.2023 z
<https://www.rp.pl/nauka/art3085611-naukowcy-poznali-ciezar-wszystkich-wytworow-czlowieka-na-ziemi>
Początki Art déco we Francji. Pobrano dnia 27.05.2023 z <https://wszechnica.org.pl/wyklad/poczatki-art-deco-we-francji/>
System powiązań statystycznych klasyfikacji gospodarczych. Pobrano dnia 28.05.2023 z
[https://kidp.pl/files/aktyprawne/534\(1\).pdf](https://kidp.pl/files/aktyprawne/534(1).pdf)
Usługi w gospodarce i handlu zagranicznym Polski. Pobrano dnia 03.06.2023 z
https://pfr.pl/dam/jcr:a4a5790d-3ea6-45d1-8c1a-e73871629501/BA_Us%C5%82ugi_202106.pdf
Usługi w gospodarce i handlu zagranicznym Polski. Pobrano dnia 03.06.2023 z
https://pfr.pl/dam/jcr:a4a5790d-3ea6-45d1-8c1a-e73871629501/BA_Us%C5%82ugi_202106.pdf

Akty prawne

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD (publikacja: Dz. U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885, z 2009 r. nr 59, poz. 489, z 2017 r. poz. 2440 oraz z 2020 r. poz. 1249). Źródło: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/polska-klasyfikacja-dzialalnosci-pkd-17399246>, pobrano dnia 24.04.2023.
Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 4 września 2015 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU), Warszawa, dnia 23 października 2015 r. Poz. 1676.
https://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm pobrano dnia 24.04.2023.

Raporty

Analizy statystyczne GUS. Rynek wewnętrzny w 2021 r. Warszawa 2022. pobrano dnia 29.03.2023.
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/rynek-wewnetrzny-w-2021-roku,7,28.html>
Fundacja Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego (2018). Raport Końcowy Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Handlu (SRKH). Warszawa: Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego.
https://kwalifikacje.gov.pl/images/downloads/materia%C5%82y_do_serwisu_ZSK/publikacje_SRK/Sektorowa-Rama-Kwalifikacji-Handlu-WM.pdf
Handel detaliczny artykułami DIY w Polsce 2019 Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2019-2024. PMR Market Experts, 2019.

Handel detaliczny artykułami DIY w Polsce, Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2022-2027, PMR Market

Experts, 2022, W kryzysie do E- Commerce, 2022, Izba Gospodarki Elektronicznej, Warszawa, [www.eizba.pl,https://eizba.pl/wpcontent/uploads/2022/08/W_Kryzysie_Do_Ecommerce_Raport_2022.pdf](https://eizba.pl/wpcontent/uploads/2022/08/W_Kryzysie_Do_Ecommerce_Raport_2022.pdf), Sztuka zarządzania doświadczeniami klientów: od punktowych inicjatyw po element strategii, Harvard Business Review Polska, RWE Polska, 2022,

Raport prelegenta konferencji Retail Challenge Poland, V Forum Liderów Handlu, 2023, Warszawa, Anna Kamińska, członek zarządu Grupy Psb Handel

Raport z konferencji branżowej Grupy Psb Handel z dnia 28 lutego 2023 roku, dyskusje nad problematyką narzędzi marketingowych stosowanych w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY oraz rynku tradycyjnego,

Raport z konferencji z 13 października 2022 roku, Nowoczesny trade marketing w branży DIY, Warszawa,

Rynek DIY w Polsce, Raport GFK Polonia, 2022,

Rynek wewnętrzny 2021, GUS. Warszawa 2022. pobrano dnia 05.05.2023 r.

<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/rynek-wewnetrzny-w-2021-roku,7,28.html>

Strategia Grupy Psb Handel, 2022, dokument niepublikowany,

Blogi

Rogoziński, K. (2017, 16 grudnia). Fundamenty nowego paradygmatu teorii usług. Usługa.edu.pl. <http://usluga.edu.pl/2017/12/16/fundamenty-nowego-paradygmatu-teorii-uslug/>

Rogoziński, K. (2018, 15 stycznia). Dewaluacja wartości przygotowująca grunt dla SDL cz. I. Usługa.edu.pl.

<http://usluga.edu.pl/2018/01/15/dewaluacja-wartosci-przygotowujaca-grunt-dla-sdl/>

Rogoziński, K. (2018, 29 stycznia). Re/industrializacja!. Usługa.edu.pl. <http://usluga.edu.pl/2018/01/29/re-industrializacja/>

Rogoziński, K. (2022, 31 stycznia). Usługa handlowa. Usługa.edu.pl. <http://usluga.edu.pl/2022/01/31/1559/>

Spis tabel

<i>Tabela 1.1. Główne determinanty zmian w gospodarce usługowej</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 1.2. Ewolucja definicji usług w literaturze polskiej.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 1.3. Elementy konstruktywne definicji usługi K. Rogozińskiego.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 1.4. Klasyfikacja usług z punktu widzenia stopnia ich niematerialności.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 1.5. Klasyfikacja usług w odniesieniu do obiektu czynności usługowych oraz przeobrażeń obiektu</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 1.6. Klasyfikacja usług według funkcji usług.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 1.7. Klasyfikacja usług ze względu na wybrane kryteria</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 1.8. Systemy klasyfikacji usług</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 1.9. Tabela procesu usługowego.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 1.10. System powiązań statystycznych klasyfikacji gospodarczych.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 1.11. Usługi infrastruktury gospodarczej.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 1.12. Rola usługi handlowej na tle funkcji usług gospodarczych.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 1.13. Funkcje usług handlowych na tle ich aksjologicznego charakteru.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 1.14. Funkcje usług w kategoriach relacji</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 1.15. Różnice między cechami usług, a dobrami materialnymi.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 1.16. Usługa versus wyrób przemysłu: faza nabywania</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 2.1. Charakterystyka funkcji handlu na tle dysproporcji występujących we współczesnej gospodarce rynkowej.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 2.2. Handel w ujęciach funkcjonalnym i instytucjonalnym.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 4.1 Dynamika sprzedaży kanałów dystrybucji detalicznego rynku DIY.</i>	<i>190</i>
<i>Tabela 5.1. Wybrane wymogi do tworzenia kwestionariusza jako narzędzia badawczego.....</i>	<i>211</i>
<i>Tabela 5.2. Kryteria przyjętej metodyki badawczej.....</i>	<i>195</i>
<i>Tabela 5.3. Wybór metod zbierania danych</i>	<i>195</i>
<i>Tabela 5.4. Etapy procesu doboru próby badawczej</i>	<i>196</i>
<i>Tabela 5.5. Wskaźnik response rate badanych przedsiębiorstw w podziale na województwa.....</i>	<i>198</i>
<i>Tabela 5.6. Podział sklepów Psb Mrówka na województwa.....</i>	<i>197</i>
<i>Tabela 5.3.1. Okres współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>345</i>

<i>Tabela 5.3.2. Status przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą Psb.....</i>	<i>346</i>
<i>Tabela 5.3.3. Status przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą Psb.....</i>	<i>347</i>
<i>Tabela 5.3.4. Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą Psb.....</i>	<i>348</i>
<i>Tabela 5.3.5. Okres pojawienia się sfery dekoracyjnej w ofercie przedsiębiorstw.....</i>	<i>353</i>
<i>Tabela 5.3.6. Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji....</i>	<i>353</i>
<i>Tabela 5.3 7. Dalszy kierunek rozwoju przedsiębiorstw Psb Mrówka.....</i>	<i>358</i>
<i>Tabela 5.3.8. Poszerzenie oferty usługowej w przedsiębiorstwach po podjęciu współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>361</i>
<i>Tabela 5.3.9. Rodzaj usług świadczonych przez przedsiębiorstwa Psb Mrówka.....</i>	<i>361</i>
<i>Tabela 5.3.10. Przyczyny poszerzania zakresu usługowego w przedsiębiorstwach Psb Mrówka.....</i>	<i>366</i>
<i>Tabela 5.3.11 Czynniki mające wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów.....</i>	<i>372</i>
<i>Tabela 5.3.12. Czynniki mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.....</i>	<i>374</i>
<i>Tabela 5.3.13. Podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa Psb Mrówka.....</i>	<i>383</i>
<i>Tabela 5.3.14. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach Psb Mrówka.....</i>	<i>388</i>
<i>Tabela 5.4.0. Podział na personel kontaktowy i personel zaplecza przedsiębiorstw Psb Mrówka</i>	<i>392</i>
<i>Tabela 5.4.1. Przestanki mające wpływ na podział personelu w przedsiębiorstwie Psb Mrówka.....</i>	<i>393</i>
<i>Tabela 5.4.2. Zakres uprawnień personelu w trakcie obsługi klienta.....</i>	<i>397</i>
<i>Tabela 5.4.3. Metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwach Psb Mrówka.....</i>	<i>398</i>
<i>Tabela 5.4.4. Decydujące czynniki mające wpływ na obsługę klienta.....</i>	<i>405</i>
<i>Tabela 5.4.5. Rozumienie jakości w przedsiębiorstwach Psb Mrówka</i>	<i>411</i>
<i>Tabela 5.4.6. Sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach Psb Mrówka.....</i>	<i>414</i>
<i>Tabela 5.4.7. Czynniki mające wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa..</i>	<i>417</i>
<i>Tabela 5.4.8. Wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej.....</i>	<i>422</i>
<i>Tabela 5.4.9. Okres współpracy z klientem dłuższy niż trzy lata</i>	<i>427</i>
<i>Tabela 5.5.0. Jakie są przyczyny lojalności klientów?.....</i>	<i>428</i>
<i>Tabela 5.5.1. Wydarzenia dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie Psb Mrówka</i>	<i>432</i>

<i>Tabela 5.5.2. Rola klienta w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>435</i>
<i>Tabela 5.5.3. Metody zarządzania w odniesieniu do okresu współpracy z klientem.....</i>	<i>438</i>
<i>Tabela 5.5.4. Najskuteczniejsza forma promocji w przedsiębiorstwach Psb Mrówka.....</i>	<i>439</i>
<i>Tabela 6.1. Ewolucja kluczowych koncepcji w marketingu usług (1974–1995).....</i>	<i>224</i>
<i>Tabela 6.2. Rola klienta we współzarządzaniu usługą handlową – konwencje wprowadzające rekomendacje do koncepcji zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym DIY.....</i>	<i>252</i>
<i>Tabela 6.3. Aktywność klienta w trakcie współtworzenia usługi handlowej.....</i>	<i>268</i>
<i>Tabela 6.4. Determinanty jakości usługi handlowej.....</i>	<i>278</i>

Spis rysunków

<i>Rys. 1.1 Graficzna prezentacja definicji usługi K. Rogozińskiego w perspektywie usługi handlowej.....</i>	<i>45</i>
<i>Rys. 2.1a. Teoria handlu detalicznego B. Borusiak, cz.1.....</i>	<i>106</i>
<i>Rys. 2.1b. Teoria handlu detalicznego B. Borusiak, cz.2.....</i>	<i>106</i>
<i>Rys. 2.1c. Diagram definicji handlu detalicznego.....</i>	<i>107</i>
<i>Rys. 2.2. Szkic teorii obrotowej.....</i>	<i>111</i>
<i>Rys. 2.3. Szkic teorii funkcjonalnej</i>	<i>113</i>
<i>Rys. 2.4. Szkic teorii usługowej.....</i>	<i>115</i>
<i>Rys. 2.5. Infograficzny szkic usługi handlowej</i>	<i>125</i>
<i>Rys. 3.1. Relacje przedsiębiorstwa handlowego z makro- i mikrootoczeniem.....</i>	<i>127</i>
<i>Rys. 3.2. Dezintermediacja kanałów dystrybucji.....</i>	<i>129</i>
<i>Rys. 3.3. Wpływ technologii na mikrootoczenie oraz na przedsiębiorstwo.....</i>	<i>130</i>
<i>Rys.3.4. Wpływ zmian społecznych na zachowania nabywców i przedsiębiorstwa.....</i>	<i>134</i>
<i>Rys. 3.5 Wpływ mikrootoczenia na przedsiębiorstwo.....</i>	<i>136</i>
<i>Rys. 3.6. Zmiany wewnątrz podsektora handlu</i>	<i>138</i>
<i>Rys. 4.1. Oferta usługowa przedsiębiorstwa handlowego Psb Mrówka.....</i>	<i>160</i>
<i>Rys. 4.2. Usługa handlowa (podstawowa) i usługi dodatkowe.....</i>	<i>165</i>
<i>Rys. 4.3. Propozycja budowy usługowego produktu w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY.....</i>	<i>165</i>
<i>Rys. 4.4. Transsektorowa migracja handlu do sektora usług</i>	<i>167</i>
<i>Rys. 4.8a. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.1.....</i>	<i>177</i>
<i>Rys. 4.8b. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.2.....</i>	<i>178</i>
<i>Rys. 4.8c. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.3.....</i>	<i>178</i>
<i>Rys. 4.8d. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.4.....</i>	<i>179</i>
<i>Rys. 4.8e. Usługa handlowa – Do It Together (DIT), cz.5.....</i>	<i>179</i>

Spis diagramów

<i>Diagram 2.1. Diagram definicji handlu (ujęcie makroekonomiczne).....</i>	<i>103</i>
<i>Diagram 3.1. Koncepcja otoczenia makroekonomicznego przedsiębiorstw handlowych</i>	<i>131</i>
<i>Diagram 3.2. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym.....</i>	<i>141</i>
<i>Diagram 4.1 Etapy wzrostu przedsiębiorstw handlowych.....</i>	<i>168</i>
<i>Diagram 4.2. Struktura Grupy Psb Handel.....</i>	<i>188</i>
<i>Diagram 5.1. Etapy procesu badawczego.....</i>	<i>193</i>
<i>Diagram 5.2. Przestrzeń interpretacji wywiadu z członkiem zarządu A. Kamińską.....</i>	<i>209</i>
<i>Diagram 5.3. Oś czasu badań empirycznych</i>	<i>201</i>
<i>Diagram 5.3.1. Specjalizacja branżowa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>350</i>
<i>Diagram 5.3.2. Planowany kierunek rozwoju przedsiębiorstw, a czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>351</i>
<i>Diagram 5.3.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>351</i>
<i>Diagram 5.3.4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>352</i>
<i>Diagram 5.3.5. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji.....</i>	<i>355</i>
<i>Diagram 5.3.6. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji</i>	<i>356</i>
<i>Diagram 5.3.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>357</i>
<i>Diagram 5.3.8. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a zagadnieniem poszerzania sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB</i>	<i>363</i>
<i>Diagram 5.3.9. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a zagadnieniem poszerzenia sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>364</i>

<i>Diagram 5.4.0. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>368</i>
<i>Diagram 5.4.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB</i>	<i>368</i>
<i>Diagram 5.4.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB...</i>	<i>370</i>
<i>Diagram 5.4.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>371</i>
<i>Diagram 5.4.4. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów.....</i>	<i>373</i>
<i>Diagram 5.4.6. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>376</i>
<i>Diagram 5.4.7. Analiza według planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>378</i>
<i>Diagram 5.4.8. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.....</i>	<i>380</i>
<i>Diagram 5.4.9. Analiza oddziaływania rozpoznanych determinantów mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.....</i>	<i>381</i>
<i>Diagram 5.5.0. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowaniem podstawowych instrumentów marketingowych przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka.....</i>	<i>385</i>
<i>Diagram 5.5.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka.....</i>	<i>386</i>

<i>Diagram 5.5.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez te przedsiębiorstwa.....</i>	<i>387</i>
<i>Diagram 5.5.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa.....</i>	<i>387</i>
<i>Diagram 5.5.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>390</i>
<i>Diagram 5.5.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>390</i>
<i>Diagram 5.5.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwie PSB Mrówka.....</i>	<i>390</i>
<i>Diagram 5.5.7. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział.....</i>	<i>394</i>
<i>Diagram 5.5.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział.....</i>	<i>395</i>
<i>Diagram 5.5.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział.....</i>	<i>396</i>
<i>Diagram 5.6.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział.....</i>	<i>396</i>
<i>Diagram 5.6.1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>401</i>
<i>Diagram 5.6.2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>401</i>
<i>Diagram 5.6.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>402</i>

<i>Diagram 5.6.4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a stosowane metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>403</i>
<i>Diagram 5.6.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta.....</i>	<i>408</i>
<i>Diagram 5.6.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta.....</i>	<i>409</i>
<i>Diagram 5.6.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na obsługę klienta.</i>	<i>409</i>
<i>Diagram 5.6.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka.....</i>	<i>413</i>
<i>Diagram 5.6.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka.....</i>	<i>413</i>
<i>Diagram 5.7.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a sposób rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka.....</i>	<i>414</i>
<i>Diagram 5.7.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa.....</i>	<i>419</i>
<i>Diagram 5.7.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa.....</i>	<i>420</i>
<i>Diagram 5.7.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na przesłanki stanowiące podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa.....</i>	<i>421</i>
<i>Diagram 5.7.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa.....</i>	<i>423</i>
<i>Diagram 5.7.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa.....</i>	<i>424</i>
<i>Diagram 5.7.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a wpływem klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa.....</i>	<i>425</i>

<i>Diagram 5.7.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a wpływ klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa.....</i>	<i>426</i>
<i>Diagram 5.7.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a okresem współpracy dłuższym niż trzy lata z klientami i przyczyną ich lojalności.....</i>	<i>429</i>
<i>Diagram 5.7.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów.....</i>	<i>430</i>
<i>Diagram 5.8.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów.....</i>	<i>431</i>
<i>Diagram 5.8.1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rolą klienta w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>433</i>
<i>Diagram 5.8.2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem dowartościowania klientów w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>434</i>
<i>Diagram 5.8.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem dowartościowania klienta przez przedsiębiorstwo.....</i>	<i>434</i>
<i>Diagram 5.8.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rolą klienta w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>437</i>
<i>Diagram 5.8.5. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa.....</i>	<i>441</i>
<i>Diagram 5.8.6. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa.....</i>	<i>441</i>
<i>Diagram 5.8.7. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa.....</i>	<i>442</i>
<i>Diagram 5.8.8. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a najskuteczniejszą formą promocji stosowaną przez przedsiębiorstwa.....</i>	<i>442</i>
<i>Diagram 1A. Istotne różnice w odpowiedziach respondentów ze specjalizacji budowlanej</i>	<i>454</i>
<i>Diagram 2A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji budowlanej i remontowej.....</i>	<i>455</i>

<i>Diagram 3A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej.....</i>	<i>459</i>
<i>Diagram 4A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej.....</i>	<i>461</i>
<i>Diagram 5A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej.....</i>	<i>464</i>
<i>Diagram 6A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji spożywczej.....</i>	<i>468</i>
<i>Diagram 7A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do kierunków rozwoju; analizowany kierunek – rozwój przez powiększenie liczby zatrudnionych pracowników.....</i>	<i>470</i>
<i>Diagram 8A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez rozbudowę powierzchni handlowej</i>	<i>474</i>
<i>Diagram 9A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez wprowadzenie sprzedaży samoobsługowej.....</i>	<i>476</i>
<i>Diagram 10A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez wprowadzenie nowych usług.....</i>	<i>478</i>
<i>Diagram 11A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez otwarcie kolejnego sklepu.....</i>	<i>481</i>
<i>Diagram 12A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży w drodze poszerzenia o kanał on – line.....</i>	<i>484</i>
<i>Diagram 13A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez szkolenie personelu obsługi klienta.....</i>	<i>488</i>
<i>Diagram 14A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi budowlane.....</i>	<i>491</i>
<i>Diagram 15A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi remontowe.....</i>	<i>492</i>
<i>Diagram 16A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi logistyczne</i>	<i>494</i>

<i>Diagram 17A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi doradztwa.....</i>	<i>495</i>
<i>Diagram 18A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi projektowania.....</i>	<i>497</i>
<i>Diagram 19A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi dopasowania.....</i>	<i>500</i>
<i>Diagram 20A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi zróżnicowanych metod płatności.....</i>	<i>502</i>
<i>Diagram 21A. Taktowne kształtowanie relacji z klientami jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej.....</i>	<i>504</i>
<i>Diagram 22A. Jakość świadczonych usług jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej.....</i>	<i>508</i>
<i>Diagram 23A. Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej...</i>	<i>512</i>
<i>Diagram 24A. Wyposażenie i wygląd sklepu jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej.....</i>	<i>516</i>
<i>Diagram 25A. Wyposażenie i wygląd sklepu jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej.....</i>	<i>520</i>
<i>Diagram 26A. Polityka cenowa jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej.....</i>	<i>523</i>
<i>Mapa 1. Mapa podziału punktów handlowych Grupy PSB Handel.....</i>	<i>202</i>
<i>Mapa 2. Mapa 2. Obszar badanych przedsiębiorstw</i>	<i>207</i>

Spis schematów

<i>Schemat 1. Cele naukowe, badawcze; pytania badawcze i metody badawcze.....</i>	<i>14</i>
<i>Schemat 2. Koncentryczny układ własnych badań empirycznych na podstawie celu głównego, celów szczegółowych i pytań badawczych.....</i>	<i>15</i>
<i>Schemat 4.1. Piramida funkcji usługi handlowej.....</i>	<i>181</i>
<i>Schemat 6.1. Schemat marketingu usług handlowych sieciowych przedsiębiorstw handlowych DIY.....</i>	<i>263</i>
<i>Schemat 6.2. Model RAPP – koncepcja marketingowa w przedsiębiorstwie handlowym.....</i>	<i>263</i>
<i>Schemat 6.3. Możliwość współtworzenia oferty przedsiębiorstwa z klientem.....</i>	<i>265</i>
<i>Schemat 6.4. Proces kształtowania oferty usługowej w przedsiębiorstwie handlowym</i>	<i>266</i>
<i>Schemat 6.5. Dźwignia jakości w przedsiębiorstwach handlowych.....</i>	<i>284</i>
<i>Schemat 6.6. Struktura sieciowego przedsiębiorstwa handlowego DIT.....</i>	<i>289</i>
<i>Schemat 6.7 Strukturalny poziom koncepcji marketingowego zarządzania w sieciowych przedsiębiorstwach handlowych DIY.....</i>	<i>292</i>
<i>Schemat 6.8. Wpływ technologii na usprawnienie doskonalenia obsługi nabywcy.....</i>	<i>299</i>
<i>Schemat 6.9. Koncepcja zarządzania sieciowym przedsiębiorstwem handlowym – ujęcie procesowe.....</i>	<i>302</i>

Mapy

<i>Mapa 1. Mapa podziału punktów handlowych Grupy PSB Handel</i>	<i>197</i>
<i>Mapa 2. Obszar badanych przedsiębiorstw na terenie województw: kujawsko – pomorskie, warmińsko – mazurskie oraz pomorskie.....</i>	<i>202</i>

Spis wykresów

<i>Wykres 1.1. Długookresowe zmiany zatrudnienia w strukturze w trzech sektorach.....</i>	<i>31</i>
<i>Wykres 4.1. Charakterystyka Partnerów Grupy PSB.....</i>	<i>189</i>
<i>Wykres 4.2. Dynamika sprzedaży kanałów dystrybucji DIY.....</i>	<i>191</i>
<i>Wykres 4.3. Udział sprzedaży przez Internet w ramach dystrybucji produktów DIY.....</i>	<i>191</i>
<i>Wykres 5.1. Okres współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>345</i>
<i>Wykres 5.2. Status przedsiębiorstwa w momencie podjęcia współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>346</i>
<i>Wykres 5.3. Specjalizacja asortymentowa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>347</i>
<i>Wykres 5.4. Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.....</i>	<i>349</i>
<i>Wykres 5.5. Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji.....</i>	<i>354</i>
<i>Wykres 5.6. Czynniki mające wpływ na rozwój badanych przedsiębiorstw handlowych..</i>	<i>359</i>
<i>Wykres 5.7. Zakres wybranych usług świadczonych przez sklepy PSB Mrówka.....</i>	<i>362</i>
<i>Wykres 5.8. Czynniki mające wpływ na poszerzanie zakresu usługowego.....</i>	<i>366</i>
<i>Wykres 5.9. Czynniki mające wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów.....</i>	<i>372</i>
<i>Wykres 5.1.0. Czynniki mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.....</i>	<i>375</i>
<i>Wykres 5.1.1. Podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa handlowe.....</i>	<i>384</i>
<i>Wykres 5.1.2. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.....</i>	<i>388</i>
<i>Wykres 5.1.3. Uwarunkowania podziału na personel kontaktowy i pomocniczy.....</i>	<i>393</i>
<i>Wykres 5.1.4. Zakres uprawnień personelu kontaktowego.....</i>	<i>397</i>
<i>Wykres 5.1.5. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.....</i>	<i>399</i>
<i>Wykres 5.1.6. Czynniki mające wpływ na obsługę klienta.....</i>	<i>406</i>
<i>Wykres 5.1.7. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.....</i>	<i>411</i>
<i>Wykres 5.1.8. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.....</i>	<i>415</i>
<i>Wykres 5.1.9. Czynniki mające wpływ na tworzenie oferty przedsiębiorstwa.....</i>	<i>418</i>
<i>Wykres 5.2.0. Czynniki mające wpływ na tworzenie oferty przedsiębiorstwa.....</i>	<i>422</i>
<i>Wykres 5.2.1. Czynniki mające wpływ na lojalność klientów.....</i>	<i>428</i>
<i>Wykres 5.2.2. Wydarzenia dowartościowania klientów.....</i>	<i>432</i>
<i>Wykres 5.2.3. Rola klienta w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>435</i>
<i>Wykres 5.2.4. Rola klienta w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>438</i>
<i>Wykres 5.2.5. Najskuteczniejsza forma promocji w przedsiębiorstwie.....</i>	<i>439</i>

Załącznik 1. Ocena prowadzonych działań kadry zarządzającej sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka – wyniki badań

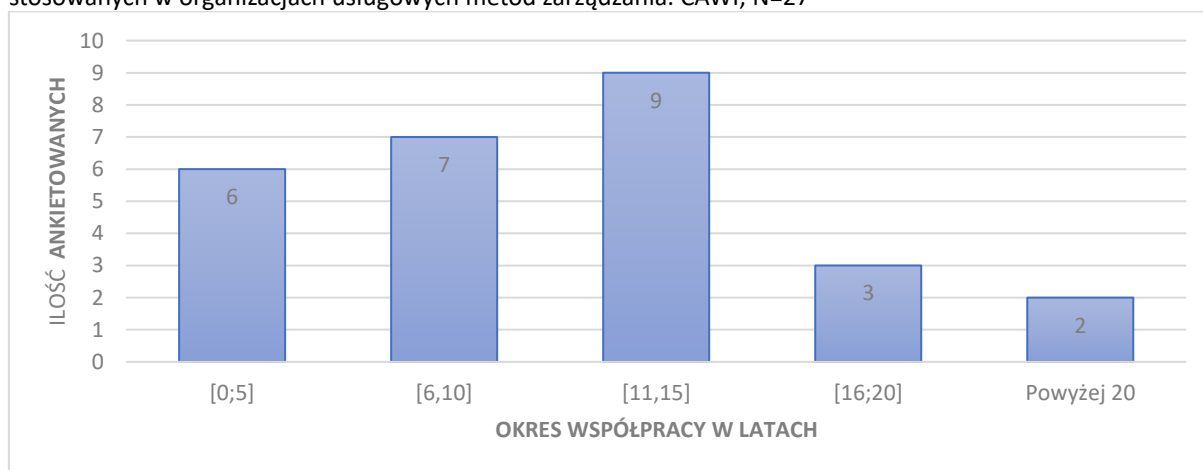
W ramach powszechnych zagadnień związanych z badanymi przedsiębiorstwami PSB Mrówka rozpoznano podstawowe informacje związane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Pierwsza kategoria zagadnień badawczych skoncentrowana była na okresie współpracy z Grupą PSB, specjalizacją asortymentową i statusem podmiotowym przed podjęciem decyzji o wejściu do sieci.

Okres współpracy z Grupą PSB jest zróżnicowany w przypadku badanych przedsiębiorstw. W przedziale od 11 do 15 lat współpracuje z Grupą PSB 9 przedsiębiorstw, od sześciu do 10 lat współpracę kontynuuje siedem podmiotów, sześć przedsiębiorstw współpracuje z siecią od pięciu lat. Najdłuższy okres współpracy powyżej 20 lat związany jest z dwoma przedsiębiorstwami.

Tabela 5.3.1. Okres współpracy z Grupą PSB

Liczba lat współpracy z Grupą PSB		
	N	%
[0;5]	6	22,2
[6,10]	7	25,9
[11,15]	9	33,3
[16;20]	3	11,1
Powyżej 20	2	7,4
Ogółem	27	100,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27



Wykres 5.1. Okres współpracy z Grupą PSB

Źródło: Tabela 5.3.1.

Okres współpracy z Grupą PSB wskazuje, że najwięcej przedsiębiorstw podjęło decyzję o chęci przynależności do sieci w latach 2007 – 2011. W latach 2012 – 2016 decyzję o

przynależności do sieci podjęło siedem przedsiębiorstw. Pozostałych sześć badanych podmiotów współpracuje z Grupą od 2017 roku.

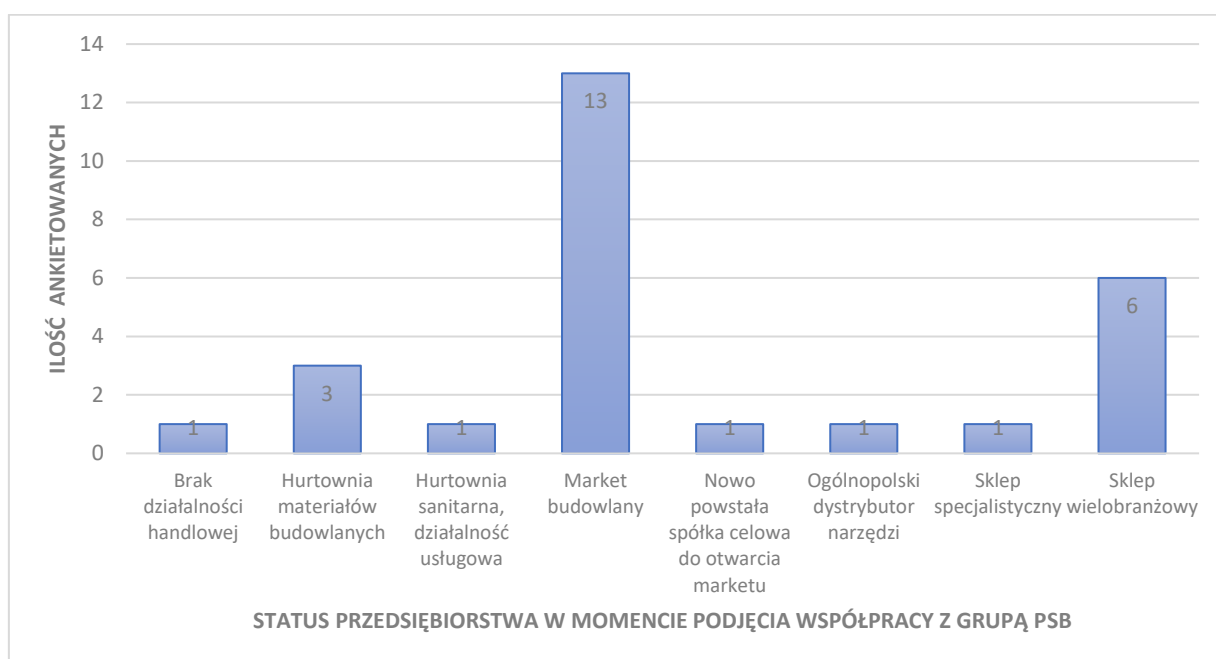
W celu weryfikacji podobieństwa w zakresie oferty asortymentowo – usługowej jaką posiadały badane przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB zapytano o wcześniejszy status podmiotowy działalności badanych przedsiębiorstw oraz specjalizację asortymentową.

Tabela 5.3.2. Status przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB

	N	%
Brak działalności handlowej	1	3,7
Hurtownia materiałów budowlanych	3	11,1
Hurtownia sanitarna, działalność usługowa	1	3,7
Market budowlany	13	48,1
Nowo powstała spółka celowa do otwarcia marketu	1	3,7
Ogólnopolski dystrybutor narzędzi	1	3,7
Sklep specjalistyczny	1	3,7
Sklep wielobranżowy	6	22,2
Ogółem	27	100,0

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Dominująca działalność sklepów przed podjęciem współpracy z Grupą PSB była skoncentrowana na sprzedaży materiałów budowlanych związanych z początkowym etapem rozpoczęcia inwestycji budowlanej. 13 przedsiębiorstw prowadziło działalność w formie marketu budowlanego, a trzy w formie hurtowni budowlanej.



Wykres 5.2. Status przedsiębiorstwa w momencie podjęcia współpracy z Grupą PSB

Źródło: Tabela 5.3.2.

Pojedyncze wskazania związane były ze specjalizacją w ramach hurtowni sanitarnej i działalnością usługową, dystrybucją narzędzi, a jedno z badanych przedsiębiorstw nie prowadziło wcześniej działalności handlowej.

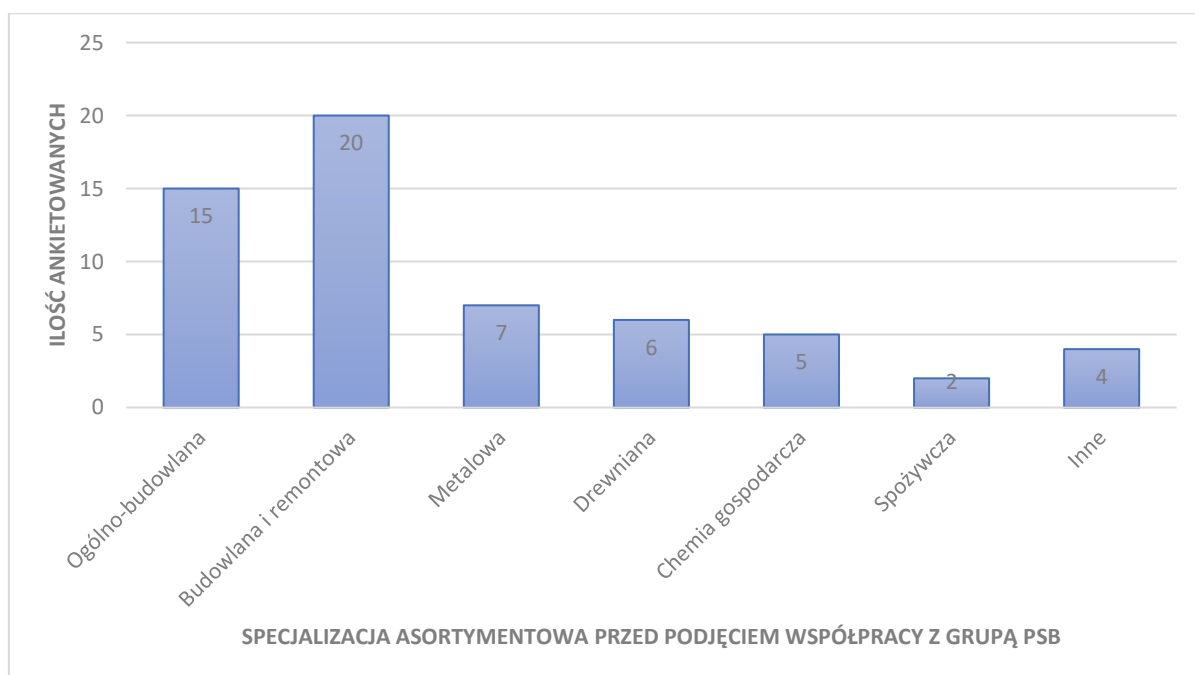
Sklepy przed podjęciem współpracy z Grupą PSB posiadały zbliżoną kategorię asortymentową w aspekcie zaspokojenia potrzeb nabywców. W zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw dominującą kategorią asortymentu były towary budowlane i remontowe.

Tabela 5.3.3. Status przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB

	N	%
Ogólno-budowlana	15	55,6
Budowlana i remontowa	20	74,1
Metalowa	7	25,9
Drewniana	6	22,2
Chemia gospodarcza	5	18,5
Spożywcza	2	7,4
Inne	4	14,8

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania.



Wykres 5.3. Specjalizacja asortymentowa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB

Źródło: Tabela 5.3.3.

W siedmiu przedsiębiorstwach oferta skoncentrowana była również na asortymencie metalowym i narzędziowym, a w sześciu podmiotach pojawiał się również asortyment drewniany (stolarka podłogowa, drzwiowa, okienna i drewno surowe). Zróżnicowanie kategorii

i grup towarów jest wynikiem ograniczonej powierzchni sprzedaży oraz dostępu do źródeł zaopatrzenia. Pojedyncze wskazania dotyczyły również branży spożywczej, transportowej, a w dwóch sklepach specjalizacja asortymentowa była tożsama z tą jaka jest w marketach Mrówka.

Początek XXI wieku to w zarządzaniu era organizacji sieciowych wspieranych technologiami informatycznymi. Na skutek zmieniającej się struktury konfiguracji otoczenia i jego aktywności następuje również powiązanie i integracja działań w ramach różnych systemów. Szczególnie fakt ten ma swoje znaczenie w odniesieniu do wzrostu zakresu i złożoności wzajemnych relacji, które z jednej strony komplikują procesy społeczno – gospodarcze, ale również stwarzają szanse rozwojowe na bazie perspektyw współpracy (Tubielewicz, 2013, s. 387). Na tym tle postępująca specjalizacja, działalność organizacji jak i rozszerzająca przestrzeń działalności powodują, że autonomia organizacji jak i jej samodzielność oraz indywidualność są w coraz większym stopniu ograniczane na rzecz współpracy partnerskiej. Jak zauważa M. Ziółkowska w ramach przedsiębiorstw o charakterze sieciowym, pierwszorzędного znaczenia nabierają relacje, a umiejętność zarządzania nimi i ich utrzymywania stanowi konsekwencję ich nawiązywania (Ziółkowska, 2015, s. 751).

Perspektywa wzajemnej kooperacji i sieciowości organizacyjnej została zdiagnozowana w badanych przedsiębiorstwach pod kątem czynników mających wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB.

Tabela 5.3.4. Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

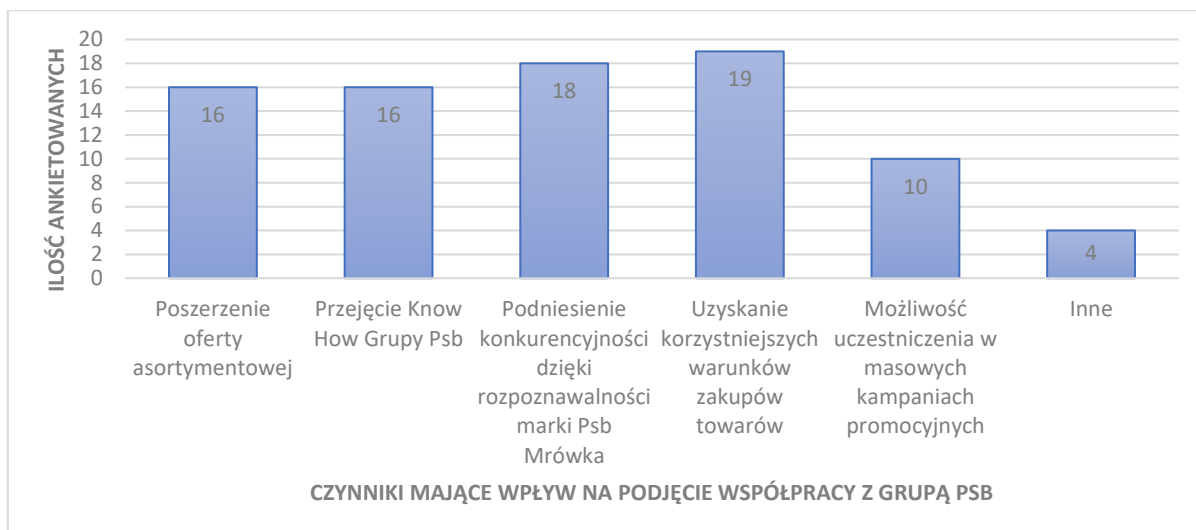
	N	%
Poszerzenie oferty asortymentowej	16	59,3
Przejęcie Know How Grupy PSB	16	59,3
Podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności marki PSB Mrówka	18	66,7
Uzyskanie korzystniejszych warunków zakupów towarów	19	70,4
Możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych	10	37,0
Inne	4	14,8

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Inne: obawa przed otwarciem innego PSB Mrówka (2os.), dywersyfikacja działalności spółki, rozwój nowej gałęzi,

Najczęściej wskazywaną przesłanką mającą wpływ na podjęcie współpracy z siecią PSB było uzyskanie korzystniejszych warunków zakupów towarów, na co wskazuje 19 badanych podmiotów. Następnym istotnym czynnikiem było podniesienie konkurencyjności poprzez możliwość używania marki PSB Mrówka – 18 wskazań, a w związku z tym dostęp do rozwiązań organizacyjnych i marketingowych w postaci know – how Grupy PSB – 16 wskazań.



Wykres 5.4. Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Tabela 5.3.4.

Czynnikiem decydującym o wejściu we współpracę z Grupą PSB było także uzyskanie dostępu do szerszej oferty towarowej, na co wskazuje 16 respondentów oraz możliwość uczestniczenia w kampaniach promocyjnych – radiowych telewizyjnych o zasięgu ogólnopolskim – 10 wskazań. Wśród innych czynników jakie były istotne dla przedsiębiorstw handlowych w ramach podjęcia współpracy z Grupą PSB wymieniano obawę przed otwarciem innego PSB Mrówka – dwa wskazania, dywersyfikacja działalności spółki oraz rozwój nowej gałęzi w ramach działalności gospodarczej.

Tak wypoziomowana kategoria odpowiedzi ma związek z przestrzenią kompetencji przedsiębiorstw, gdyż kształtowanie odpowiedniej strategii przewagi konkurencyjnej jak zauważa W. Szczepankiewicz skoncentrowane jest na współpracy z centrami dystrybucyjnymi oraz centrami usług logistycznych (jako centrów magazynowych i jako centrów sterowania przepływami towarowymi, które zapewniają optymalny i kompleksowy dla detalistów w warunkach konkurencyjnego rynku wybór źródeł zakupu i dostępu do producentów towarów (Szczepankiewicz, 2004, s. 133-134). Proces koncentracji kapitałowej i organizacyjnej jest tego szczególnym wyrazem, a postrzeganie tego zjawiska orientuje się wokół zagadnień związanych z budowaniem źródeł długoterminowej przewagi konkurencyjnej w postaci dostępu do kompetencji takich jak umiejętności i możliwości logistyczne oraz wiedza marketingowa (Śmigielska, 2004, s. 233).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

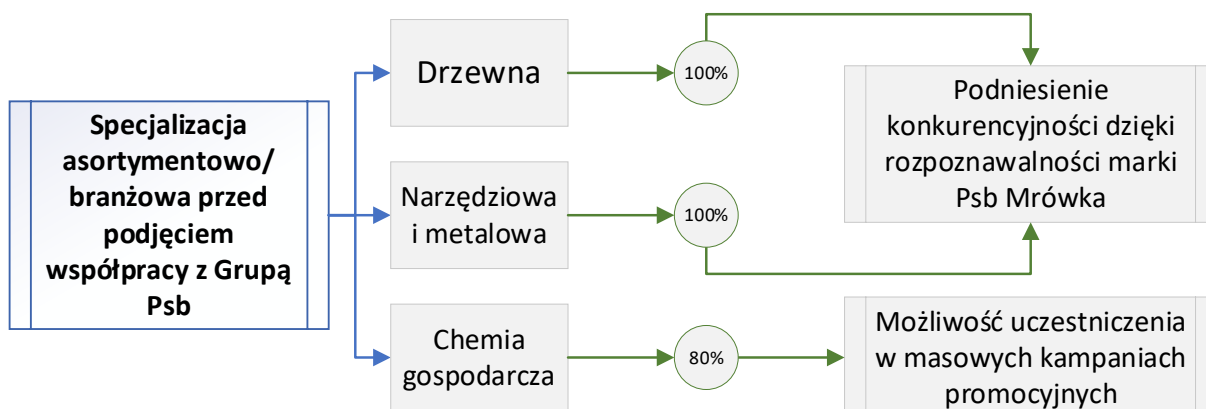


Diagram 5.3.1. Specjalizacja branżowa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją branżową: (1) drewnianą, (2) narzędziową, (3) chemią gospodarczą, a podjęciem współpracy z Grupą PSB ze względu na podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności tej marki:

- Osoby z przedsiębiorstw o specjalności drewnianej (100,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (57,1%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby podnieść konkurencyjność dzięki rozpoznawalności tej marki (test chi-kwadrat, $p=0,0498$),
- Przedsiębiorstwa o specjalności narzędziowej i metalowej (100,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (55,0%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby podnieść konkurencyjność dzięki rozpoznawalności tej marki (test chi-kwadrat, $p=0,030$),
- Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a podjęciem współpracy z Grupą PSB ze względu na możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych (test chi-kwadrat, $p=0,028$). Osoby z przedsiębiorstw o specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (27,3%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby mieć możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

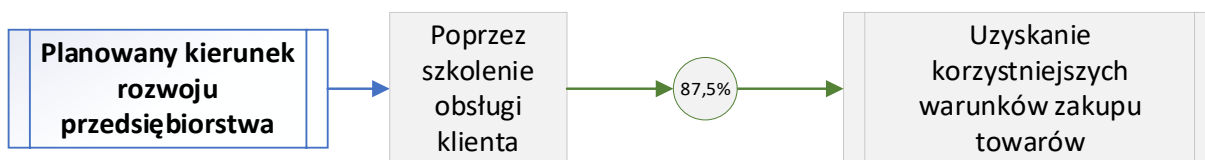


Diagram 5.3.2. Planowany kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a podjęciem współpracy z Grupą PSB w celu uzyskania korzystniejszych warunków zakupów towarów (test chi-kwadrat, $p=0,019$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (87,5%) istotnie częściej podejmowały współpracę z Grupą PSB w celu uzyskania korzystniejszych warunków zakupów towarów niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (45,5%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

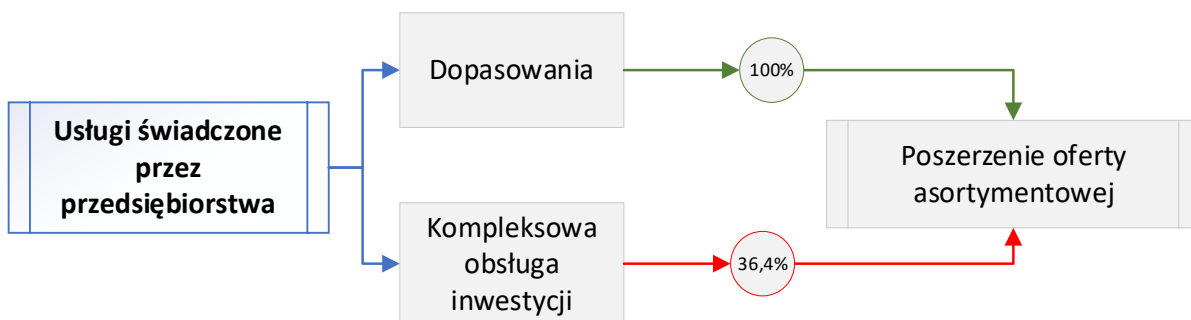


Diagram 5.3.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- Usługi dopasowania** – w przedsiębiorstwach, które świadczą usługi dopasowania (100,0%) istotnie częściej podejmowano współpracę z grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej niż wśród firm, które usług dopasowania nie świadczyły (50,0%); (test chi-kwadrat, $p=0,040$),
- Kompleksowa obsługa inwestycji** - w przedsiębiorstwach, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (36,4%) istotnie rzadziej podejmowano współpracę z

Grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej niż wśród firm, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (75,0%) (test chi-kwadrat, $p=0,045$).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB:

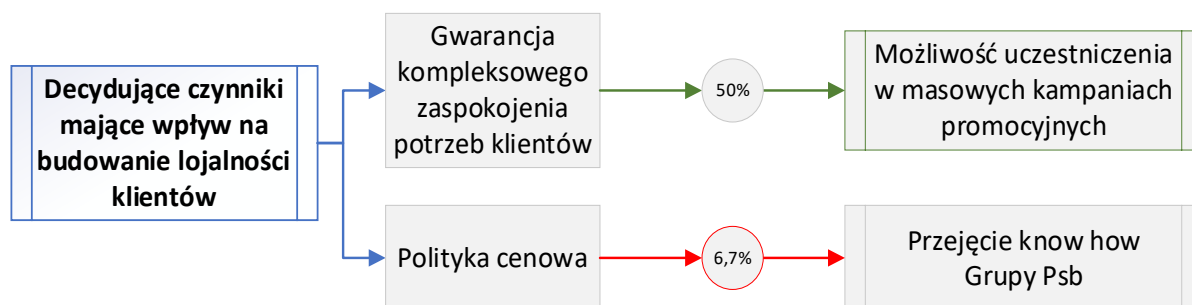


Diagram 5.3.4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb** (test chi-kwadrat, $p=0,049$) - w grupie przedsiębiorstw, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (50,0%) istotnie częściej organizacja podejmowała współpracę z Grupą PSB, aby mieć możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).
- b) **Polityka cenowa** (test chi-kwadrat, $p=0,023$) – w grupie przedsiębiorstw, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (6,7%) istotnie rzadziej podejmowano współpracę z Grupą PSB w celu przejęcia ich Know How niż wśród firm, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

Zmiany strukturalne na rynku materiałów budowlano-dekoracyjnych mają swoje odzwierciedlenie w postaci zmian organizacyjno – zasobowych takich jak specjalizacja bądź uniwersalizacja kategorii asortymentu w ofercie przedsiębiorstwa handlowego. J. Szumilak wskazuje, że specjalizacja handlu według asortymentu towarów może przebiegać dwojako: ze względu na branże towarów albo na pokrewieństwo handlowe (kompleks potrzeb).

Pokrewieństwo handlowe wiąże się z uwzględnieniem podstawowego przeznaczenia towarów (Szumilak, 2004, s. 25). Przenosząc to zagadnienie na wyniki badań sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka zauważa się, że 70% badanych przedsiębiorstw poszerzyło dotychczasowy asortyment o strefę dekoracyjną w momencie podjęcia współpracy z Grupą PSB lub po wejściu do sieci, a 30 % przedsiębiorstw posiadało strefę dekoracyjną przed podjęciem współpracy z Grupą.

Tabela 5.3.5. Okres pojawienia się sfery dekoracyjnej w ofercie przedsiębiorstw

	N	%
Była już przed wstąpieniem do sieci	8	29,6
Pojawiła się w momencie wejścia do sieci	10	37,0
Wprowadziliśmy ją po wejściu do sieci	9	33,3
Ogółem	27	100,0

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

B. Borusiak (2008, s. 174) w odniesieniu do zmian w modelach biznesowych podkreśla, że wpływ na ich przekształcenia mają głównie zmiany rynkowe takie jak rozwój technologii informacyjnych, a także zmiany oczekiwań i potrzeb klientów. Ponadto modyfikacje te mają najczęściej charakter ewolucyjny przybierając postać niewielkiej korekty w zakresie działań strategiczno – operacyjnych bądź udoskonalaniem modelu wcześniej istniejącego, nowe formaty często powstają jako modyfikacje już istniejących (Borusiak 2008, s. 174). Poszerzenie kategorii asortymentowo usługowej w badanych przedsiębiorstwach jest również związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa, a polegającą na wchodzeniu przez przedsiębiorstwo w nowe dziedziny, które wymagają nowych umiejętności, a wprowadzone mają zapewnić przedsiębiorstwu atrakcyjną pozycję rynkową (Sławińska, 2010, s. 106).

Z tej perspektywy tak jak najczęściej wskazywaną przesłanką do podjęcia współpracy z Grupą PSB było uzyskanie korzystniejszych warunków towarów (tabela 5.3.4.), tak czynnikami mającymi wpływ na rozbudowę struktury oferty asortymentowo usługowej o strefę dekoracji było najczęściej zwiększenie atrakcyjności oferty przedsiębiorstw (tabela 5.3.6.).

Tabela 5.3.6. Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji.

	N	%
Zwiększenie atrakcyjności oferty	24	88,9
Świadomość konieczności wprowadzenia innowacji (oferty usługowej przedsiębiorstwa)	12	44,4
Działania konkurencji	5	18,5
Zmiana trendów w handlu	12	44,4
Proponycja ze strony Centrali PSB	5	18,5

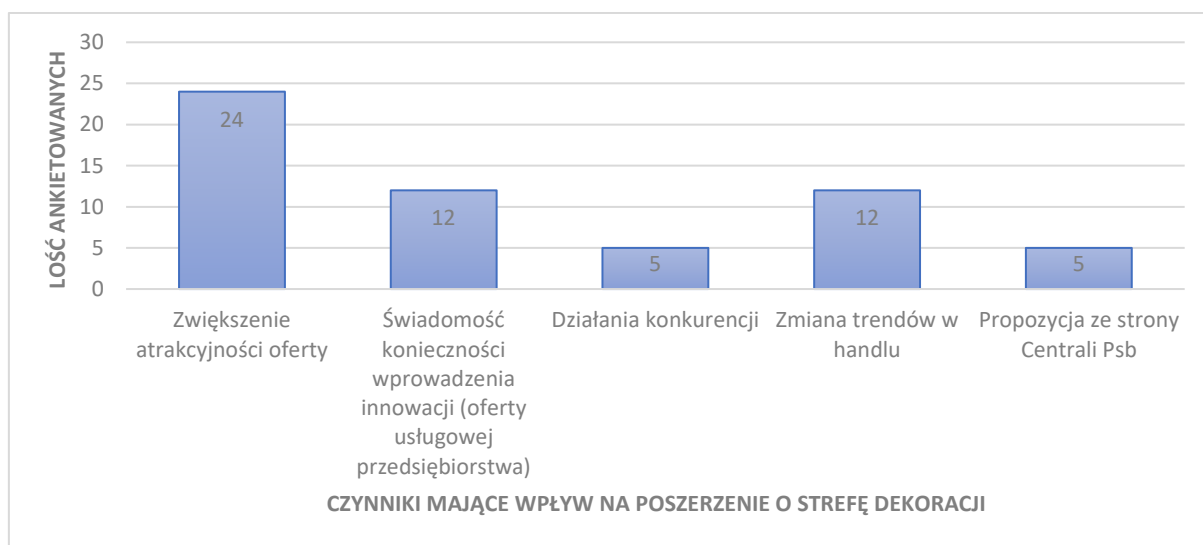
Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27.

Zmiana trendów w handlu, a w związku z tym istnienie świadomości konieczności wprowadzenia innowacji w postaci oferty usługowej stanowiła przesłankę do wprowadzenia strefy dekoracji u ponad 24 respondentów. Strefy dekoracyjne w badanych przedsiębiorstwach PSB Mrówka przeważnie związane są ze świadczeniem dodatkowych usług.

Podkreślenia wymaga fakt, że działania w postaci uniwersalizacji asortymentu oraz poszerzania go o sferę dekoracyjną mają na celu:

1. Uzupełnianie o nowe kategorie asortymentowe co przyczynia się do pełniejszego zaspokajanie potrzeb nabywców,
2. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej sklepu,
3. Zaspokojenie potrzeb klientów na towary dekoracyjne, związane z wystrojem wnętrza, czemu towarzyszy świadczenie usług,
4. Optymalizację asortymentu.
5. Poszerzenia sfery usługowej, co ma wpływ na zwiększenie atrakcyjności oferty przedsiębiorstwa.



Wykres 5.5. Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji

Źródło: Tabela 5.3.6.

Szczególny wyraz zainteresowania nabywcą usług handlowych zauważony został przez 12 badanych przedsiębiorstw, dla których czynnikiem mającym wpływ na dodanie asortymentu dekoracyjnego jest świadomość konieczności wprowadzenia innowacji – oferty usługowej przedsiębiorstwa. Jak zauważa M. Sławińska orientacja na potrzebach nabywców ma na celu tym samym zapewnienie przetrwania w długim okresie, co wymaga zmian modelu działalności

wraz ze zmianą potrzeb i priorytetów klientów. Szczególnie duży wpływ na działalność przedsiębiorstw handlowych mają klienci, którzy oczekują coraz szerszego i właściwie ukształtowanego asortymentu towarów, a jak podkreśla M. Sławińska różnicowanie oferty handlowej jest konsekwencją faktycznych zmian w sferze konsumpcji (Sławińska, 2010, s. 20).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów w odniesieniu do poszerzenia oferty asortymentowej o strefę dekoracji:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji (diagram 5.3.5.).

Działania konkurencji jako czynnik mający wpływ na poszerzenie asortymentu o strefę dekoracji był istotnie częściej dominującym elementem w przedsiębiorstwach o następujących specjalizacjach branżowych:

a) **Ogólnobudowlana** (test chi-kwadrat, $p=0,027$) - wśród firm specjalizacji ogólnobudowlanej (33,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (0,0%) decyzję o dodaniu asortymentu dekoracyjnego podejmowano z powodu działania konkurencji,

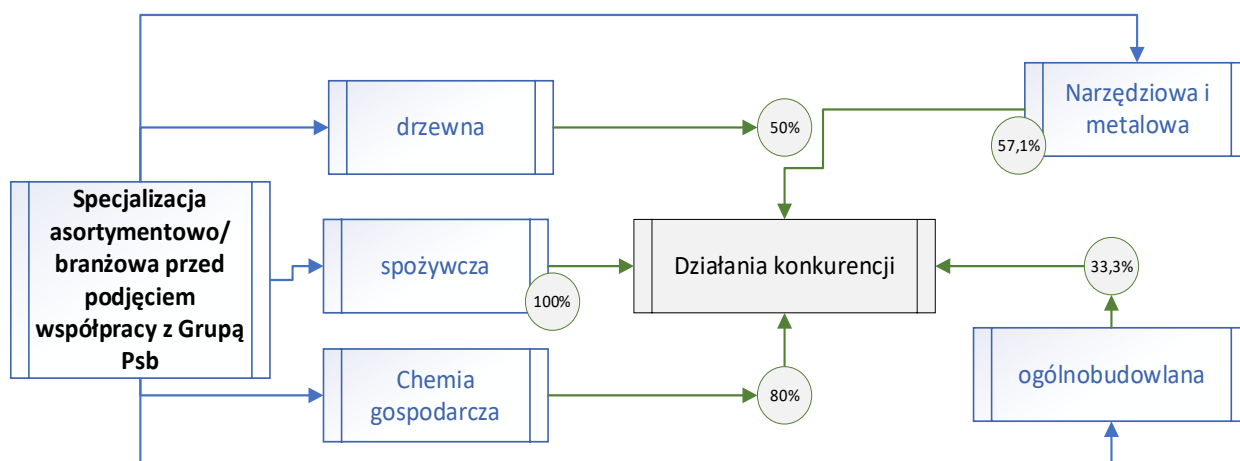


Diagram 5.3.5. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

b) **Narzędziowa i metalowa** (test chi-kwadrat, $p=0,002$) - wśród firm o specjalizacji metalowej (57,1%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (5,0%) decyzję o dodaniu asortymentu dekoracyjnego podejmowano z powodu działania konkurencji,

- c) **Drzewna** (test chi-kwadrat, $p=0,024$) - wśród osób firm o specjalizacji drewnianej (50,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (9,5%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.
- d) **Chemia gospodarcza** (test chi-kwadrat, $p<0,001$) - wśród firm o specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,5%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.
- e) **Spożywcza** (test chi-kwadrat, $p=0,002$) - wśród firm o specjalizacji spożywczej (100,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (12,0%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.
2. **Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji (diagram 5.3.6.).**
- a) **Rozwój poprzez dodanie kanału sprzedaży on-line** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży o dodanie kanału online, a poszerzeniem asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB (test chi-kwadrat, $p=0,010$). Firmy, które planują rozwój poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (81,8%) istotnie częściej poszerzały asortyment o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB niż osoby, które kanału online nie dodały (37,5%).

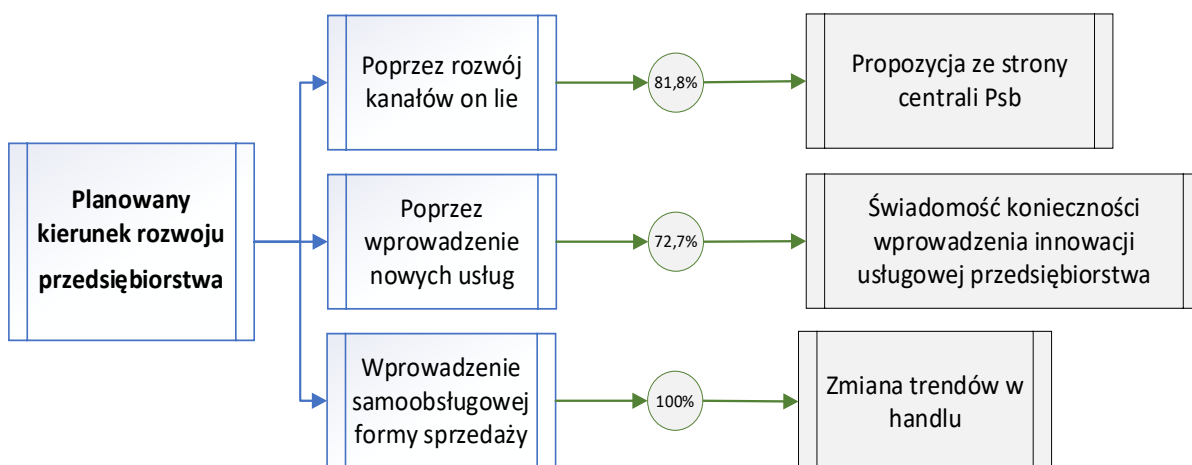


Diagram 5.3.6. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie oferty asortymentowej o strefę dekoracji

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem asortymentu o asortyment dekoracyjny, wynikająca ze świadomości konieczności wprowadzenia innowacji usługowej (test chi-kwadrat, $p=0,014$). Firmy, które planują rozwój poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej dodawały asortyment dekoracyjny ze względu na świadomość konieczności wprowadzenia innowacji usługowej niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%),
- c) **Wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży, a zmianą trendów w handlu jako czynnikiem wpływającym na poszerzenie asortymentu o dekoracyjny (test chi-kwadrat, $p=0,015$). Firmy, które planują rozwój poprzez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (100,0%) istotnie częściej wprowadzały asortyment dekoracyjnego ze względu na zmiany trendów w handlu niż osoby, które nie decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (20,0%).
3. **Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB** – brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów.
4. **Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB**

Zachodzi istotna zależność pomiędzy czynnikiem taktownego kształtowania relacji z klientem jako tego, który ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a poszerzeniem asortymentu o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB (test chi-kwadrat, $p=0,027$).

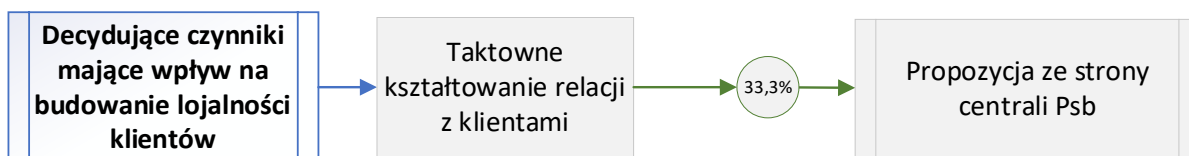


Diagram 5.3.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

W grupie firm, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (33,3%) istotnie częściej poszerzano asortyment o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

Rozwój kompetencji w zakresie optymalizacji oferty asortymentowej stanowi rdzeń usługi handlowej świadczonej przez badane przedsiębiorstwa. Należy mieć ponadto na uwadze znaczenie zasobów niematerialnych, które to stanowią przestrzeń związaną z obudowaniem rdzenia działalności handlowej. Zasoby niematerialne traktuje się jako źródło przewagi konkurencyjnej, głównie z powodu trudności w kopiowaniu strategii firmy opartej na tych właśnie zasobach. Oprócz bardziej estetycznej ekspozycji na stoiskach zwiększa się rola doradców klienta (*guide service*). Jak zauważa M. Sławińska nowoczesny *merchandising* w połączeniu ze zindywidualizowanym doradztwem dla klienta przekształca strukturę mikroświatów w mini sklepy specjalistyczne, w których klient jest traktowany indywidualnie, poprzez indywidualną ofertę produktową oraz **doradztwo** (Sławińska, 2014, s. 61). Trendy te zostały również rozpoznane w badanych przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka. **Priorytetowym kierunkiem mającym wpływ na rozwój strategiczny przedsiębiorstw są działania mające na celu kształcenie personelu obsługi klienta**, na co wskazuje 16 respondentów (tabela 5.3.7.)

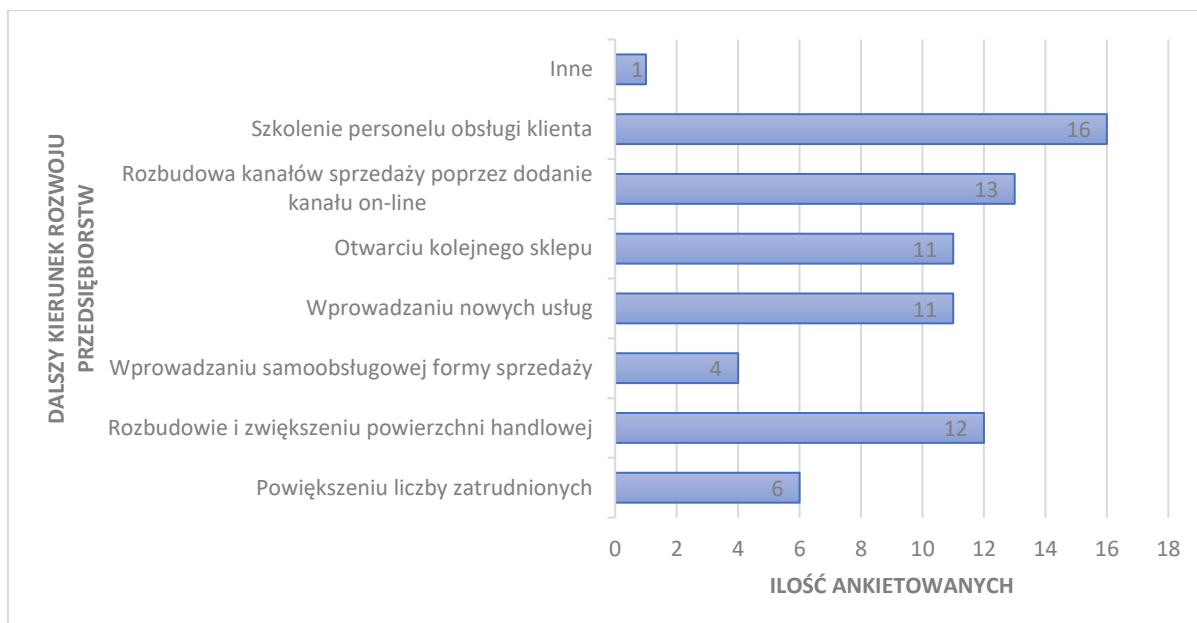
Tabela 5.3.7. Dalszy kierunek rozwoju przedsiębiorstw PSB Mrówka

	N	%
Powiększeniu liczby zatrudnionych	6	22,2
Rozbudowie i zwiększeniu powierzchni handlowej	12	44,4
Wprowadzaniu samoobsługowej formy sprzedaży	4	14,8
Wprowadzaniu nowych usług	11	40,7
Otworzeniu kolejnego sklepu	11	40,7
Rozbudowa kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału on-line	13	48,1
Szkolenie personelu obsługi klienta	16	59,3
Inne	1	3,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania

Inne: poszerzenie oferty o nowe produkty



Wykres 5.6. Czynniki mające wpływ na rozwój badanych przedsiębiorstw handlowych

Źródło: Tabela 5.3.7.

Znamiennym na tym tle w odniesieniu do wyników badań jest niewielka ilość wskazań respondentów odnośnie do rozwoju w postaci wprowadzenia samoobsługowej formy sprzedaży. Tylko cztery z badanych przedsiębiorstw wskazało, że kierunek rozwoju orientuje we wprowadzeniu samoobsługowej formy sprzedaży. Zdiagnozowanie niskiego zainteresowania wprowadzenia samoobsługowych form sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach ma związek z poziomem jakości świadczenia oraz szczególnymi potrzebami nabywców usług. Klient jako ostateczny weryfikator jakości rozstrzyga czy dane usprawnienie technologiczne w zakresie również technik sprzedaży samoobsługowej oznacza poprawę jakości samej usługi zarówno w aspekcie technicznym, jak i funkcjonalnym.

Drugim zasadniczym kierunkiem rozwoju zauważonym przez 13 respondentów jest rozbudowa kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału sprzedaży *on-line*. Jak wskazuje B. Kucharska jest to związane z rozwojem innowacji w handlu detalicznym, na którą wpływ będą mieli wpływ przede wszystkim klienci, którzy oczekują nowoczesnych rozwiązań w procesie zakupów na skutek zmniejszającej się ilości czasu konsumentów na zakupy, wzrostu umiejętności związanych z obsługą nowoczesnych urządzeń oraz coraz lepszej sytuacji finansowej konsumentów. To powoduje, że rozwój technologii informatycznych i informacyjnych przyczyni się do usprawnienia obsługi klienta oraz wprowadzenia tych rozwiązań, które będą umożliwiały klientom dokonywanie zakupów na odległość (Kucharska, 2014, s. 226).

Na tle rozwoju sprzedaży za pośrednictwem Internetu mając na uwadze statystyki prezentowane w ogólnopolskich raportach²⁴³ sprzedaż materiałów budowlanych i dekoracyjnych w zdecydowanym stopniu będzie realizowana w sposób tradycyjny tzn. poprzez stacjonarną formułę sprzedaży. Specyfika materiałów budowlano remontowych znajdująca swoje odzwierciedlenie w ich wielkości, wyborze czy różnorodności technicznej zastosowania powoduje, że zakup tego asortymentu w sklepie stacjonarnym jest dla klienta najbardziej korzystnym rozwiązaniem. Przesłanka ta ma również związek z zaangażowaniem w postaci zatrudnienia personelu. Z tej perspektywy dążąc do zaspokojenia potrzeb coraz bardziej wymagających klientów sześć badanych przedsiębiorstw planuje swój **rozwój poprzez powiększenie liczby zatrudnionych pracowników** (zob. tabela 5.3.7.).

Kolejny czynnik związany z rozwojem sieciowych przedsiębiorstw handlowych PSB Mrówka odnosi się do rozbudowy i zwiększenia powierzchni handlowej co zostało zadeklarowane przez 12 podmiotów oraz rozwój poprzez otwarcie kolejnego sklepu na co wskazuje 11 respondentów (tabela 5.3.7.). Wyniki te mają związek z trendami w oparciu o rozwój i przekształcenia formatów przedsiębiorstw detalicznych. Z tej perspektywy jak podkreśla J. Szumilak handel detaliczny jest mocno zróżnicowany pod względem organizacyjnym, branżowym i własnościowym, co otwiera korzyści niemal nieograniczonego wyboru miejsca i czasu nabywania towarów, a także czasu ich konsumpcji dla klientów. Sytuacja ta rodzi presję na podmioty handlu detalicznego i wyraża się w zjawisku polaryzacji handlu, czyli współwystępowaniu wielu form tego rodzaju handlu (Szumilak, 2004, s. 36).

Mając na uwadze, że sektor usług rozwija się dynamicznie, utrzymanie się na rynku i odniesienie sukcesu zależy między innymi od rozpoznania popytu klientów, a tym samym przewidywania zmian w ofercie, oferowaniu usług w dogodnych dla klientów warunkach, a więc odpowiedniej obsłudze klienta, jak również innowacji w usługach jako reakcji na nowe potrzeby i preferencje klientów (Mikołajczyk, Stolecka, 2009, s. 62). Na tym tle jednym z liczniejszych kierunków rozwoju zadeklarowanym przez 11 badanych przedsiębiorstw jest **wprowadzanie do oferty nowych usług** (tabela 5.3.7.). Z tej perspektywy dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw poprzez wejście do sektorów usługowych jest uzasadniona

²⁴³ Znana jest treść raportów, a dostęp do raportów był możliwy tylko w ramach dokumentów licencjonowanych przez Grupę PSB Handel. Handel detaliczny artykułami DIY w Polsce, Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2022-2027, [PMR Market Experts](#), 2022,

łatwością włączenia do portfela produktowego – usług pokrewnych, gdyż są one adresowane do tych samych odbiorców oraz nie wymagają nakładów inwestycyjnych (zob. Sławińska, 2010, s. 117).

Obudowywanie towarów strefą usługową jest zjawiskiem powszechnie występującym w badanych przedsiębiorstwach oraz stale ewoluującym, ponieważ **88,9% badanych podmiotów po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyła zakres i rodzaj świadczonych usług** (tabela 5.3.8.). W odniesieniu do rozbudowy działalności usługowej faktem jest, że w gospodarce rynkowej wpływ na zachowanie pozycji konkurencyjnej są sprawnie działające firmy, wyspecjalizowane i realizujące fragment tworzenia łańcucha wartości dla nabywców.

Tabela 5.3.8. Poszerzenie oferty usługowej w przedsiębiorstwach po podjęciu współpracy z Grupą PSB

Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?

	N	%
Nie	3	11,1
Tak	24	88,9
Ogółem	27	100,0

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27.

W aspekcie współpracy z Grupą PSB wpływ na te uwarunkowania odnośnie do poszerzenia oferty usług ma rozwój technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, umożliwiający sprawną koordynację działalności usługowej, handlowej czy badawczej, który sprawił, że poszczególne działania podlegają fragmentyzacji, a następnie przemieszczaniu do jednostek organizacyjnych o różnej lokalizacji (Machowski, 2009, s. 200). Na skutek kooperacji w ramach sieci PSB zwiększającej innowacyjność oraz efektywność działań w obszarach, gdzie przedsiębiorstwo nie dysponuje wykwalifikowanymi umiejętnościami dochodzi do zdecydowanego zwiększenia świadczenia usług.

Badane przedsiębiorstwa, które rozwinęły działalność usługową charakteryzują się zróżnicowaną kategorią oferty usług. Zostały one skategoryzowane do poniższych grup (tabela 5.3.9.).

Tabela 5.3.9. Rodzaj usług świadczonych przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

	N	%
Usługi budowlane	6	22,2
Usługi remontowe	7	25,9
Usługi dekoracyjne	4	14,8
Usługi logistyczne (transport)	16	59,3

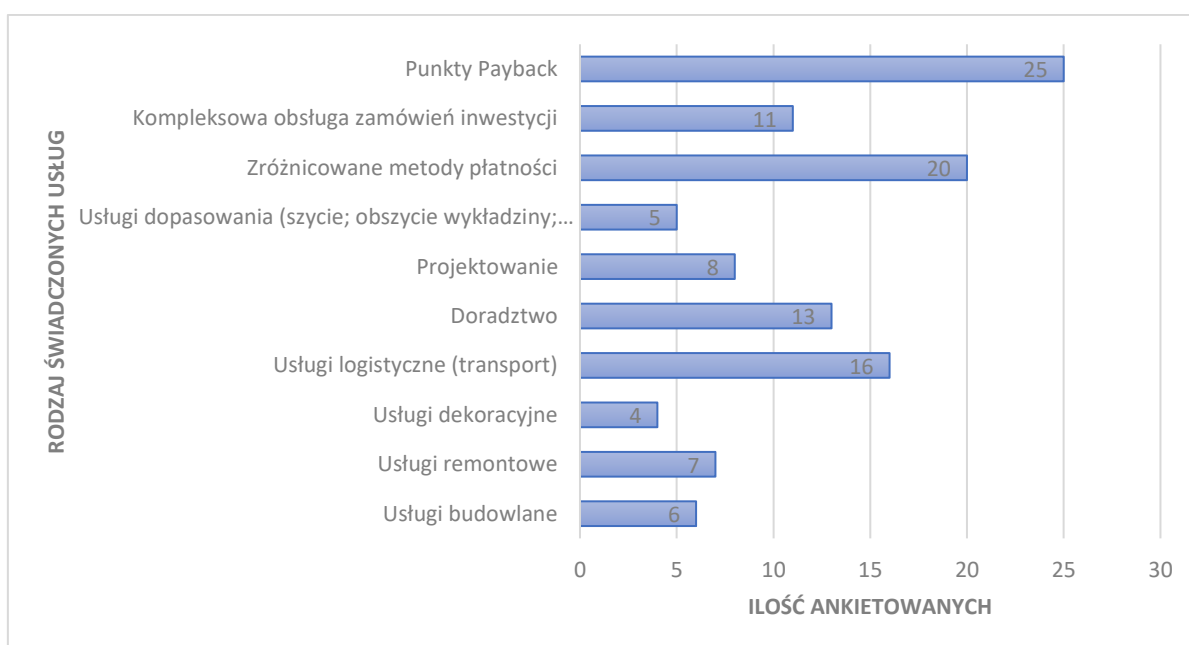
Doradztwo	13	48,1
Projektowanie	8	29,6
Usługi dopasowania (szycie; obszycie wykładziny; mieszanie farb; zamówienia indywidualne)	5	18,5
Zróżnicowane metody płatności	20	74,1
Kompleksowa obsługa zamówień inwestycji	11	40,7
Punkty Payback	25	92,6

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27.

Zakres świadczonych usług przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka jest zróżnicowany i jednocześnie uzależniony od potencjału techniczno – materialnego, a także szerokość kategorii asortymentowej. Rozwój szerokiej oferty usługowej w badanych przedsiębiorstwach świadczyć może o tym, że w warunkach gospodarki rynkowej coraz trudniej budować przewagę konkurencyjną jedynie w oparciu o oferowane produkty (Sławińska, 2016; Borsiak, 2008; Dobski i Mikołajczyk, 2021).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów w odniesieniu do rozbudowania oferty usługowej przedsiębiorstw PSB Mrówka po podjęciu współpracy z Grupą PSB (diagram 5.3.8.).



Wykres 5.7. Zakres wybranych usług świadczonych przez sklepy PSB Mrówka

Źródło: Tabela 5.3.9.

- Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a zagadnieniem poszerzania sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB**

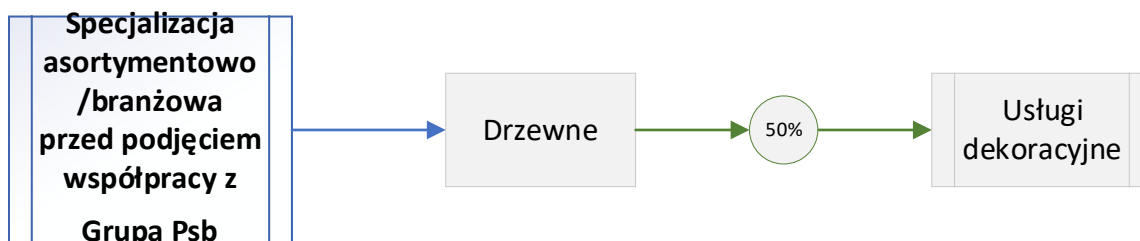


Diagram 5.3.8. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a zagadnieniem poszerzenia sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drzewną, a poszerzeniem zakresu usług o usługi dekoracyjne (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Wśród firm o specjalizacji drewnianej (50,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,8%) przyznawano, że zakres usług został poszerzony o usługi dekoracyjne.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a zagadnieniem poszerzenia sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB (diagram 5.3.9.).

- a) **Rozwój przez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży** (test chi-kwadrat, $p=0,007$). Firmy, które planują rozwój przez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (50,0%) istotnie rzadziej poszerzały zakres świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB niż osoby, które nie decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (95,7%).
- b) **Rozwój poprzez szkolenie personelu obsługi klienta** (test chi-kwadrat, $p=0,027$). Przedsiębiorstwa, które planują rozwój poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (100,0%) istotnie częściej poszerzały zakres świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (72,7%).

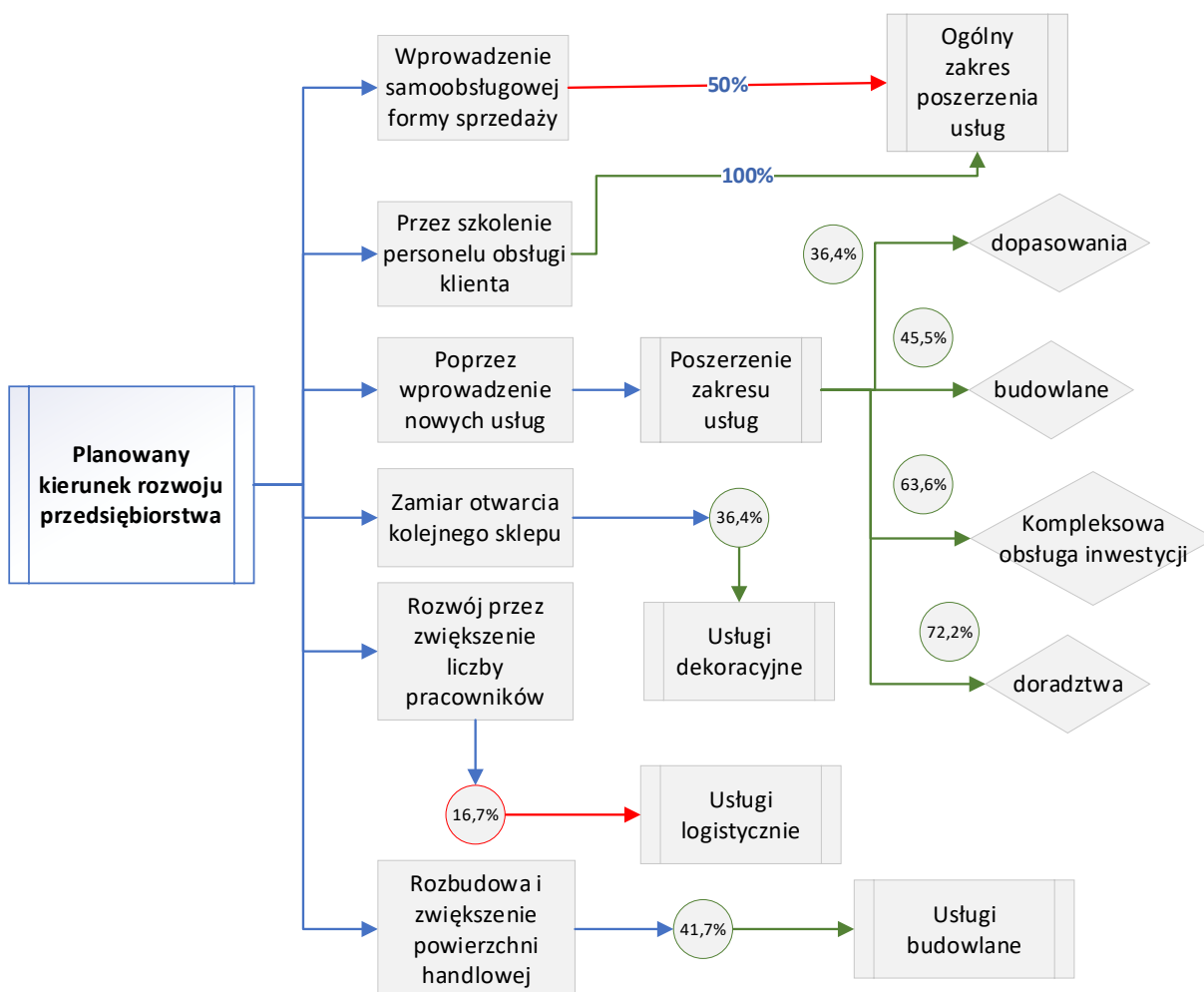


Diagram 5.3.9. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a zagadnieniem poszerzenia sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB:

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- c) **Rozwój przez wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem zakresu usług o usługi budowlane (test chi-kwadrat, $p=0,016$), doradztwo (test chi-kwadrat, $p=0,034$), usługi dopasowania (test chi-kwadrat, $p=0,048$) oraz kompleksową obsługę zamówień (test chi-kwadrat, $p=0,045$). Respondenci, którzy planują rozwój poprzez wprowadzanie nowych usług (45,5%) istotnie częściej rozszerzały ofertę o usługi budowlane niż firmy, które nowych usług nie wprowadzały (6,3%). Również istotnie częściej (72,7%) rozszerzały ofertę o doradztwo niż firmy, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%). Przedsiębiorstwa wprowadzające nowe usługi jako sposób rozwoju firmy istotnie częściej (36,4%) rozszerzały ofertę o usługi dopasowania niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (6,3%). Respondenci, którzy planują rozwój poprzez wprowadzanie nowych usług (63,6%) istotnie

częściej rozszerzały ofertę o kompleksową obsługę zamówień inwestycji niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%).

- d) **Zamiar otwarcia kolejnego sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a poszerzeniem oferty o usługi dekoracyjne (test chi-kwadrat, $p=0,009$). Przedsiębiorstwa, które planują rozwój firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu (36,4%) istotnie częściej poszerzały działalność o usługi dekoracyjne niż osoby, które nie otwierały kolejnego sklepu (0,0%).
- e) **Powiększanie liczby zatrudnionych** (test chi-kwadrat, $p=0,016$) - przedsiębiorstwa, które planują rozwój poprzez zwiększanie liczby zatrudnionych (16,7%) istotnie rzadziej poszerzały zakres usług logistycznych niż osoby, które nie decydowały się na zwiększanie liczby zatrudnionych (71,4%).
- f) **Rozbudowa i zwiększanie powierzchni handlowej** (test chi-kwadrat, $p=0,030$) – firmy, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i zwiększanie powierzchni handlowej (41,7%) istotnie częściej poszerzały zakres usług budowlanych niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i zwiększanie powierzchni handlowej (6,7%).

W odniesieniu do analizy odpowiedzi respondentów oferujących rozbudowaną ofertę usługową oraz w zakresie czynników mających wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów w zakresie poszerzania zakresu usługowego po podjęciu współpracy z Grupą PSB nie zdiagnozowano istotnych różnic w odpowiedziach respondentów.

Jak zauważa Z. Pierścionek szczególnie istotną rolę w procesie konkurencji pełnią nowe i zmodernizowane produkty oraz nowe usługi, ponieważ klienci cenią sobie nowe produkty o wyższych walorach oraz nowe towarzyszące, więc usługi stają się stałą zasadą konkurencji (Pierścionek, 2003, s. 170). Tło tego zagadnienia stanowiło podstawę do zdiagnozowania obszaru związanego z kolejnym problemem badawczym, a odnoszącym się do przyczyn mających wpływ na poszerzanie zakresu świadczonych usług (tabela 5.3.10.).

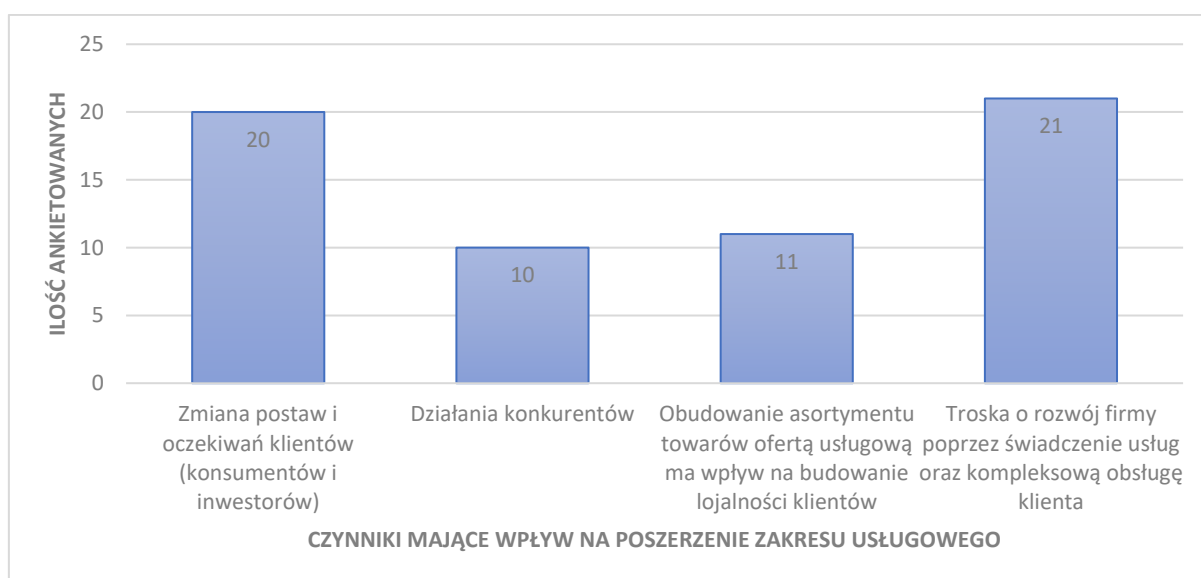
Za ważną i decydującą przesłankę związaną z poszerzaniem działalności przedsiębiorstw o sferę usługową respondenci uznali troskę o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta – 21 wskazań. Uwarunkowania te są jednocześnie konsekwencją zmiany postaw i oczekiwań klientów, na co wskazuje 20 respondentów. Badane przedsiębiorstwa za najmniej decydujący czynnik związany z poszerzaniem zakresu usług uznały działania konkurentów – 10 odpowiedzi.

Tabela 5.3.10. Przyczyny poszerzania zakresu usługowego w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
Zmiana postaw i oczekiwań klientów (konsumentów i inwestorów)	20	74,1
Działania konkurentów	10	37,0
Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów	11	40,7
Troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta	21	77,8

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27.



Wykres 5.8. Czynniki mające wpływ na poszerzanie zakresu usługowego

Źródło: Tabela 5.3.10.

Za ważną i decydującą przesłankę związaną z poszerzaniem działalności przedsiębiorstw o sferę usługową respondenci uznali troskę o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta – 21 wskazań. Uwarunkowania te są jednocześnie konsekwencją zmiany postaw i oczekiwań klientów, na co wskazuje 20 respondentów. Badane przedsiębiorstwa za najmniej decydujący czynnik związany z poszerzaniem zakresu usług uznały działania konkurentów – 10 odpowiedzi.

Na podstawie tych wyników stwierdzić można, że respondenci poszukują szans na rozwój firm poprzez **kompleksową obsługę klienta w ramach świadczenia sfery usługowej**. Fakt ten ma swoje uzasadnienie w oczekiwaniach i potrzebach klientów w zakresie specyficznie rozpoznawanego produktu usługowego branży budowlano-dekoracyjnej.

Przemawiają za tym ponadto rozpoznane trendy konsumentów²⁴⁴. Wzrost sfery usługowej poprzez obudowywanie asortymentu towarów ofertą usługową dla 11 badanych przedsiębiorstw jest również związany z **kreowaniem lojalności klientów**. Jak zauważa Z. Pierścionek rosnący wpływ na konkurencyjność ofert wywiera stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą oferującą dany produkt, ponieważ coraz więcej przedsiębiorstw dąży do włączenia odbiorców w proces projektowania produktów czy promocji. W ten sposób firma ma możliwość stworzenia produktu lepiej dopasowanego do potrzeb odbiorcy, opracowania skuteczniejszej strategii marketingowej oraz budowy lojalności klientów (Pierścionek, 2003, s. 170).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka (diagram 5.4.0.).

- a) **Chemia gospodarcza** (test chi-kwadrat, $p=0,028$) - wśród przedsiębiorstw o specjalizacji chemii gospodarczej (80,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (27,3%) przyczyną poszerzania zakresu usługowego były działania konkurentów.
- b) **Budowlana i remontowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji budowlanej i remontowej a zmianą postaw i oczekiwań klientów (test chi-kwadrat, $p=0,029$) oraz działaniami konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,018$) jako przyczynami poszerzania zakresu usługowego przez badane przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa o specjalizacji budowlano-remontowej (85,0%) istotnie częściej niż te z pozostałą specjalizacją (42,9%) jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały na zmianę postaw i oczekiwań klientów. Osoby pracujące w specjalizacji budowlano-remontowej (50,0%) również istotnie częściej niż osoby z pozostałych specjalizacji (0,0%) jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały na działania konkurentów.

²⁴⁴ 48% konsumentów zawsze poszukuje sposobu na ułatwienie życia, a 34 % nabywców jest gotowych zapłacić więcej za produkty ułatwiające im życie. Ponadto oczekiwania nabywców koncentrują się wokół następujących potrzeb: (1) usługi, które odciążą nabywców od konieczności dokonywania remontów samodzielnie, (2) kompleksowość usług w marketach, (3) zakupy DIY są opatrzone refleksją, co kupić by w przyszłości nie mieć problemu (Strategia Grupy PSB Handel, materiał niepublikowany). Konferencja DIY, Edycja 2022, Warszawa, Trade Marketingi w branży DIY.

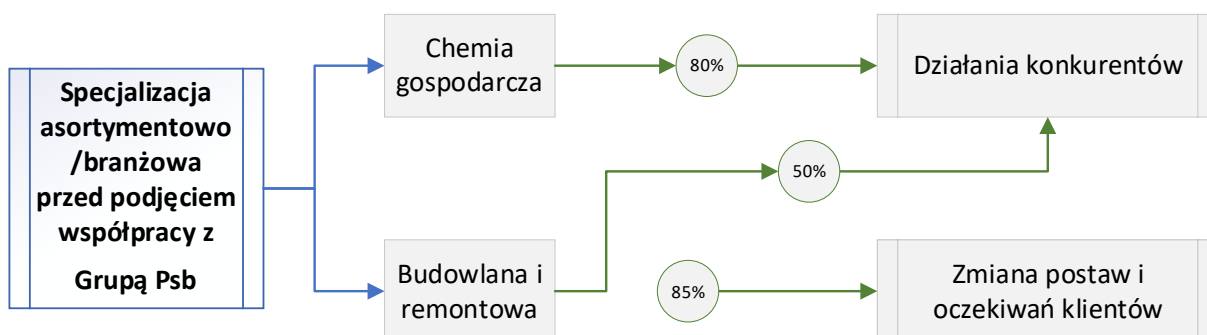


Diagram 5.4.0. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB

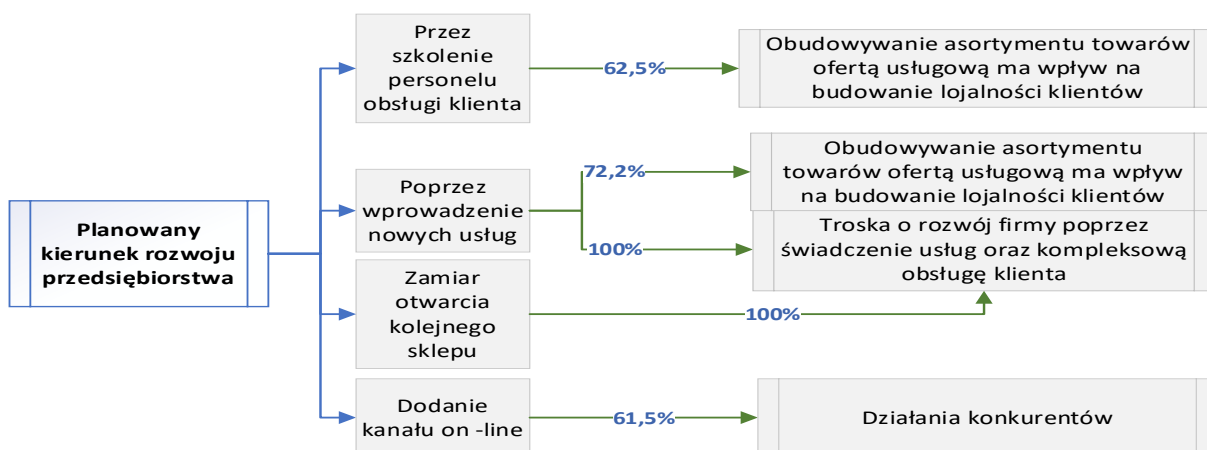


Diagram 5.4.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- Szkolenie personelu obsługi klienta** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a poszerzeniem zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Firmy, które planują rozwój poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (62,5%) istotnie częściej poszerzały zakres usługowy w przekonaniu, że obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów, niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (9,1%).
- Wprowadzanie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem zakresu usługowego w przeświadczeniu, że obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na

budowanie lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,005$), troską o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,021$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej za przyczynę poszerzenia zakresu usługowego wskazywały, że obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (18,8%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (100,0%) istotnie częściej za przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały troskę o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (62,5%).

- c) **Zamiar otwarcia kolejnego sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a poszerzaniem zakresu usługowego w wyniku troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,021$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (100,0%) istotnie częściej poszerzały zakresu usługowy w wyniku troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta niż osoby, które nie otwierały kolejnego sklepu (62,5%).
- d) **Rozbudowa kanałów sprzedaży o dodanie kanału *on-line*** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży w drodze dodania kanału *on-line*, a poszerzeniem zakresu usług w wyniku działania konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,011$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (61,5%) istotnie częściej poszerzały zakres usług w wyniku działania konkurencji niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB (diagram 5.4.2.):

- a) **Usługi projektowania** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania, a postrzeganiem obudowania asortymentu towarów ofertą usługową mającego wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyny poszerzenia zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,019$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (75,0%) istotnie częściej postrzega się obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową mającego wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyny poszerzenia zakresu usługowego niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (26,3%).

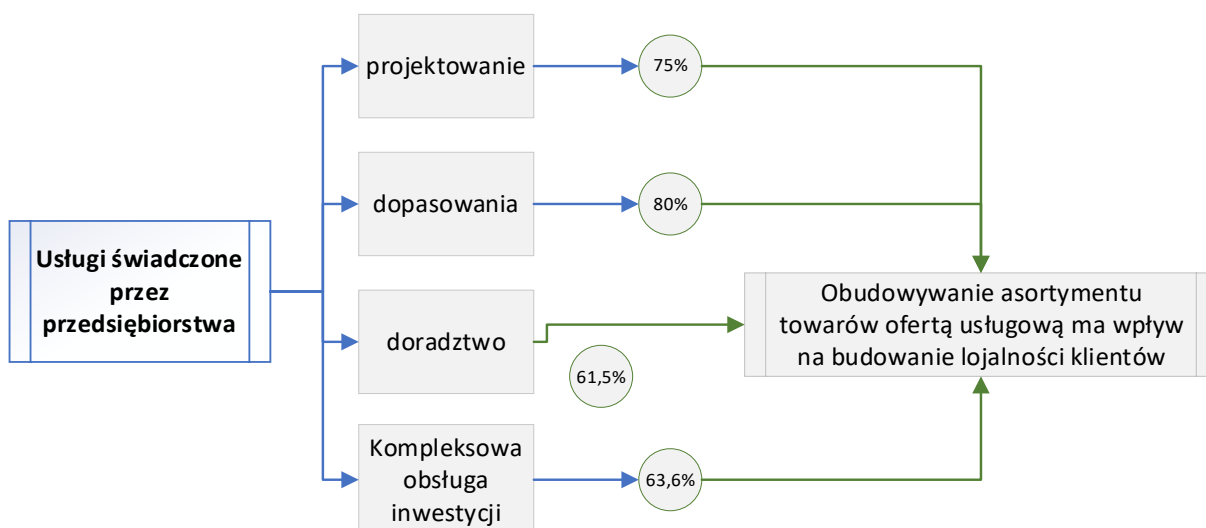


Diagram 5.4.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na poszerzenie sfery usługowej po podjęciu współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Usługi dopasowania** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania, a obudowywaniem asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klienta jako przyczyną poszerzania zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,048$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (80,0%) istotnie częściej wskazywano obudowywanie asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (31,8%).
- c) **Doradztwo** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem doradztwa, a poszerzeniem zakresu usługowego w wyniku obudowywania asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,034$). W grupie osób, które świadczą doradztwo (61,5%) istotnie częściej poszerzenie zakresu usługowego odbywało się w wyniku obudowywania asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów niż wśród osób, które doradztwa nie świadczyły (21,4%),
- d) **Kompleksowa obsługa inwestycji** - zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a obudowywaniem asortymentu towarów ofertą usługową mającym wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyną poszerzenia zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,045$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (63,6%) istotnie częściej jako przyczynę poszerzenia

zakresu usługowego podawano obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (25,0%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

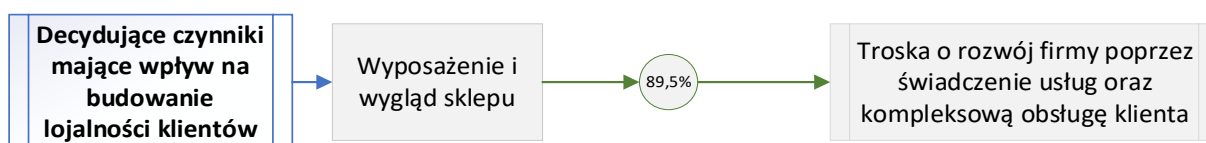


Diagram 5.4.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy diagnozą, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (89,5%) istotnie częściej uważano, że troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta jest przyczyną poszerzania zakresu usługowego niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (50,0%).

Perspektywa rozbudowanej kategorii oferty usługowej zweryfikowanej w odpowiedziach respondentów stanowiła podstawę do wskazania na problematykę lojalności klientów. Lojalność w handlu detalicznym rozumiana jest wielowymiarowo. Lojalność definiowana jest, jako wierność²⁴⁵. Rozumieć należy, zatem definiendum tego terminu jako trwałą relację, która przejawia się w konkretnych zachowaniach i przekonaniach (zob. Kucharska, 2017; Wilmańska Sosnowska, 2005; Urban, Siemieniako, 2012). Na tym tle za czynniki mające największy wpływ na kreowanie lojalności klientów sieciowe przedsiębiorstwa handlowe PSB Mrówka uznają: **zaangażowanie personelu w obsługę klientów** oraz dostępność asortymentu, na co wskazuje 25 respondentów (tabela 5.3.11).

²⁴⁵ Słownik wyrazów bliskoznacznych, Pwn, Warszawa, 2006

Tabela 5.3.11. Czynniki mające wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów

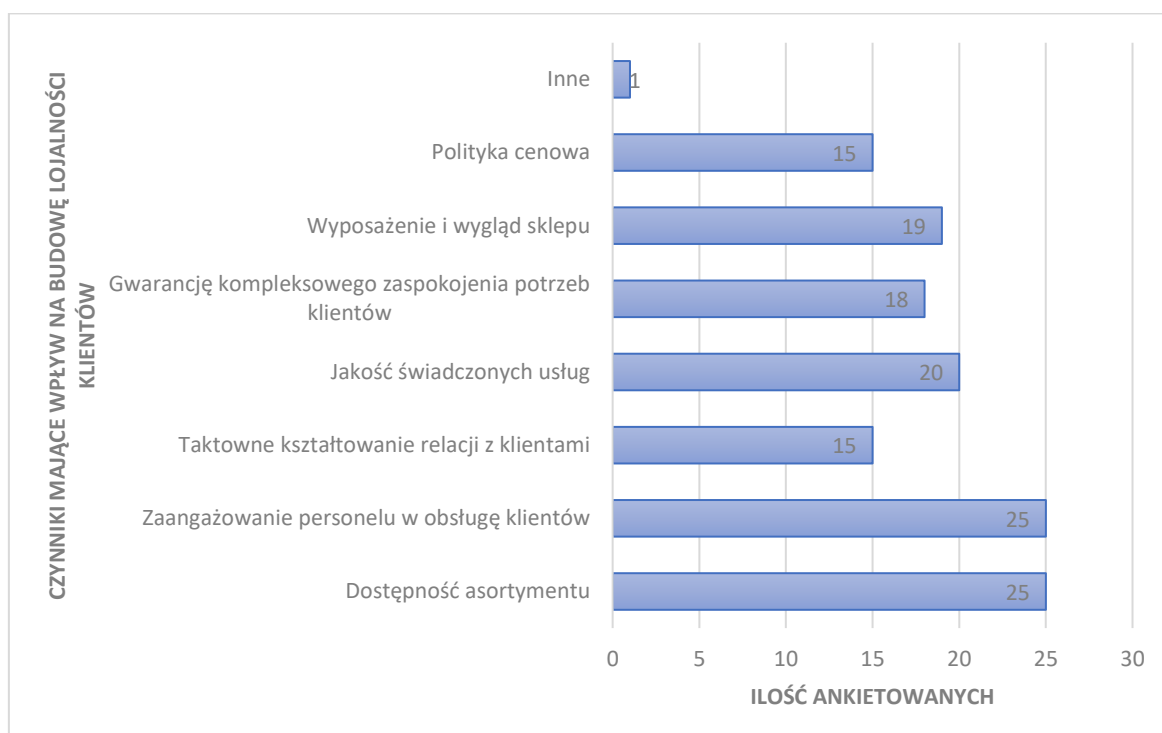
	N	%
Dostępność asortymentu	25	92,6
Zaangażowanie personelu w obsługę klientów	25	92,6
Taktowne kształtowanie relacji z klientami	15	55,6
Jakość świadczonych usług	20	74,1
Gwarancję kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów	18	66,7
Wyposażenie i wygląd sklepu	19	70,4
Polityka cenowa	15	55,6
Inne	1	3,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Inne: Bliskość placówki.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Konieczność budowy lojalności klientów staje się oczywista z perspektywy zapewnienia możliwości długookresowej współpracy, a mając na uwadze czynny udział nabywcy usługi we współtworzeniu produktu usługowego, zmiany technologiczne oraz rozwój konkurencji tym bardziej znaczenia nabiera czynnik w postaci zaangażowania personelu w obsługę klienta. Ma on ponadto swoje źródło w istotności relacji oraz poziomach jej współwystępowania.



Wykres 5.9. Czynniki mające wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów.

Źródło: Tabela 5.3.11

Dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów powodują, że przedsiębiorstwa modyfikują sposób prowadzenia działań na rynku i dobór instrumentów marketingowych.

Kolejnym czynnikiem jaki badane przedsiębiorstwa kojarzą z możliwością kształtowania lojalności klientów jest aspekt doskonalenia zarządzania strukturą asortymentową (szerokość,

głębokość, komplementarność asortymentu) na co wskazuje 25 badanych przedsiębiorstw. Czynniki ten bezpośrednio skorelowany jest z jakością świadczonych usług, na którą wskazuje 20 respondentów, ponieważ odpowiednie zarządzanie kategorią asortymentową może mieć swoje odzwierciedlenie w przestrzeni jakości technicznej świadczonej usługi handlowej.

Zarówno czynniki mające znaczenie dla budowania lojalności jak zaangażowanie personelu czy jakość usług mają na celu zapewnienie gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów, co zostało wskazane przez 18 przedsiębiorstw.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach w obszarze specjalizacji branżowej przedsiębiorstw przed podjęciem współpracy z Grupą PSB oraz planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa nie zdiagnozowano istotnych różnic w odpowiedziach respondentów. Trend ten należy uznać za zgodny z wynikami ogólnymi, czyli traktowaniem zaangażowania pracowników w proces obsługi nabywcy oraz dostępność asortymentu jako czynników mających największy wpływ na budowanie lojalności nabywców. W zakresie przedsiębiorstw posiadających rozbudowaną ofertę usługową zweryfikowano następujące szczególnie istotnie różne odpowiedzi:

1. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów

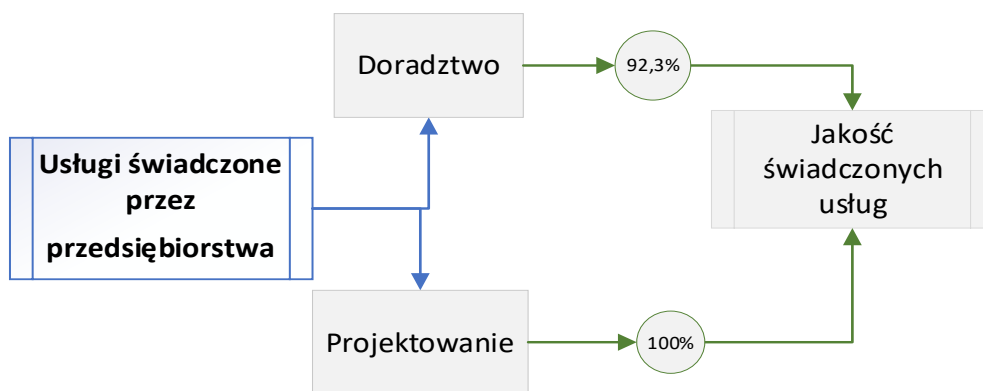


Diagram 5.4.4. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Doradztwo** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług doradztwa, a postrzeganiem jakości świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które świadczą usługi doradztwa (92,3%) istotnie częściej postrzegano jakość świadczonych usług jako

czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów niż wśród osób, które usług doradztwa nie świadczyły (57,1%).

- b) **Usługi projektowania** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania, a postrzeganiem jakości świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,046$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (100,0%) istotnie częściej postrzega się jakość świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (63,2%).

Odpowiedni poziom zaangażowania personelu w trakcie obsługi klienta zapewnia możliwość przyjęcia perspektywy klienta, która to odpowiednio zaimplementowana staje się źródłem nowych kompetencji przedsiębiorstw. Samo natomiast traktowanie wzrostu aktywności nabywców usług postrzega się jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw (Moczyłowska, Bitkowska, 2020, s. 4). Z tej perspektywy najczęściej wskazywanym czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej dla badanych przedsiębiorstw jest budowanie długookresowych relacji z klientem (tabela 5.3.12.).

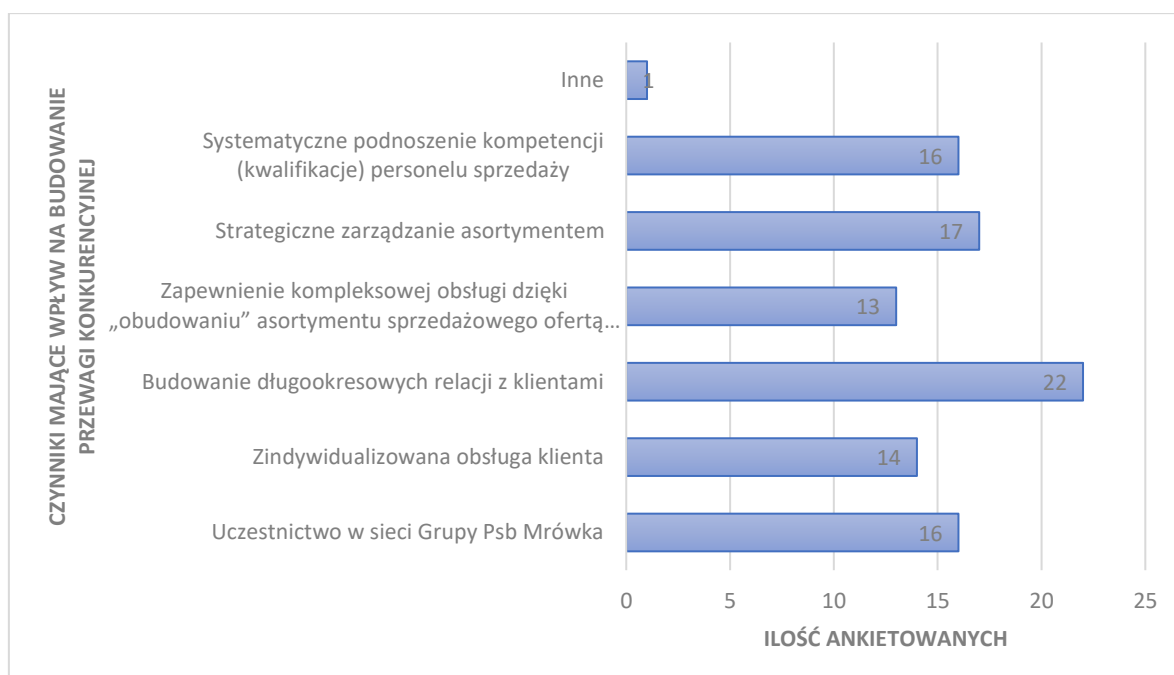
Tabela 5.3.12. Czynniki mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

	N	%
Uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka	16	59,3
Zindywidualizowana obsługa klienta	14	51,9
Budowanie długookresowych relacji z klientami	22	81,5
Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta)	13	48,1
Strategiczne zarządzanie asortymentem	17	63,0
Systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży	16	59,3
Inne	1	3,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Inne: szeroka oferta i dostępność towaru



Wykres 5.1.0. Czynniki mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Źródło: Tabela 5.3.12.

Budowa zaufania klienta, a poprzez to długotrwałej z nim współpracy w badanych przedsiębiorstwach jest zależna od poziomu i głębokości relacji pomiędzy nabywcą, a usługodawcą. Zmiany związane z kompleksowością asortymentu dotyczą umiejętności strategicznego zarządzania ofertą usługową przedsiębiorstw, której rdzeń związany jest zarówno z głębokością, szerokością i jakością oferty towarowej. Pojawiają się coraz to nowsze kategorie asortymentu odpowiadające potrzebom konsumentów. Zarządzanie asortymentem w badanych przedsiębiorstwach stanowi jednocześnie materialny element jakości świadczonych usług, który jest oceniany przez klienta w perspektywie możliwości i efektywności zaspokojenia jego potrzeby czy rozwiązania problemu. Uwarunkowania te są wyraźnie eksponowane w wynikach badań w postaci budowania długookresowych relacji z klientami – 22 odpowiedzi respondentów oraz poprzez strategiczne zarządzanie asortymentem na co wskazuje 17 przedsiębiorstw. Nabycie tych kompetencji przez organizacje handlowe PSB Mrówka wiąże się jednocześnie z uczestnictwem w Grupie PSB, na co wskazuje 16 ankietowanych.

Rozpoznany w badaniach element budowania przewagi konkurencyjnej jako kompleksowa obsługa nabywcy w postaci obudowywania asortymentu komponentem usługowym, na co wskazuje 13 respondentów potwierdza fakt, że przedsiębiorstwa zauważają perspektywę wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku lokalnym w postaci

świadczenia usług zaspokajających potrzeby nabywców. Potwierdzeniem tej tezy jest argument, że w badanych przedsiębiorstwach ponad 89 % respondentów poszerzyło zakres świadczonych usług po wejściu do Grupy PSB Handel, a poszerzanie zakresu świadczonych usług stanowi kierunek rozwoju dla 41 % badanych przedsiębiorstw.

Respondenci jako ważny czynnik wskazujący na szansę uzyskania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wskazali ponadto na zindywidualizowaną obsługę klienta – 14 wskazań. Fakt ten ma swoje uzasadnienie w specyfice oferowanego asortymentu. Bez rozpoznania potrzeb i oczekiwań nabywców, a właściwie bez próby podjęcia zrozumienia nabywcy, nie jest możliwe zaoferowanie odpowiedniego, bo dla konkretnego nabywcy, produktu usługowego.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

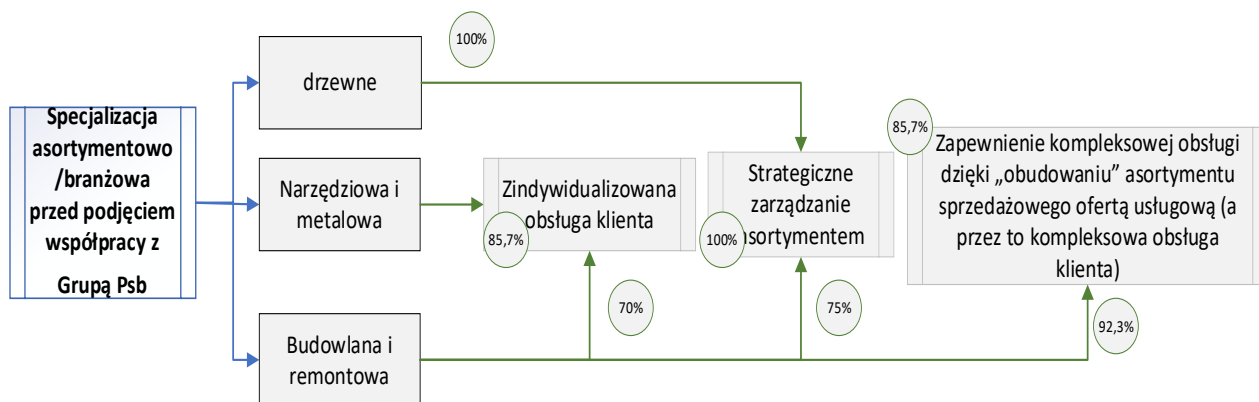


Diagram 5.4.6. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Specjalizacja drzewna** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a postrzeganiem strategicznego zarządzania asortymentem jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,033$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (100,0%) istotnie częściej niż wśród innych

specjalizacji (52,4%) uznawano strategiczne zarządzanie asortymentem jako czynnik mający wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

- b) **Specjalizacja narzędziowo – metalowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,037$), zapewnieniem kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,021$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,018$) jako czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji metalowej (85,7%) istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (40,0%) wskazywały, że zindywidualizowana obsługa klienta to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji metalowej (85,7%) istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (35,0%) wskazywały, że zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji metalowej (100,0%) również istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (50,0%) wskazywały, że strategiczne zarządzanie asortymentem to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej.
- c) **Specjalizacja budowlana i remontowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją budowlaną i remontową, a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,001$), zapewnieniem kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,037$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,029$) jako czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa z wcześniejszą specjalizacją budowlano-remontową (70,0%) istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (0,0%) wskazywały, że zindywidualizowana obsługa klienta to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Również istotnie częściej (92,3%) niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (7,7%) wskazywały, że zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki obudowaniu asortymentu sprzedażowego ofertą usługową to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa z wcześniejszą specjalizacją budowlano-remontową (75,0%) również istotnie częściej niż w pozostałych specjalizacjach (28,6%) wskazywały, że strategiczne

zarządzanie asortymentem to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej.

2. Analiza według planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

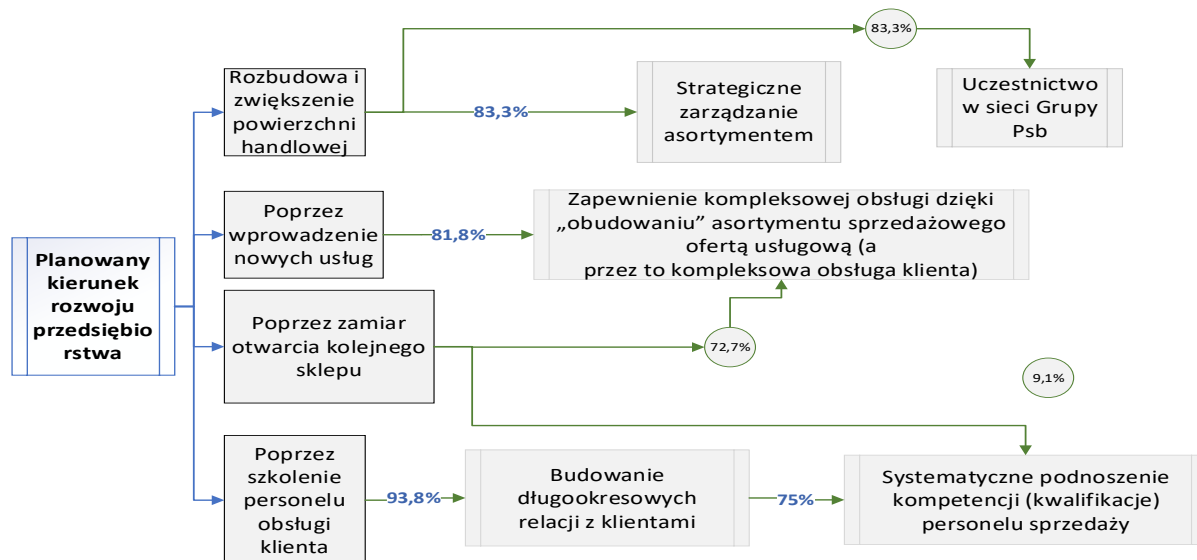


Diagram 5.4.7. Analiza według planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- Rozbudowa i zwiększenie powierzchni handlowej** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a uczestnictwem w sieci Grupy PSB Mrówka (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,0497$) jako czynnikami budującymi przewagę konkurencyjną. Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (83,3%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez uczestnictwo w sieci grupy PSB Mrówka niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (40,0%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (83,3%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez strategiczne zarządzanie asortymentem niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (46,7%).
- Wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez

zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,004$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%).

- c) **Otwarcie kolejnego sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a postrzeganiem zapewnienia kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,034$) oraz systematycznego podnoszenia kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,048$) jako czynników wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (72,7%) istotnie częściej postrzegały zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (62,5%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (9,1%) istotnie częściej postrzegały systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (0,0%).
- d) **Szkolenie personelu obsługi klienta** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,048$) oraz systematycznym podnoszeniem kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,045$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (93,8%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (63,6%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (75,0%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (36,4%).
2. **Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej** (diagram 5.4.8.)

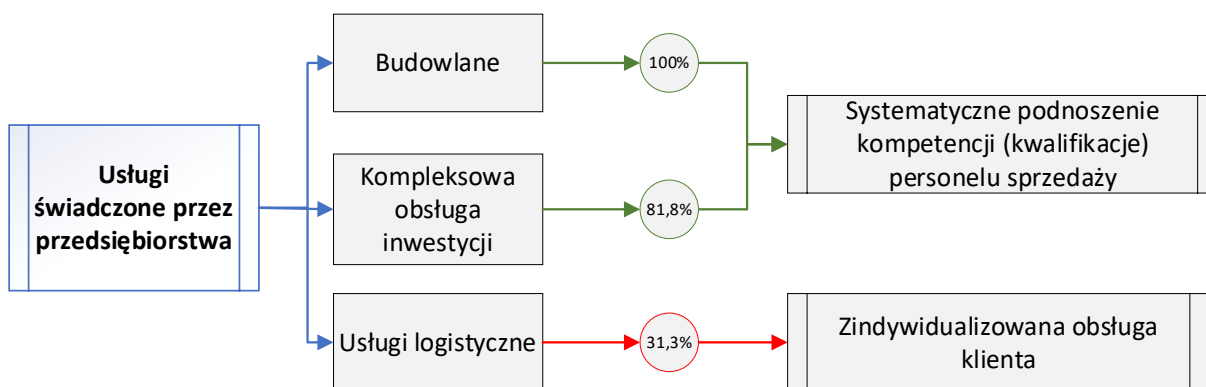


Diagram 5.4.8. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Usługi budowlane** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,021$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (100,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (28,6%),
- b) **Kompleksowa obsługa inwestycji** – zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a systematycznym podnoszeniem kompetencji personelu sprzedaży jako czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,048$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (81,8%) istotnie częściej wskazywano na systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (43,8%).
- c) **Usługi logistyczne** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych, a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta jako czynnika mającego duży wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,010$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (31,3%) istotnie rzadziej zindywidualizowana obsługa klienta była postrzegana jako czynnik mający istotny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (81,8%)

3. Analiza oddziaływania rozpoznanych determinantów mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

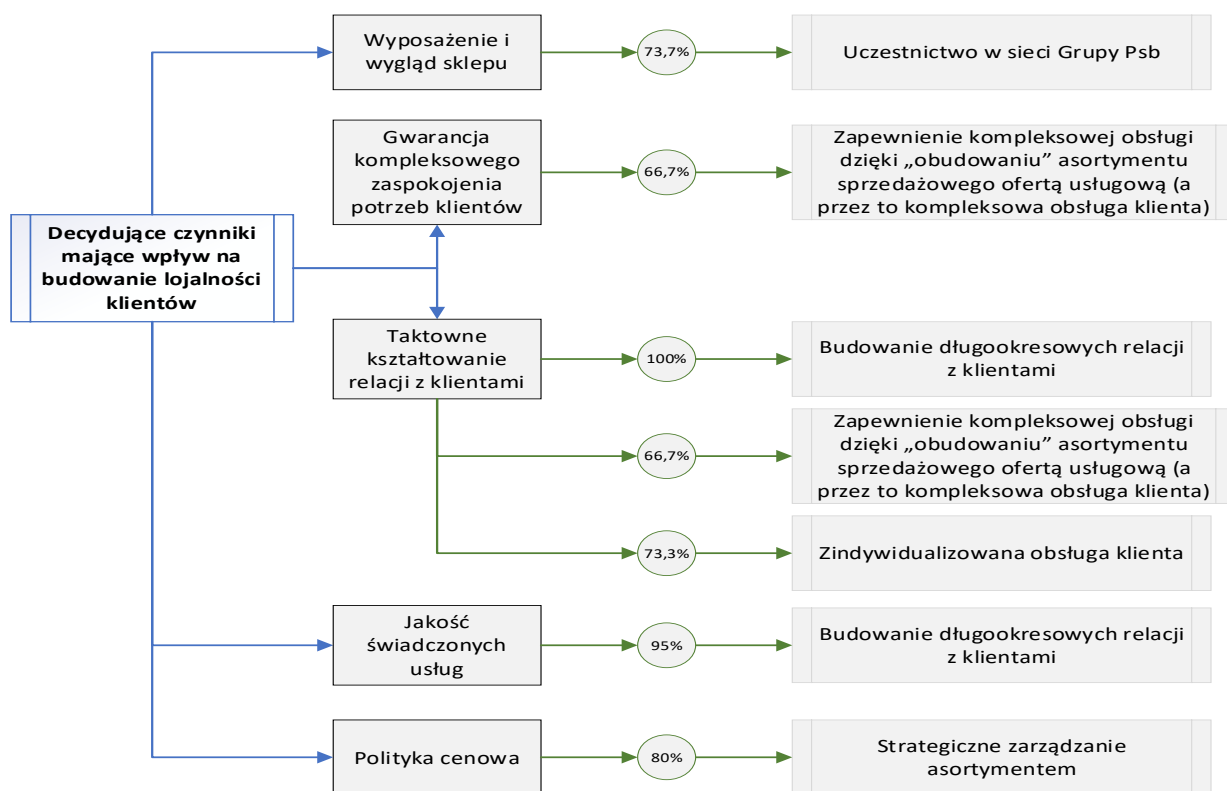


Diagram 5.4.9. Analiza oddziaływania rozpoznanych determinantów mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów w odniesieniu do czynników mających wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Wyposażenie i wygląd sklepu** – zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a postrzeganiem uczestnictwa w sieci Grupy PSB Mrówka jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,019$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (73,7%) istotnie częściej uważano, że uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka jest czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).
- b) **Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a budowaniem przewagi

konkurencyjnej poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (50,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

- c) **Taktowne kształtowanie relacji z klientami** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez zindywidualizowaną obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,013$), budowaniem długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,006$) oraz zapewnieniem kompleksowej obsługi (test chi-kwadrat, $p=0,031$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez zindywidualizowaną obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (58,3%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).
- d) **Jakość świadczonych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,002$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności klientów (95,0%)

istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientem niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (42,9%),

- e) **Polityka cenowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a postrzeganiem strategicznego zarządzania asortymentem jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (80,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez strategiczne zarządzanie asortymentem niż wśród osób, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (41,7%).

Diagnoza czynników mających wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej jest ściśle powiązana ze stosowaną przez badane przedsiębiorstwa strategią marketingową, ponieważ skuteczność działania badanych przedsiębiorstw w perspektywie długookresowej zależy od stosowanej przez nie strategii działania. Strategia marketingowa jak definiuje ją Z. Waśkowski to zespół długofalowych, skoordynowanych działań oraz alokacji zasobów, które mimo przeciwdziałania konkurencji pozwalają przedsiębiorstwu osiągnąć założone cele przy umiejętnym dostosowaniu się do zmiennego otoczenia rynkowego (Waśkowski, 2022, s. 18).

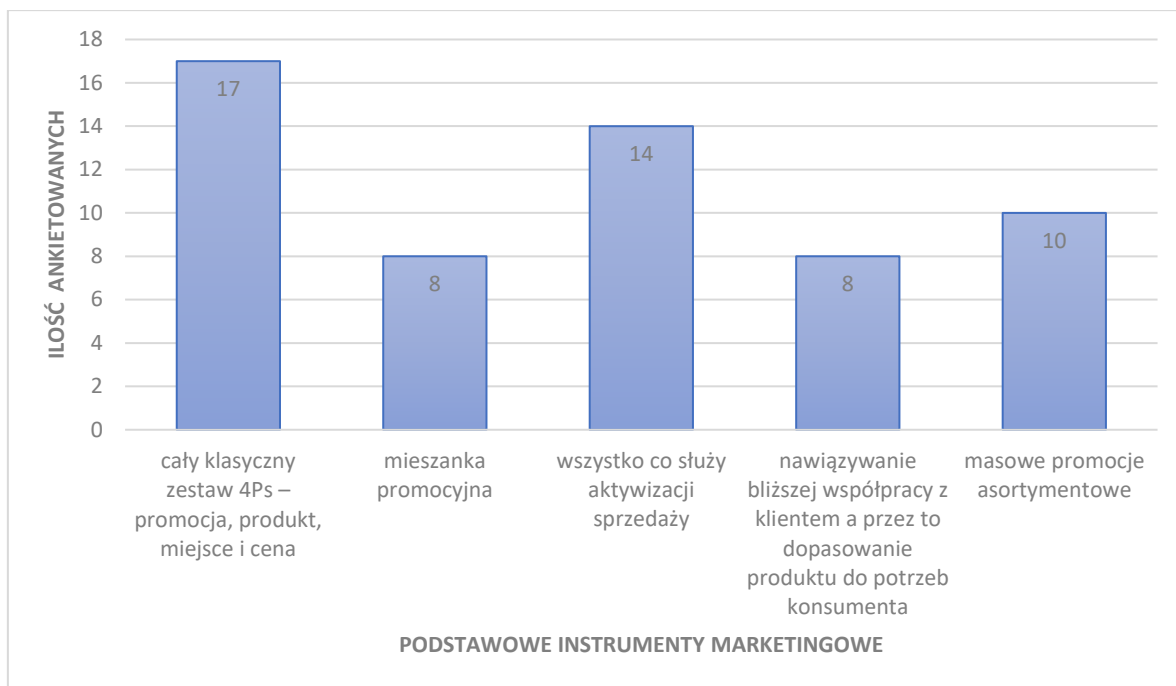
Tak jak rozpoznane zostały warunki budowy przewagi konkurencyjnej w postaci budowy długookresowych relacji z klientami, szkoleń personelu sprzedaży czy dbałości o jakość świadczonych usług (tabela 5.3.12.) tak trendy te nie znajdują wyraźnego odzwierciedlenia w stosowanych przez badane przedsiębiorstwa strategiach marketingowych (tabela 5.3.13.)

Tabela 5.3.13. Podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

	N	%
cały klasyczny zestaw 4Ps – promocja, produkt, miejsce i cena	17	63,0
mieszanka promocyjna	8	29,6
wszystko co służy aktywizacji sprzedaży	14	51,9
nawiązywanie bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta	8	29,6
masowe promocje asortymentowe	10	37,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.1. Podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa handlowe

Źródło: Tabela 5.3.13.

Najczęściej wskazywanym rodzajem strategii marketingowej stosowanej przez przedsiębiorstwa handlowe – 17 wskazań respondentów jest marketing produktowo – transakcyjny oparty o mechanizm wzmacniania działań w zakresie promocji, ceny, produktu oraz miejsca - 4Ps²⁴⁶. Jest to strategia działania, która swoje znaczenie i koncentrację orientuje na dobrach materialnych. Dodatkowe najwyżej oceniane działania marketingowe to podejmowanie wszelkich czynności, które służą aktywizacji sprzedaży - 14 odpowiedzi. Masowe promocje asortymentowe, na które wskazało 10 respondentów, jako kolejny ważny czynnik usprawniający działania marketingowe wynikają z liczności oferowanego asortymentu oraz stosowanej strategii promocji cenowej przez badane przedsiębiorstwa. Najmniej rozpoznaną formą strategii marketingowej, a wskazywaną tylko przez ośmiu respondentów jest nawiązywanie bliższej współpracy z klientem, a poprzez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta. Fakt ten determinuje rozbieżności interpretacyjne w odniesieniu do rozpoznania warunków konkurencyjności w wymiarze budowania długookresowych relacji z nabywcami, a stosowaniem metod marketingowych zarezerwowanych dla marketingu

²⁴⁶ Mc Carthy w 1960 roku wprowadzając 4 Ps ugruntował podstawy marketingu w szczególności marketingu mix. Cztery filary marketingu stały się jego znakiem firmowym. Do poszczególnych konspektów filarów dodawane są kolejne wskazujące na coraz to nowe odniesienia ważności marketingu związane ze zmianami makro i mikrootoczenia (Rogoziński, 2000a., s. 24-25).

transakcyjnego, dla którego zakończenie procesu sprzedaży kończy równocześnie kontakt z klientem.

Działania badanych przedsiębiorstw w stosowaniu strategii marketingowych w postaci stosowania wszelkich czynności, które służą aktywizacji sprzedaży 52% - odpowiedzi wskazują na rozproszenie w zakresie stosowanej strategii marketingowej oraz brak podstaw spajających działania marketingowe. Sytuacja ta może być wynikiem szerokiej kategorii oferty zarówno asortymentowej jak i usługowej badanych przedsiębiorstw. Orientacja na zróżnicowaną strategię marketingową ze zdecydowaną przewagą marketingu transakcji może być również efektem stosowania ocen efektywności marketingu w badaniach audytowych prowadzonych na zlecenie sieci PSB w zrzeszonych przedsiębiorstwach. Na podstawie mierników takich jak: udział w rynku, wielkość sprzedaży i jej dynamika, ilość klientów robiących zakupy w sklepach, wartość koszyka zakupowego czy powtarzalność transakcji ocenia się efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku lokalnym.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowaniem podstawowych instrumentów marketingowych przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

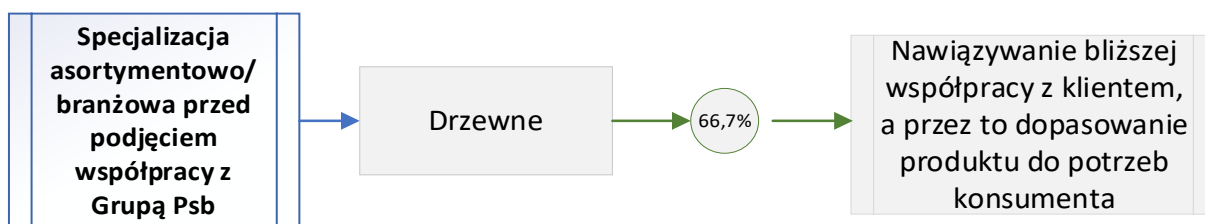


Diagram 5.5.0. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowaniem podstawowych instrumentów marketingowych przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a postrzeganiem nawiązywania bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta jako podstawowego instrumentu marketingowego (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywano, że nawiązywanie bliższej współpracy z klientem a przez to

dopasowanie produktu do potrzeb klienta jest podstawowym instrumentem marketingowym najczęściej wykorzystywanym w organizacji.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

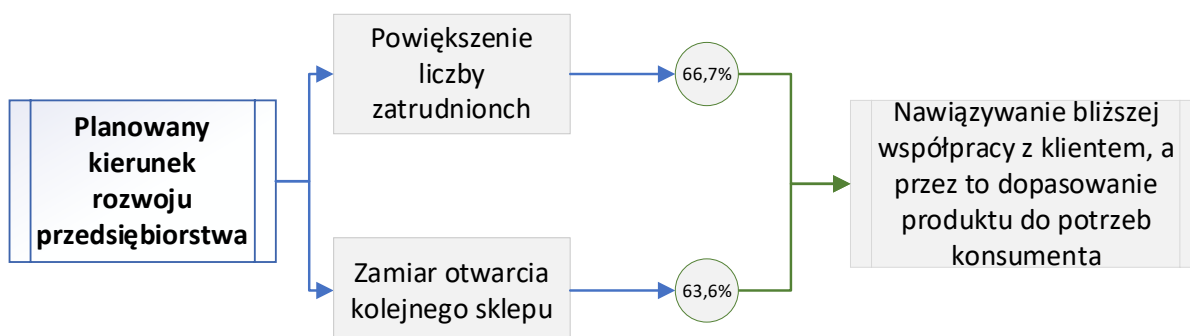


Diagram 5.5.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez przedsiębiorstwa PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Powiększanie liczby zatrudnionych pracowników** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a nawiązywaniem bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (66,7%) istotnie częściej jako instrument marketingowy wykorzystywane było nawiązanie bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (19,0%).
- b) **Otwarcie kolejnego sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu a nawiązywaniem bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta (test chi-kwadrat, $p=0,001$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (63,6%) istotnie częściej postrzegały zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (6,3%).
- ## 3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez te przedsiębiorstwa (diagram 5.5.2.)

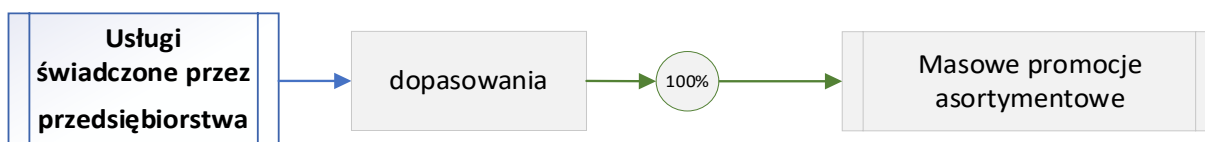


Diagram 5.5.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a podstawowymi instrumentami marketingowymi stosowanymi przez te przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania, a wykorzystywaniem masowej promocji asortymentowej jako instrumentu marketingowego (test chi-kwadrat, $p=0,001$). W grupie osób, które świadczą usługę dopasowania (100,0%) istotnie częściej wskazywano masowe promocje asortymentowe jako podstawowy instrument marketingowy niż wśród osób, które usługę dopasowania nie świadczyły (22,7%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa



Diagram 5.5.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na podstawowe instrumenty marketingowe stosowane przez przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a korzystaniem z masowych promocji asortymentowych jako podstawowych instrumentów marketingu (test chi-kwadrat, $p=0,0497$). W grupie osób, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (53,3%) istotnie częściej używano masowych promocji asortymentowych jako podstawowego instrumentu marketingowego niż wśród osób, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).

Przyjęcie odpowiedniej strategii marketingowej determinuje sposób zorganizowania marketingu również w zakresie struktur przedsiębiorstwa. Znacząca sfera usług w badanych przedsiębiorstwach powoduje, że przekształceniom podlega także funkcja marketingowa,

ponieważ marketing z funkcji realizowanej centralnie zmienia się w funkcję operacyjną, a zadania marketingu stają się coraz bardziej zintegrowane z codziennymi procesami operacyjnymi. Z tej perspektywy jak zauważa J. Brilmann marketing przestaje być sprawą nielicznych a staje się zajęciem coraz większych grup pracowników, ponieważ każdy z nich powinien mieć obowiązek myślenia o kliencie (Brilmann, 2002, s. 110). Problem badawczy skoncentrowany na organizacji marketingu w badanych przedsiębiorstwach ma na celu zweryfikowanie jak realizowana jest strategia marketingowa w ramach odpowiedzialności stanowiskowej, a w związku z tym jak jest rozłożona odpowiedzialność za realizację obowiązków w zakresie działań marketingowych (tabela 5.3.14.).

Tabela 5.3.14. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
Działalnością marketingową zajmuje się właściciel	9	33,3
Marketing prowadzą wszystkie osoby zatrudnione w firmie	10	37,0
Zatrudniona została osoba do prowadzenia działań marketingowych	5	18,5
Posiadamy wyspecyfikowany dział	4	14,8
Inne	5	18,5

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.2. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Tabela 5.3.14.

Do innych metod organizacji marketingu w badanych przedsiębiorstwach respondenci zaliczyli: (1) marketingiem zajmuje się cała kadra kierownicza – dwa wskazania; (2) wyznaczone osoby z poszczególnych gałęzi przedsiębiorstwa; (3) powołany przez zarząd opiekun wspierany przez wszystkich pracowników; (4) kierownik sklepu z dwoma innymi osobami.

Największa liczba wskazań dotyczy rozwiązania opartego na przejęciu odpowiedzialności za marketing przez wszystkich zatrudnionych pracowników w firmie, za którym to opowiada się 10 respondentów. Kolejną najczęściej wskazywaną formą organizacji działań marketingowych jest przejęcie obowiązków marketingowych przez właściciela sklepu dziewięć wskazań badanych przedsiębiorstw. Można zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach przestrzeń zarządzania marketingiem przez właściciela sklepu jest skorelowana z zakresem działań zarządczo – marketingowych. W sytuacji prowadzenia i zarządzania sklepem przez właściciela skupia on w swoich rękach koordynację zadań zarządczych i marketingowych. Na tym tle marketing w badanych przedsiębiorstwach interpretowany jest jako działania związane z promocją sklepu poprzez organizację współpracy z mediami, działalność *social mediów* czy promocje gazetkowe. W pięciu badanych przedsiębiorstwach działalność marketingowa została powierzona w ręce jednej osoby koordynującej działania marketingowe, a czterech respondentów ma specjalnie wyodrębniony dział zajmujący się marketingiem.

Na tle wyników badań zauważa się znaczącą niespójność pomiędzy wyborem strategii marketingowej orientującej przedsiębiorstwo na marketing transakcyjny, a sposobem organizacji i odpowiedzialności za marketing w przedsiębiorstwie w postaci jego realizacji przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Rozstrzygnięcie jednak tych wątpliwości wymaga dokonania prawidłowej interpretacji obiektu zainteresowania marketingowego, co zostanie dokonane w rozdziale dotyczącym wypracowania podstaw nowej koncepcji zarządzania sieciowymi przedsiębiorstwami handlowymi.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka (diagram 5.5.4.)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją budowlaną i remontową, a pozostawieniem działalności marketingowej w rękach właściciela (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W przedsiębiorstwach o specjalizacji budowlanej i remontowej (45,0%) istotnie częściej niż w przedsiębiorstwach o pozostałych specjalnościach (0,0%) działalność marketingowa jest prowadzona bezpośrednio przez właściciela przedsiębiorstwa.

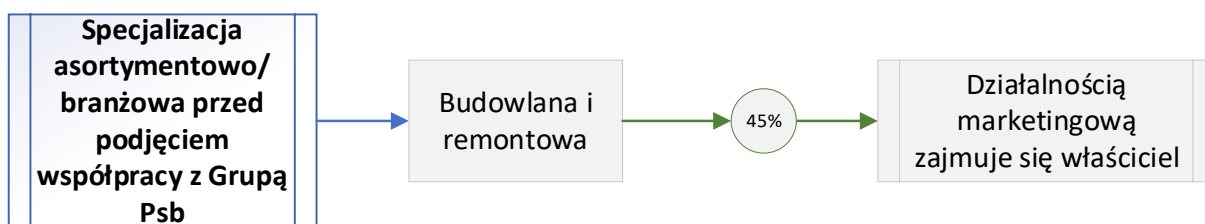


Diagram 5.5.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

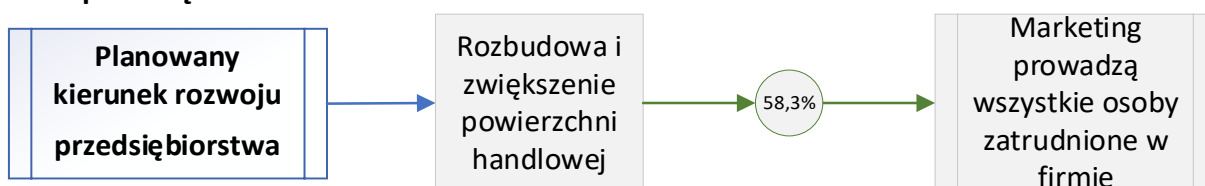


Diagram 5.5.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a organizacją marketingu w postaci jego prowadzenia przez wszystkie osoby zatrudnione w firmie (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej oddawały marketing do prowadzenia wszystkim osobom zatrudnionym w firmie niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

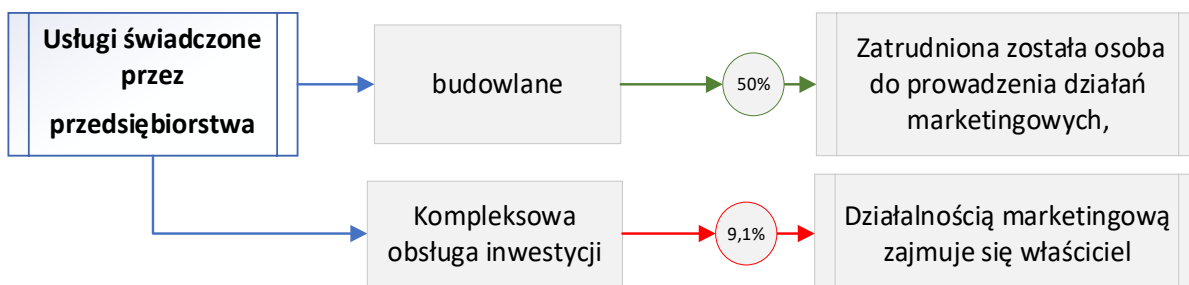


Diagram 5.5.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a organizacją marketingu w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Budowlane** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a zatrudnieniem osoby do prowadzenia działań marketingowych (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie przedsiębiorstw, które świadczą usługi budowlane (50,0%) istotnie częściej zatrudniano osoby do prowadzenia marketingu niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (9,5%),
- b) **Kompleksowa obsługa inwestycji** - zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a pozostawieniem działalności marketingowej w rękach właściciela (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (9,1%) istotnie rzadziej działalnością marketingową zajmuje się właściciel niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (50,0%).

5.4. Ocena metod stosowanych przez kadrę kierowniczą w stosunku do personelu przedsiębiorstw PSB Mrówka

Ocena metod stosowanych przez kadrę kierowniczą w stosunku do personelu przedsiębiorstw PSB Mrówka w przedsiębiorstwie handlowym stanowi kolejną część kwestionariusza Servingo. W ramach tego etapu zostaną zdiagnozowane istotne kwestie w odniesieniu do zarządzania w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka skoncentrowane na zagadnieniach wyodrębnienia i podziału personelu, a w związku z tym również intensywność jego uprawnień decyzyjnych. Kwestionariusz w tej części badawczej weryfikuje również sposób zarządzania personelem zatrudnionym w przedsiębiorstwie oraz metodę weryfikacji i postrzegania jakości obsługi klienta.

Charakter kontaktów pomiędzy personelem badanych przedsiębiorstw, a nabywcami usług jest zdeterminowany przede wszystkim szczególnym rodzajem asortymentu będącego podstawą rdzenia usługi handlowej. Istotnym na tym tle jest wyodrębnienie personelu, który bezpośrednio zajmuje się obsługą klienta, ponieważ jak podkreśla J. Mikołajczyk siła relacji wynika z bezpośredniości kontaktów obu podmiotów biorących udział we współtworzeniu usługi handlowej (Mikołajczyk, 2012, s. 47).

W badanych przedsiębiorstwach 23 respondentów rozróżnia podział na personel obsługi klienta – personel kontaktowy oraz personel zaplecza, a cztery przedsiębiorstwa nie rozróżniają podziału personelu (tabela 5.4.0)

Tabela 5.4.0. Podział na personel kontaktowy i personel zaplecza przedsiębiorstw PSB Mrówka

Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?)		
	N	%
Nie	4	14,8
Tak	23	85,2
Ogółem	27	100,0

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Przedstawione wyniki badań mają swoje uzasadnienie w wielkości powierzchni sklepu oraz kategoriach grup asortymentowych oferowanych przez dany podmiot. W przedsiębiorstwach, które nie rozróżniają tego podziału pracownik sklepu pełni jednocześnie obowiązki przypisane do personelu kontaktowego oraz personelu zaplecza jak np. magazynier czy kierowca. Wyodrębnienie i podział personelu na kontaktowy i pomocniczy w przedsiębiorstwach, które wskazały, że taki podział obowiązuje ma swoje uzasadnienie w roli i aktywności jaką odgrywa personel współtworząc usługę z nabywcą. Usługi handlowe świadczone przez badane przedsiębiorstwa są wynikiem działań społecznych podejmowanych w trakcie bezpośrednich kontaktów klienta z personelem firmy. Istotnym na tym tle jest podział na personel kontaktowy i pomocniczy, gdyż rolą personelu obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach jest realizacja szczególnego rodzaju elementu marketingu jaką jest sprzedaż osobista. Ważne zadanie należy również do personelu pomocniczego, ponieważ jego sprawność i kompetencja także chęć okazania pomocy i reakcja na obowiązki mają istotny wpływ na funkcjonowanie pracowników pierwszej linii i ich zdolność do zaspokojenia oczekiwań klientów (Mazur, 2001, s.173).

Zagadnienie wyróżnienia podziału na personel kontaktowy i pomocniczy w badanych przedsiębiorstwach wymagało dalszej weryfikacji, a związanej z czynnikami jakie mają wpływ na ten podział oraz predyspozycjami wyróżnienia personelu kontaktowego (tabela 5.4.1.).

W związku z tym, że rolą personelu kontaktowego jest bezpośrednia obsługa nabywcy to konsekwencją jest nadanie tej grupie zatrudnionych pracowników szerszych uprawnień decyzyjnych, co zostało wskazane przez 16 respondentów. Poza tym szczególną uwagę skupia się na staranniejszej rekrutacji i doborze – 15 wskazań. Do równie ważnych przesłanek mających wpływ na wyodrębnienie pracowników bezpośrednio obsługujących klientów są również intensywniejsze szkolenia oraz inny system motywacji, co zostało wskazane przez 10

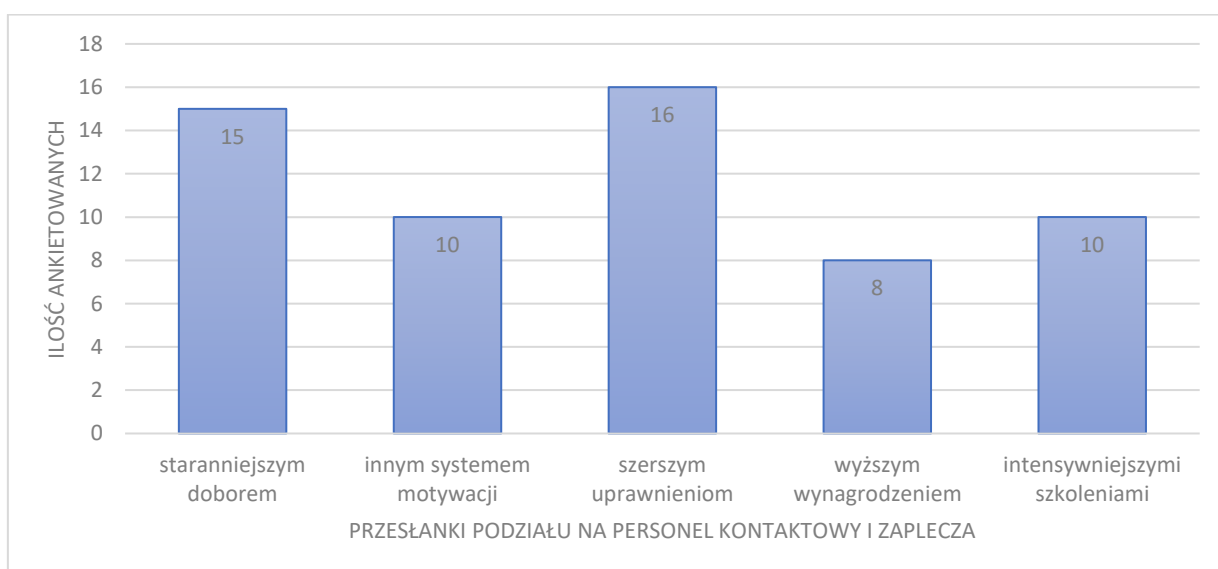
respondentów. Najbardziej wskazywaną przesłanką wyodrębnienia personelu kontaktowego jest wyższy poziom wynagrodzenia – osiem wskazań.

Tabela 5.4.1. Przesłanki mające wpływ na podział personelu w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

	N	%
staranniejszy dobór	15	55,6
innym system motywacji	10	37,0
szersze uprawnienia	16	59,3
wyższe wynagrodzenie	8	29,6
Intensywniejsze szkolenia	10	37,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.3. Uwarunkowania podziału na personel kontaktowy i pomocniczy.

Źródło: Tabela 5.4.1.

Usługa handlowa świadczona przez badane przedsiębiorstwa stawia szczególny środek ciężkości na kompetencjach i motywacji personelu kontaktowego. Jak zauważa K. Rogoziński orientacja na punkt widzenia klienta wymaga uposażenia personelu w kompetencje marketingowe oraz utożsamiania ich pozycji jako strategicznej (zob. Rogoziński, 2012), co powinno wyznaczać jednocześnie nowy obszar konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych branży budowlano-dekoracyjnej. W badanych przedsiębiorstwach ujawnia się on z perspektywy szerszych uprawnień personelu kontaktowego oraz staranniejszy jego dobór.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

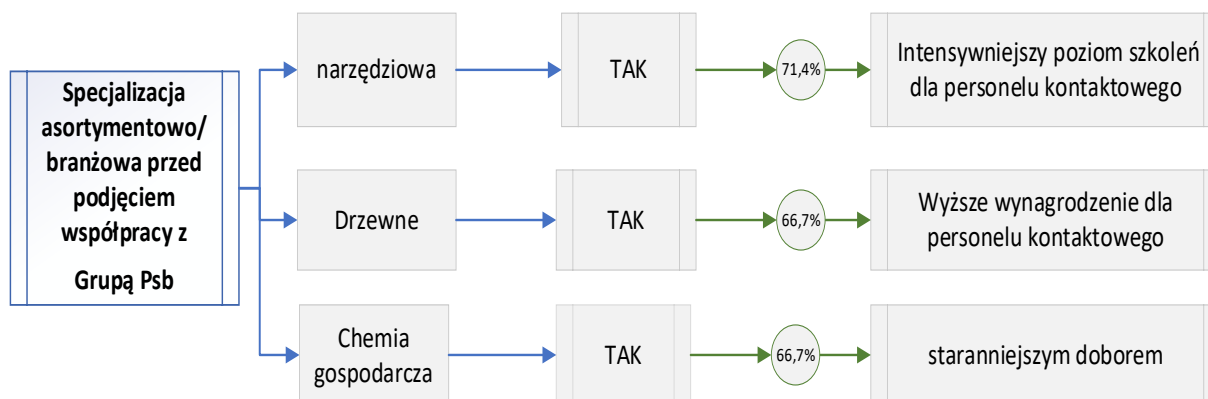


Diagram 5.5.7. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Specjalizacja narzędziowa i metalowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego / personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby będące przedstawicielami specjalizacji metalowej (71,4%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych specjalizacji (25,0%) wprowadzały intensywniejsze szkolenia przy podziale personelu.
- b) **Specjalizacja drzewna** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a zróżnicowaniem wynagrodzenia pomiędzy personelem kontaktowym, a personelem zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywano na wyższe wynagrodzenie personelu kontaktowego jako czynnik zróżnicowania pomiędzy personelem kontaktowym a zaplecza.
- c) **Chemia gospodarcza** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a staranniejszym doбором dla personelu kontaktowego niż personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,027$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywano na staranniejszy dobór personelu kontaktowego jako czynnik zróżnicowania pomiędzy personelem kontaktowym a zaplecza.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

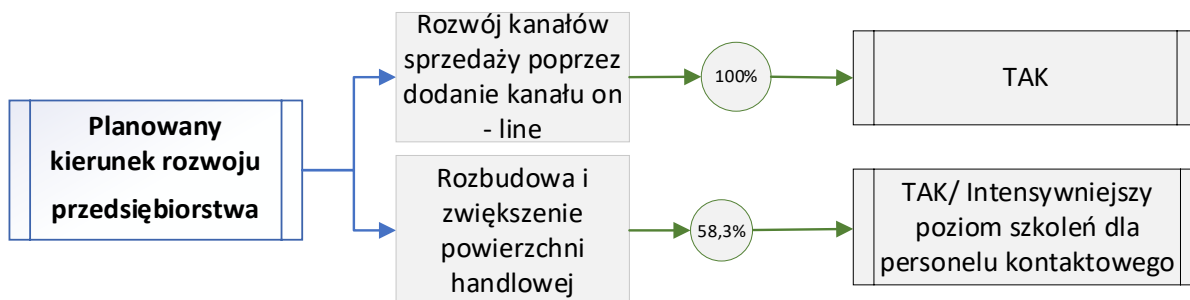


Diagram 5.5.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Rozbudowa kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału on-line** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a rozróżnianiem na personel kontaktowy i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,037$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (100,0%) istotnie częściej rozróżniały podział na personel kontaktowy i zaplecza niż osoby, które kanału online nie dodały (71,4%).
 - b) **Rozbudowa i zwiększenie powierzchni handlowej** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego niż personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wprowadzały intensywniejsze szkolenia dla personelu kontaktowego niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).
- 3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział** (diagram 5.5.9.).
- a) **Projektowania** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania, a różnym systemem motywacji dla pracowników kontaktowych i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,008$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (75%) istotnie częściej podział na personel kontaktowy i zaplecza charakteryzował się innym systemem motywacji, niż wśród osób, które usług projektowania nie świadczyły (21,1%),

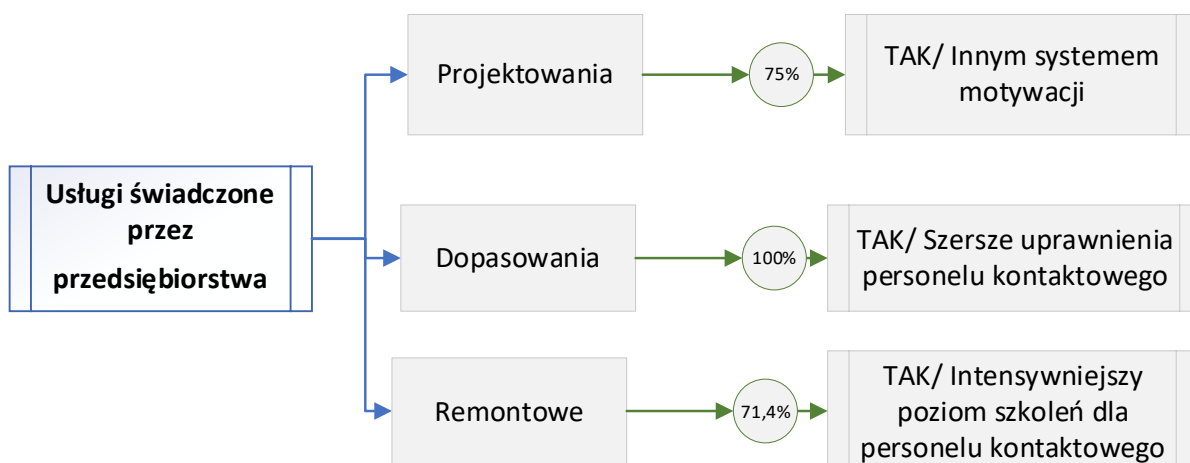


Diagram 5.5.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Usługi dopasowania** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania, a rozróżnieniem uprawnień dla personelu kontaktowego i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (100,0%) istotnie częściej wskazywano na szersze uprawnienia pomiędzy personelem kontaktowym oraz personelem zaplecza niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (50,0%).
- c) **Remontowe** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług remontowych, a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego (test chi-kwadrat, $p=0,029$). W grupie osób, które świadczą usługi remontowe (71,4%) istotnie częściej personel kontaktowy przechodził intensywniejsze szkolenia niż wśród osób, które usług remontowych nie świadczyły (25,0%).
1. **Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział**

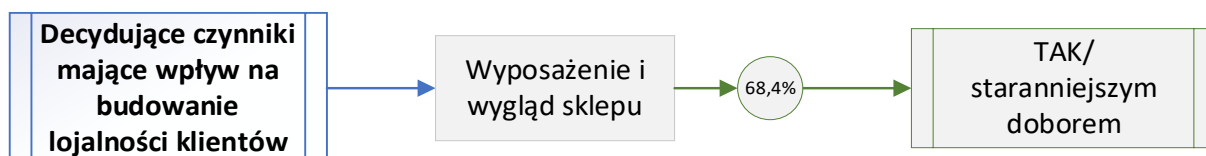


Diagram 5.6.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a rozróżnieniem na personel kontaktowy i pomocniczy oraz czynnikami determinującymi ten podział

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a staranniejszym doбором personelu kontaktowego niż zapleczka (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (68,4%) istotnie częściej podział na personel kontaktowy i zapleczka warunkowany był staranniejszym doбором personelu kontaktowego, niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

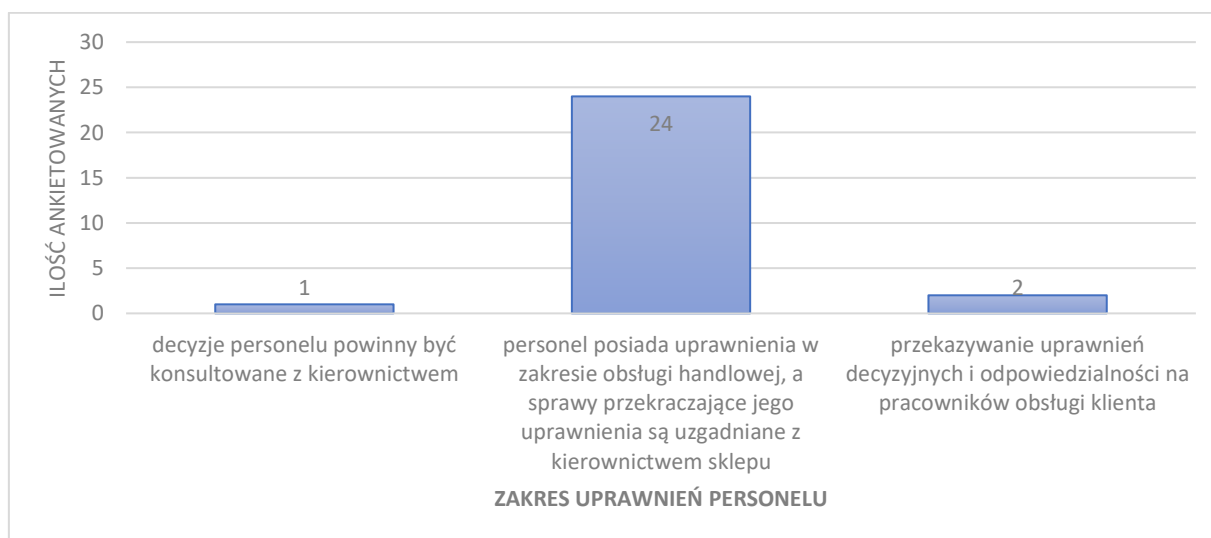
Przestrzeń uposażenia personelu kontaktowego w kompetencje do podejmowania decyzji, a tym samym zakres uprawnień personelu w przestrzeni świadczenia usługi handlowej stanowiła kolejny zakres weryfikacji problemu badawczego.

Tabela 5.4.2. Zakres uprawnień personelu w trakcie obsługi klienta

	N	%
decyzje personelu powinny być konsultowane z kierownictwem	1	3,7
personel posiada uprawnienia w zakresie obsługi handlowej, a sprawy przekraczające jego uprawnienia są uzgadniane z kierownictwem sklepu	24	88,9
przekazywanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności na pracowników obsługi klienta	2	7,4
Ogółem	27	100,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.4. Zakres uprawnień personelu kontaktowego

Źródło: Tabela 5.4.2.

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że w 24 przedsiębiorstwach personel posiada uprawnienia w zakresie obsługi handlowej, a sprawy przekraczające jego uprawnienia są uzgadniane z kierownictwem sklepu. Dwóch respondentów uważa, że wszelkie decyzje

personelu powinny być konsultowane z kierownictwem. W odniesieniu do tych ostatnich odpowiedzi, a więc uzależniających decyzje personelu od uprzedniej zgody zarządu, można zauważyć, że jest to autokratyczny styl zarządzania, który może sprawdzić się tam, gdzie są stabilne sytuacje rynkowe, otoczenie zewnętrzne prawie się nie zmienia, a pracownicy mają mało elastyczny poziom intelektualny (Stewart, 1998, s.19). Zaledwie siedem procent badanych przedsiębiorstw stosuje w zarządzaniu przedsiębiorstwem strategię pełnego zaufania opartą o przekazywanie decyzji i odpowiedzialności na rzecz pracowników obsługi klienta. Pełnomocnictwo *empowerment* jest związane z delegowaniem uprawnień, które można określić jako sztuka przekazywania innym pracy do wykonania tak aby zharmonizować ujednolicić obowiązki uprawnienia i odpowiedzialność (Otto, Olczak, 2007, s. 134). W badanych przedsiębiorstwach PSB Mrówka na skutek aktywnego zaangażowania nabywcy usługi we współtworzenie produktu usługowego i poprzez upełnomocnienie personelu odpowiedzialność za klientów i bieżące decyzje wykonawcze zostaje przeniesiona z personelu zarządzającego na tych pracowników, którzy współuczestniczą w tworzeniu momentów prawdy (Rogoziński, 2000a., s. 182) oraz tych, którzy potrafią emocjonalnie zaangażować nabywcę usługi w projektowanie usługowego produktu.

Strategiczna rola personelu kontaktowego w umożliwianiu budowania wartości dla klientów w obszarze współtworzonego produktu usługowego była podstawą do rozpoznania problemu badawczego odnoszącego się do metod zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach (tabela 5.4.3).

Tabela 5.4.3. Metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawanie pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami	17	63,0
poprzez przeprowadzanie szkoleń	15	55,6
poprzez motywowanie pracowników	16	59,3
poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy	21	77,8
poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji	11	40,7
poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji	13	48,1

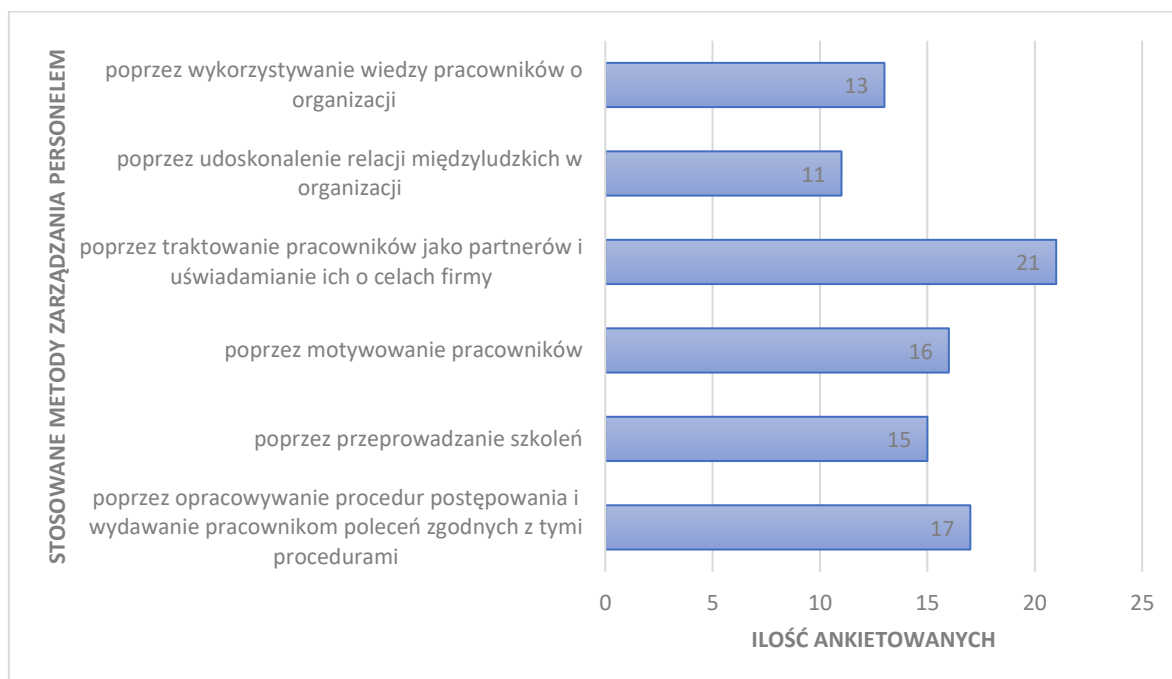
Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Świadomość rozpoznanej w wynikach własnych badań strategicznej roli personelu obsługi klienta między innymi w celu budowy zaufania i relacji z nabywcami rozpoznana jako poziom zaangażowania personelu w świadczenie usług znajduje swoją reprezentację w postaci metod i sposobów zarządzania pracownikami. 21 respondentów potwierdza, że zarządza

personalem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów w drodze uświadamiania ich o celach firmy. Kolejny sposób, na który wskazuje 17 respondentów związany jest z zarządzaniem poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawania poleceń zgodnych z tymi procedurami. Respondenci wskazują również na zarządzanie poprzez motywowanie pracowników 16 odpowiedzi oraz przeprowadzanie szkoleń 15 wskazań respondentów.

Istotnie ważna rola personelu i zarządzanie nimi jako partnerami ma swoje źródło w zmianach obejmujących sektor usług, a szczególnie w zakresie handlu detalicznego. Jak zauważa A. Czubała z zespołem w przedsiębiorstwach handlowych dochodzi do upowszechnienia się zasobów, które do tej pory stanowiły o przewadze konkurencyjnej. Zasoby materialne, technologia czy dostęp do kapitału nie wyznaczają już ram konkurencyjności, a stają się warunkiem wstępnym do zorganizowania możliwości świadczenia usług. Pracownicy przedsiębiorstw handlowych stanowią podmioty, na które należy oddziaływać by działały zgodnie z celami firmy, stają się, zatem wewnętrznymi klientami firmy (Czubała i in. 2006, s. 263).



Wykres 5.1.5. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Tabela 5.4.3.

Na tym tle zarządzanie pracownikami w oparciu o udoskonalanie relacji międzyludzkich w organizacji, co zostało wskazane przez 13 respondentów oraz wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji wpisują się w zasady odpowiadające celom kształtowania

marketingu wewnętrznego. Osiągnięcie stanu gotowości personelu kontaktowego do świadczenia usługi oznacza powiązanie marketingu zewnętrznego z marketingiem wewnętrznym. Wyrazem tej integracji jest zaproszenie nabywcy do współkształtowania usługi, ale również oddziaływania na kulturę organizacji.

Zarządzanie pracownikami poprzez szkolenie i podnoszenie ich kompetencji zarówno interpersonalnych jak i technicznych, na co wskazuje 16 respondentów ma związek z rolą jaką odgrywają pracownicy w momencie świadczenia usługi. Stając się jej częścią mają wpływ na kształtowanie jakości świadczenia, a kontakt osobisty staje się najważniejszym elementem usługi. Ważną kategorią mającą wpływ na sposób zarządzania w badanych przedsiębiorstwach jest również opracowywanie procedur postępowania i wydawanie na tej podstawie poleceń pracownikom, co zostało dostrzeżone przez 17 respondentów. W badanych przedsiębiorstwach procedury te jednak zdecydowanie bardziej związane są z technicznym aspektem świadczenia usług handlowych, czyli standardów postępowania dookreślonych w księdze operacyjnej PSB Mrówka. Uzasadnieniem dla takich działań jest różnorodność świadczonych usług co powoduje, że firmy starają się standaryzować techniczny wymiar usługi, czego przejawem jest między innymi dążenie do wypracowania wzorców zachowań pracowników w sytuacjach powtarzalnych oraz właściwego zachowania w sytuacjach niepowtarzalnych (Otto, Olczak, 2007, s. 40).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

- 1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie (diagram 5.6.1.)**
 - a) **Spożywcza** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją spożywczą, a zarządzaniem personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Wśród osób pracujących w specjalizacji spożywczej (0,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (84,0%) wskazywano na zarządzanie personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy.

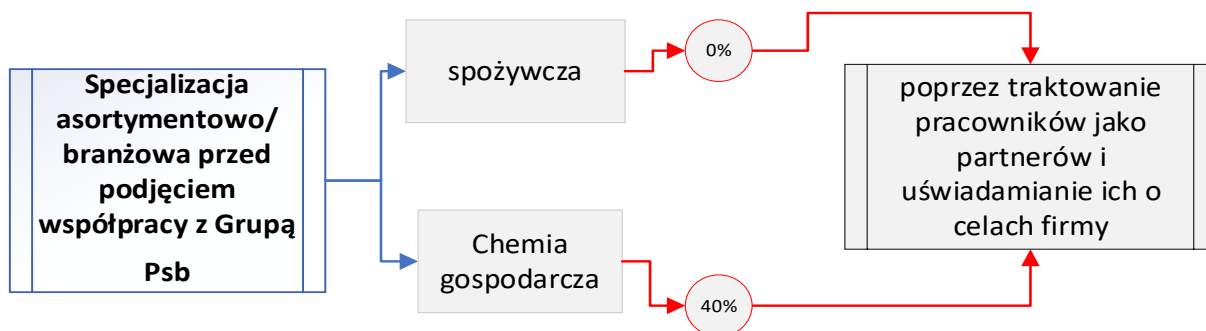


Diagram 5.6.1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

b) **Chemia gospodarcza** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a zarządzaniem personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (40,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (86,4%) wskazywano na zarządzanie personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie

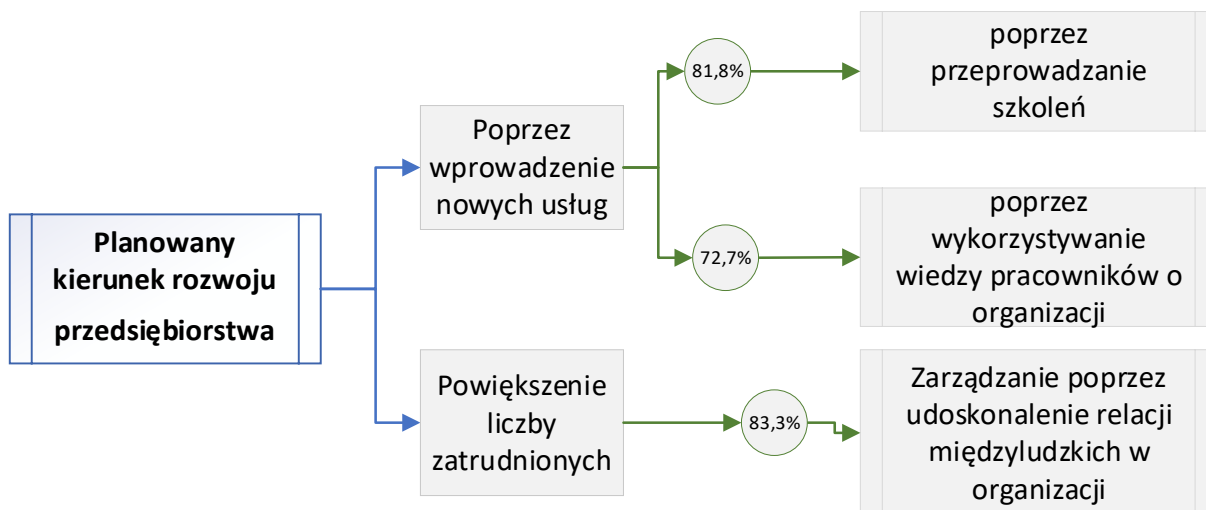


Diagram 5.6.2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

a) **Poprzez wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a zarządzaniem personelem poprzez

przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (37,5%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%),

- b) **Powiększenie liczby zatrudnionych** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a zarządzanie personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,016$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (83,3%) istotnie częściej zarządzanie personelem odbywa się poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (28,6%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie

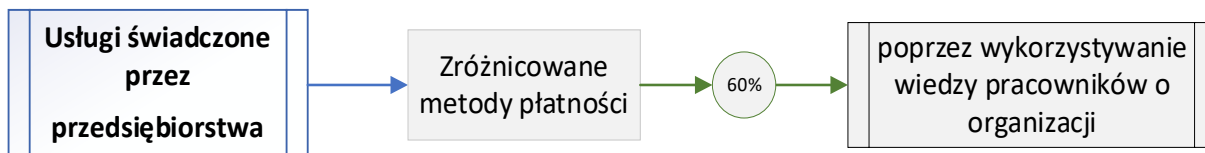


Diagram 5.6.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a stosowanymi metodami i sposobami zarządzania personelem w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem zróżnicowanych metod płatności a zarządzaniem personelem poprzez wykorzystanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które umożliwiają zróżnicowane metody płatności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które zróżnicowanych metod płatności nie mają (14,3%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a stosowane metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwie (diagram 5.6.4.)

- a) **Jakość świadczonych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uznają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a zarządzaniem personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich (test chi-kwadrat, $p=0,011$) oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (55,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (14,3%).

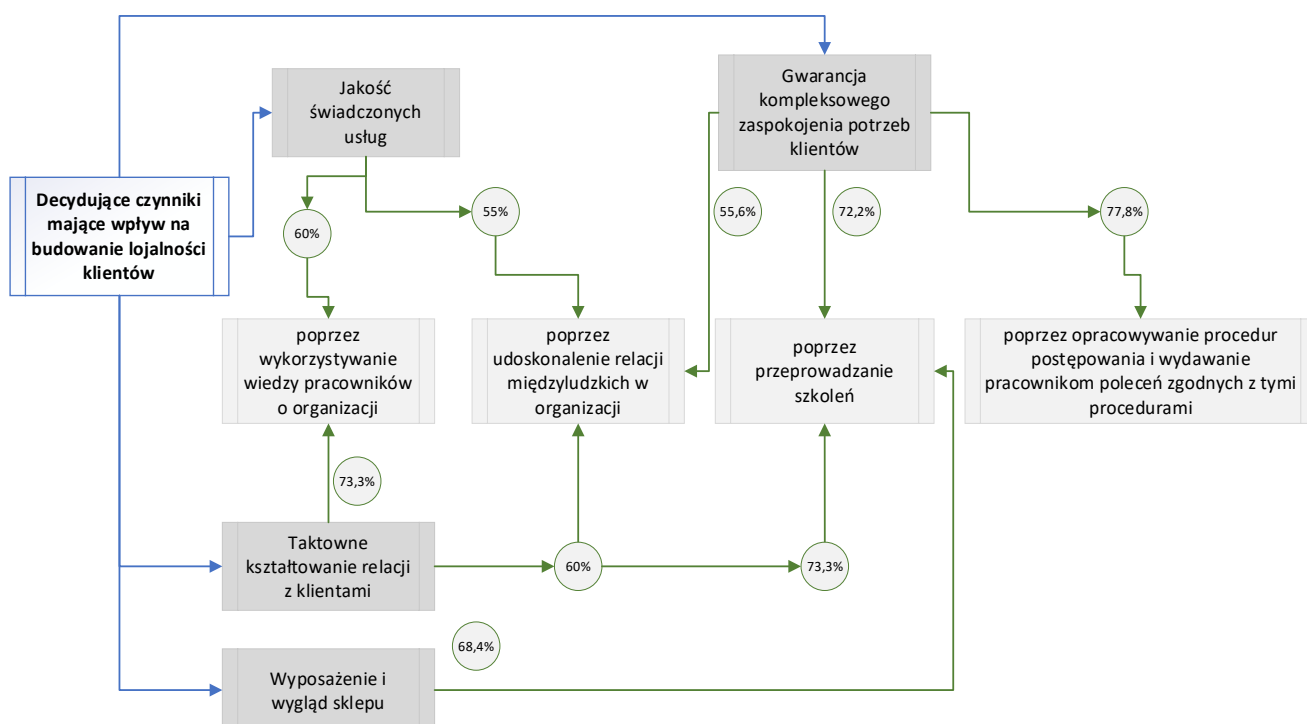


Diagram 5.6.4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a stosowane metody zarządzania personelem w przedsiębiorstwie:

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb

klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a zarządzaniem personelem poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawania pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami (test chi-kwadrat, $p=0,024$), poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,014$) oraz poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (77,8%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawania pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (72,2%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (22,2%). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (55,6%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

- c) **Taktowne kształtowanie relacji z klientami** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,038$), budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,003$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (33,3%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w

organizacji niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).

- d) **Wyposażenie i wygląd sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (68,4%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

Sposób zarządzania pracownikami w badanych przedsiębiorstwach handlowych zdeterminował kolejny problem badawczy jakim jest rozpoznanie czynników mających wpływ na obsługę klienta (tabela 5.4.4.).

Tabela 5.4.4. Decydujące czynniki mające wpływ na obsługę klienta

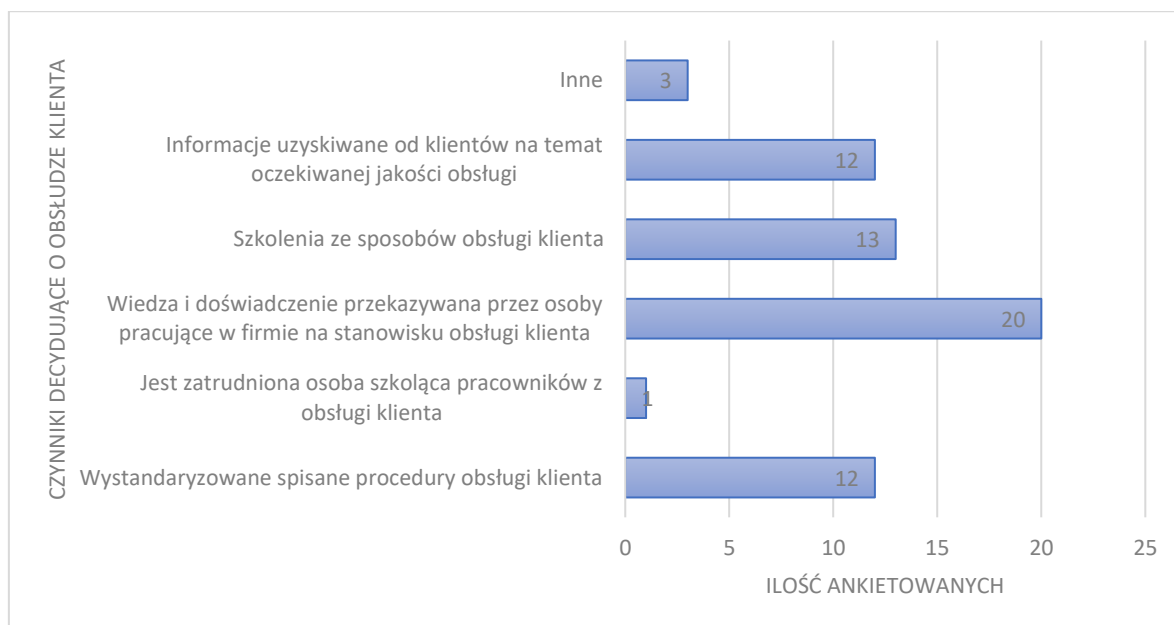
	N	%
Wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta	12	44,4
Jest zatrudniona osoba szkoląca pracowników z obsługi klienta	1	3,7
Wiedza i doświadczenie przekazywana przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta	20	74,1
Szkolenia ze sposobów obsługi klienta	13	48,1
Informacje uzyskiwane od klientów na temat oczekiwanej jakości obsługi	12	44,4
Inne	3	11,1

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Na wiedzę i doświadczenie przekazywane przez pracowników pracujących na stanowisku obsługi klienta wskazuje 20 respondentów i jest to najczęściej wskazywany czynnik jaki ma wpływ na obsługę klienta. Obsługa klienta w badanych przedsiębiorstwach wymaga nie tylko znajomości technicznego zastosowania asortymentu, ale również znajomości zasad funkcjonowania organizacji. Wiedza traktowana, jako kapitał intelektualny w badanych przedsiębiorstwach jest na tyle efektywna na ile jest przekazywana i implementowana. Stan

świadomości bycia usługodawcą stanowi bowiem fundament procesów innowacyjnych, a umiejętne zarządzanie wiedzą otwiera podstawowy warunek intensyfikacji i racjonalizacji działalności innowacyjnej (Świeczewska, 2018, s. 9-10). Oparcie na doświadczeniu pracowników wskazuje związek z zaufaniem do danego pracownika/usługodawcy oraz powierzeniem mu możliwości współudziału w podejmowaniu decyzji.



Wykres 5.1.6. Czynniki mające wpływ na obsługę klienta

Inne: jasne określenie celów dla pracowników, predyspozycje pracownika w kontaktach z klientami, Szkolenia opiekunów działów, przekazanie jak największej wiedzy z zakresu zarządzania asortymentem

Źródło: Tabela 5.4.4.

Kolejnym decydującym elementem mającym wpływ, na jakość obsługi klienta jest szkolenie personelu z zakresu zasad obsługi klienta, na które wskazuje 13 respondentów. Na tle tych wyników J. Altkorn podkreśla, że sprzedawca będąc wizytówką organizacji stanowi jedno z głównych kryteriów oceny i przesłanek decyzji zakupów (Altkorn, 1992, s. 345). Sposób zachowania nabywców, typologia ich zachowań, a przede wszystkim umiejętność komunikacji i prawidłowego sposobu oferowania korzyści i zaopiekowania klientem ma wpływ na ogólną ocenę jakości obsługi. Fakty te wymagają do posiadania odpowiednich kompetencji przez personel zatrudniony w przedsiębiorstwie handlowym.

Czynnikiem, który został również wskazany przez 12 respondentów, a mającym wpływ na obsługę klienta są wystandaryzowane, spisane procedury obsługi nabywców. Fakt ten może mieć swoje uzasadnienie na różnych etapach rozwoju pracowników w przedsiębiorstwach, a w związku z tym nabywania przez nich kompetencji i warsztatu usługodawcy. Kolejnym decydującym elementem mającym wpływ na zakres obsługi klienta w

badanych przedsiębiorstwach są informacje otrzymywane od klientów na temat oczekiwanej jakości obsługi, co podkreśla 12 przedsiębiorstw. Jest to tym bardziej uzasadnione, gdyż większe zaangażowanie klienta w proces świadczenia usługi powoduje, że nie tylko są źródłem popytu, lecz dostarczają elementów niezbędnych do wytworzenia usługi (Rogoziński, Nicholls, 2001, s. 15). Determinantami mającymi wpływ na kształtowanie się oczekiwań w stosunku do usług są zdobywane i posiadane przez konsumentów informacje oraz ich wcześniejsze doświadczenia.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. **W zakresie analizy wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta** – wyniki badań nie wskazały na zróżnicowanie odpowiedzi respondentów, co należy interpretować, że czynnikiem mającym decydujący wpływ na obsługę klienta jest ten najczęściej wskazywany w postaci wiedzy i doświadczenia przekazywanego przez pracowników pracujących na stanowisku obsługi klienta.
2. **Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta** (diagram 5.6.5.)
 - a) **Rozwój poprzez dodanie kanału sprzedaży on-line** – zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a postrzeganiem szkoleń ze sposobów obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,004$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (76,9%) istotnie częściej postrzegały szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnik mający decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które kanału *on-line* nie dodały (21,4%).
 - b) **Wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a postrzeganiem szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnika decydującego o wpływie na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej postrzegały szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnik mający decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%).

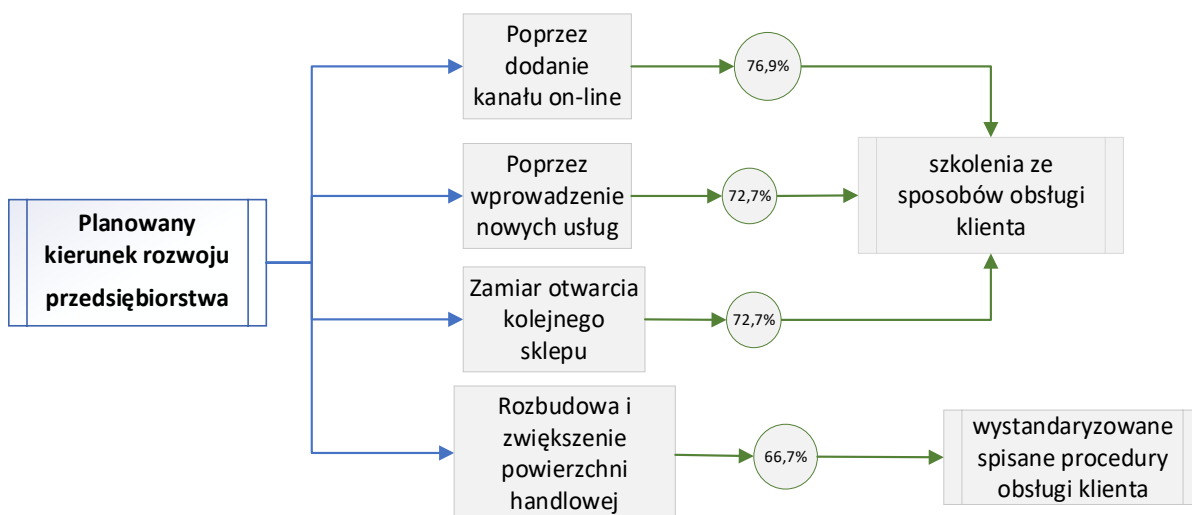


Diagram 5.6.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- c) **Otwarcie kolejnego sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a postrzeganiem szkolenia ze sposobu obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (72,7%) istotnie częściej postrzegają szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnik mający decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (62,5%).
- d) **Rozbudowa i zwiększenie powierzchni handlowej** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a obsługą klienta poprzez wystandaryzowane spisane procedury jego obsługi jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,038$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (66,7%) istotnie częściej jako decydujący czynnik wpływający na obsługę klienta wskazywały na wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (26,7%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta (diagram 5.6.6.)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług doradztwa, a postrzeganiem wiedzy i doświadczenia przekazywanych przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,037$).



Diagram 5.6.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

W grupie osób, które świadczą doradztwo (92,3%) istotnie częściej postrzega się wiedzę i doświadczenie przekazywane przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta niż wśród osób, które doradztwa nie świadczyły (57,1%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na obsługę klienta

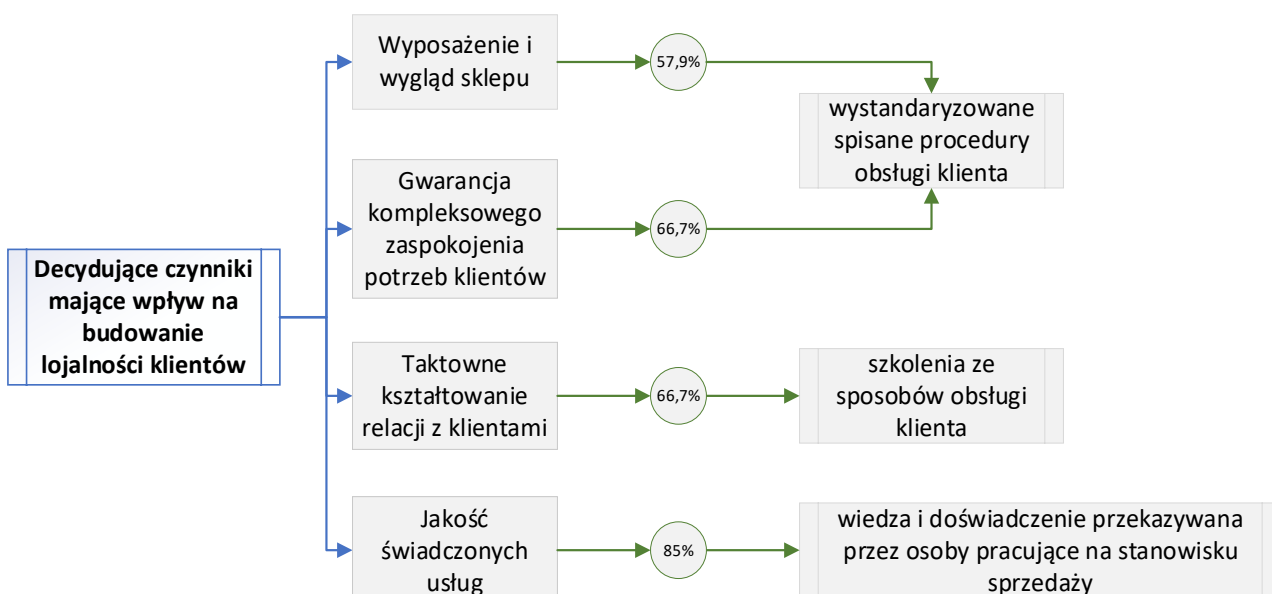


Diagram 5.6.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na czynniki mające wpływ na obsługę klienta

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Wposażenie i wygląd sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem wystandaryzowanego spisania procedur obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (57,9%) istotnie częściej postrzegano wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta jako czynniki mające decydujący wpływ na obsługę klienta niż

wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (12,5%).

- b) **Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a wskazaniem, że decydujący wpływ na obsługę klienta mają wystandaryzowane procedury obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,001$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej uważano, że decydujący wpływ na obsługę klienta mają wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).
- c) **Taktowne kształtowanie relacji z klientami** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a postrzeganiem szkolenia ze sposobu obsługi klienta jako decydującego wpływu na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,031$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej postrzegano szkolenie ze sposobów obsługi klienta jako decydującego wpływu na obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).
- d) **Jakość świadczonych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a postrzeganiem wiedzy i doświadczenia przekazywanego przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika wpływającego na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,029$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (85,0%) istotnie częściej uznawano wiedzę i doświadczenie przekazywane przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnik mający wpływ na obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (42,9%).

Zagadnienie związane z czynnikami mającymi wpływ na obsługę klienta jest nieodzownie związane z rozumieniem i postrzeganiem samej, jakości usługi przez badane przedsiębiorstwa i stanowi kolejny problem badawczy w etapie badań (tabela 5.4.5.).

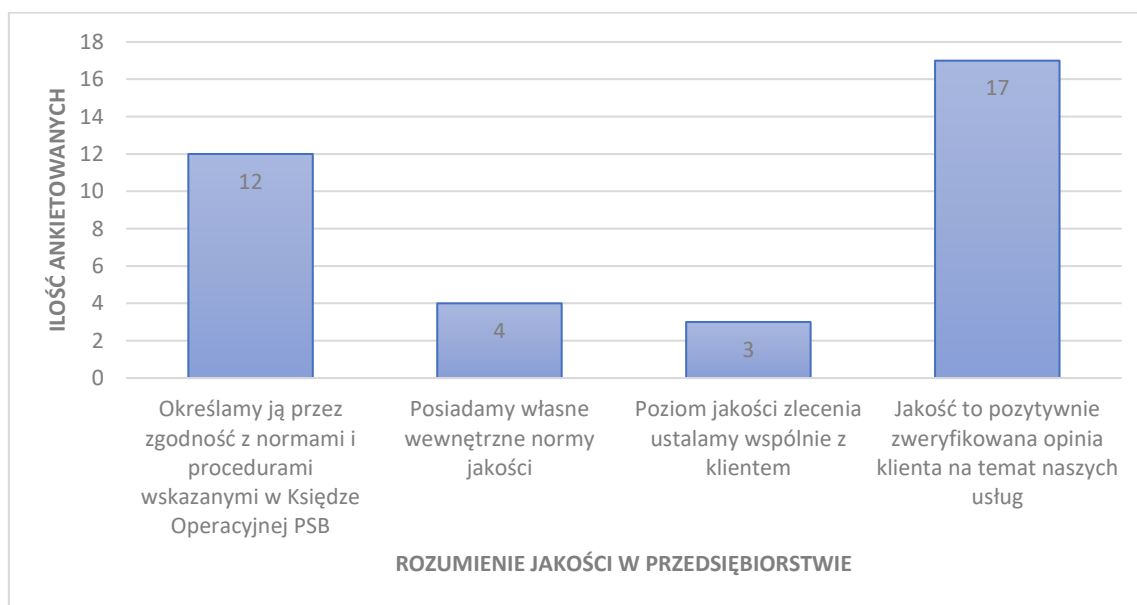
Tak jak wiedza i doświadczenie przekazywana przez personel jest najczęściej wskazywanym czynnikiem mającym wpływ na obsługę klienta (tabela 5.4.4.), tak jakość usług w badanych przedsiębiorstwach jest interpretowana jako pozytywnie zweryfikowana opinia klienta na temat przedsiębiorstwa – 17 wskazań respondentów.

Tabela 5.4.5. Rozumienie jakości w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
Określamy ją przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB	12	44,4
Posiadamy własne wewnętrzne normy jakości	4	14,8
Poziom jakości zlecenia ustalamy wspólnie z klientem	3	11,1
Jakość to pozytywnie zweryfikowana opinia klienta na temat naszych usług	17	63,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.7. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.

Źródło: Tabela 5.4.5.

Traktując jakość usług jako realizację spełniającą lub przekraczającą oczekiwania nabywcy (Rogoziński, 2000a, s. 205) uwzględnić należy, że jakość jako opinia klienta swoje źródło zapośrednicza poza organizacją i ustalonymi przez nią normami.

Dokonując interpretacji tych wyników zauważyć można, że to od konkretnego zachowania personelu w trakcie obsługi zależy ocena jakości dokonywana przez jej nabywcę. Ponadto charakter nabywanych towarów powoduje, że świadczona usługa handlowa obejmuje działania angażujące klienta więc jakość dodatkowo jest postrzegana przez klienta

przez pryzmat tej interakcji (Normann, 2012, s. 67). Na tym tle czynnikiem najmniej rozpoznany w wynikach badań przedsiębiorstw jest ustalenie poziomu jakości wspólnie z klientem, na co wskazuje zaledwie trzech respondentów. Zróznicowanie tych odpowiedzi i skoncentrowanie najmniejszej uwagi, na jakości wspólnie postrzeganej (personel i nabywca) może wskazywać na zagadnienie braku dostatecznej wiedzy odnośnie do istoty i uczestnictwa nabywcy usługi w trakcie świadczenia usługi. W odpowiedziach respondentów zauważa się również, że jakość jest oceniana, jako zgodność postępowania z procedurami zawartymi w księdze operacyjnej PSB Mrówka – 12 odpowiedzi, a cztery przedsiębiorstwa określają ją poprzez wewnętrzne normy i procedury jej oceny. Dokonując oceny jakości usługi z perspektywy spełnienia standardów zapisanych w księdze operacyjnej Grupy PSB, czy wewnętrznych norm jakości w praktyce działań badanych przedsiębiorstw należy odwołać się do jakości *stricte* technicznej, a obowiązującej w ramach bieżącej organizacji zadań i czynności związanych z doprowadzeniem towaru na półkę sprzedaży. Istotnym z tej perspektywy jak podkreśla K. Rogoziński jest uwarunkowanie, które uzależnia skuteczność i efektywność standardów wewnętrznych i norm postępowania od oceny jakości usługi ze strony nabywców (Rogoziński, 2009, s. 30).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. **Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka** – brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów,
2. **Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka** (diagram 5.6.8.)
 - a) **Powiększenie liczby zatrudnionych** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a rozumieniem jakości usług jako ustalania poziomu jakości zlecenia wspólnie z klientem (test chi-kwadrat, $p=0,0498$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (33,3%) istotnie częściej jakość usług rozumiana jest jako ustalanie poziomu jakości zlecenia wspólnie z klientem niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (4,8%).

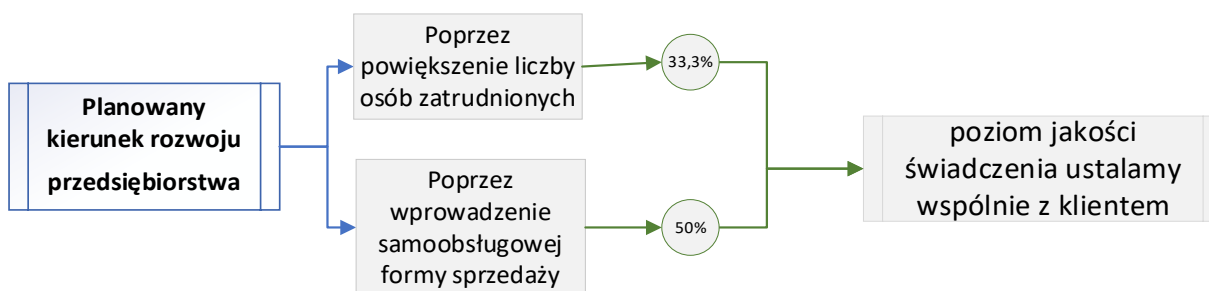


Diagram 5.6.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży, a rozumieniem jakości usług jako poziomu jakości zlecenia ustalanego wspólnie z klientem (test chi-kwadrat, $p=0,007$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (50,0%) istotnie częściej postrzegali jakość usług jako poziom jakości zlecenia ustalany wspólnie z klientem niż osoby, które decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (4,3%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

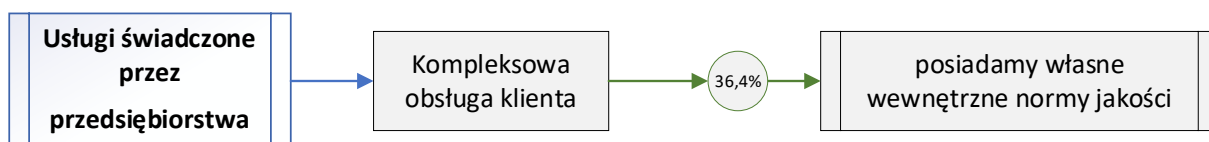


Diagram 5.6.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usługi kompleksowej obsługi klienta, a posiadaniem własnych wewnętrznych norm jakości (test chi-kwadrat, $p=0,009$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (36,4%) istotnie częściej posiadano własne wewnętrzne normy jakości niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (0,0%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a sposób rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka (diagram 5.7.0.).

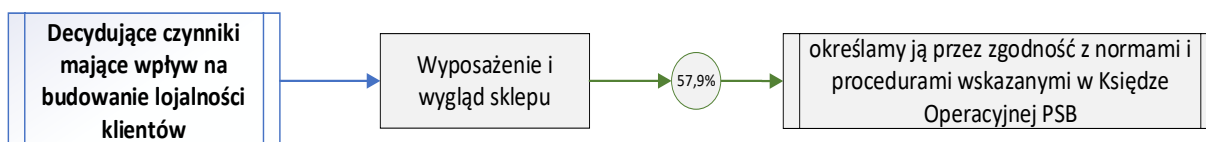


Diagram 5.7.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a sposób rozumienia jakości usługi w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a rozumieniem jakości usług jako zgodności z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (57,9%) istotnie częściej postrzegano jakość usług jako zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (12,5%).

Jakość jako pozytywnie zweryfikowana opinia klienta na temat usług świadczonych przez badane przedsiębiorstwa jest kategorią trudno mierzalną, a tym bardziej trudną do kontrolowania. Jak zauważa J. Urban ze względu na subiektywny charakter odbioru jakości przez klientów i wiążącą z tym heterogeniczność występuje trudność w jednoznacznym przesądzeniu o poziomie jakości ocenionej usługi (Urban, 2018, s. 13). Zarządzanie jakością to niewątpliwie zadanie kadry kierowniczej, stąd pierwotnym zadaniem menedżerów jest zaprojektowanie i wdrażanie systemu zarządzania jakością w organizacji, który jest zdolny do spełniania funkcji i osiągania celów jakościowych (Dobska, Dobski, 2016, s. 30).

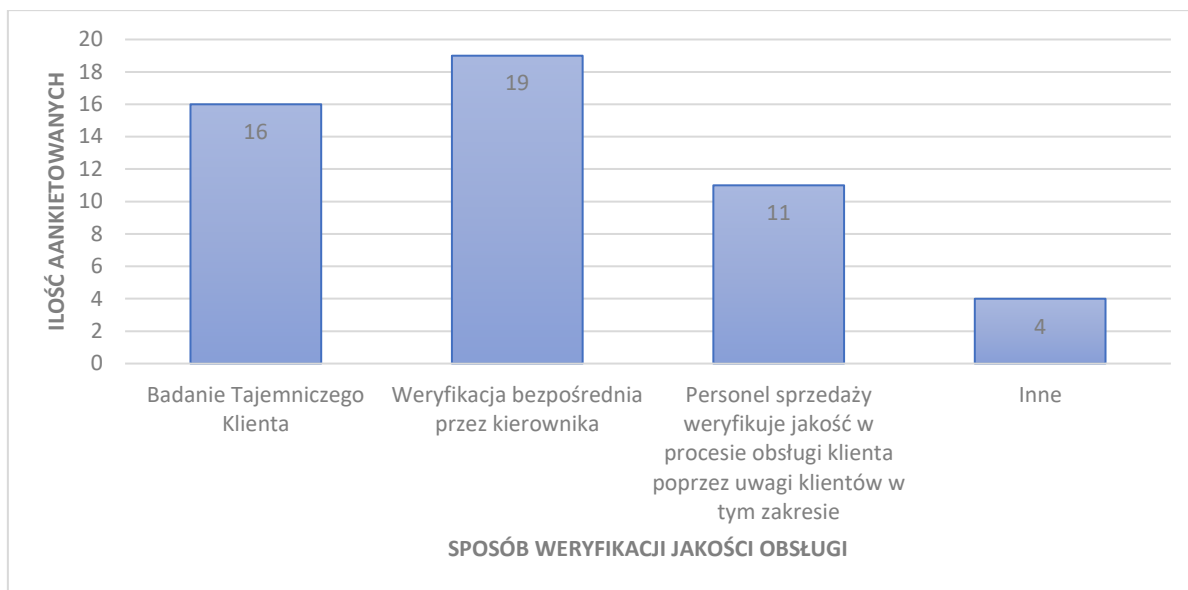
Na tle zagadnienia kontroli jakości usług w badanych przedsiębiorstwach istnieją zróżnicowane metody jej oceny (tabela 5.4.6.)

Tabela 5.4.6. Sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
Badanie Tajemniczego Klienta	16	59,3
Weryfikacja bezpośrednia przez kierownika	19	70,4
Personel sprzedaży weryfikuje jakość w procesie obsługi klienta poprzez uwagi klientów w tym zakresie	11	40,7
Inne	4	14,8

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.1.8. Metody zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach.

Inne: opinie klientów wyrażane na sklepie oraz w mediach społecznościowych, ilość obsłużonych klientów, statystyki sprzedażowe, opinie klientów wyrażane na sklepie i w lokalnej społeczności

Źródło: Tabela 5.4.6.

Respondenci za najczęstszą metodę weryfikacji jakości świadczonych usług wskazywali weryfikację bezpośrednią przez kierownika – 19 odpowiedzi. Nadzór nad prawidłowym wykonaniem usługi obejmuje w tym zakresie kontrolę spełnienia standardów i norm wewnętrznych ustalonych w ramach organizacji, bądź zapisanych w księdze operacyjnej PSB Mrówka. Istotnym jest fakt, że wiedza na temat spełnienia oczekiwań klientów ma podstawowe znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Działania menedżerów badanych przedsiębiorstw w zakresie kontroli jakości rozumianej jako weryfikacja bezpośrednia przez kierownika opierają się na czynnościach korygujących ewentualne błędy pracowników, bądź niwelujące braki w ofercie asortymentowo – usługowej. W praktyce to działania związane z nadzorowaniem pracy personelu zaplecza oraz personelu, który ma bezpośredni kontakt z klientem. Bezpośrednia weryfikacja dotyczy w analizowanym przypadku prawidłowości wykonywania obowiązków pracowników w ramach zleconych im zadań oraz informowania pracowników o jakości wykonanych zadań. Wspomagając się wewnątrznie ustalonymi normami postępowania lub wspierając procesami z Księgi operacyjnej PSB Mrówka ocenie podlega kryterium spełnienia zadań związanych z pracą operacyjną na sklepie.

Kolejnym najbardziej rozpowszechnionym sposobem weryfikacji jakości obsługi klienta w firmie jest badanie tajemniczego klienta, na co wskazuje 16 respondentów. Metoda ta polega na przeprowadzeniu obserwacji uczestniczącej w miejscu, gdzie świadczona jest usługa i

ocenie, na ile zaprojektowane przez firmę składniki usługi są w rzeczywistości realizowane. Obserwatorem jest specjalnie przygotowany do tej roli, wyposażony w instrukcję co do sposobu oceny, badacz, który wciela się w rolę klienta. Metoda ta mierzy stopień, w jakim funkcjonują w firmie usługowej standardy związane z procesem świadczenia usługi, a nie z pomiarem doświadczeń klienta, ponieważ jak podkreśla J. Urban uzyskane wyniki z tej metody wpisuje się w definicję jakości jako stopnia spełnienia ustalonych wymagań (Urban, 2018, s. 81). Tak jak weryfikacja kontroli jakości usługi w postaci bezpośredniej weryfikacji przez kierownika ukierunkowana jest na ocenę jakości technicznej, tak badanie *mystery shopping* pozwala na ocenę fizycznych i technicznych cech punktu usługowego, dostępność i ekspozycję produktów, poziom i widoczność cen w sklepie oraz poziom obsługi klientów w stosunku do przyjętych w przedsiębiorstwie standardów i procedur (Dziewianowska, 2012, s. 263).

Kolejnymi czynnikami będącymi sposobem weryfikowania jakości w badanych przedsiębiorstwach są: opinie klientów wyrażane na sklepie oraz w mediach społecznościowych, ilość obsłużonych klientów, statystyki sprzedażowe, opinie klientów wyrażane na sklepie i w lokalnej społeczności. Publiczne opinie konsumentów są szczególnie istotne, gdyż wszechstronny dostęp do Internetu zapewnił konsumentom możliwość porównywania cen oraz zakupu produktów i jednocześnie stał się platformą do wyrażania opinii o świadczonych usługach. Zmiany w zakresie postrzegania jakości stały się wyraźniejsze dzięki mediom społecznościowym, gdyż klienci korzystają z okazji do podzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi użytkownikami (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider, 2021, s. 5). Z tej perspektywy do wzmocnienia pozycji konsumentów wobec przedsiębiorstw przyczyniło się ich usieciowienie, co powoduje jak podkreśla G. Baran, że nabywcy mogą łatwo demaskować obietnice bez pokrycia i nieodpowiedzialne wobec nich zachowania (Baran, 2013, s. 73).

Decyzja o ponownym skorzystaniu z usług handlowych przedsiębiorstwa będzie zależała od oceny kryterium prawdy tj. również pozytywnej oceny jakości usługi handlowej przez nabywcę. Na tym tle 11 badanych przedsiębiorstwach dokonuje weryfikacji jakości obsługi klienta poprzez obserwacje personelu kontaktowego w trakcie świadczenia usługi w ramach uwag konstruowanych przez klientów w tym zakresie.

Jak zauważają M. Marczak i M. Boguszewicz-Kreft szczególne cechy usług (handlowych) takie jak niematerialność i ulotny charakter powodują, że im bardziej personel będzie w stanie wzbudzić zaangażowanie klienta w etap współpracy nad projektowaniem produktu

usługowego tym bardziej satysfakcjonujący będzie efekt materialny usługi z jakim klient zostaje (zob. Marczak, Boguszewicz-Kreft, 2023, s. 15).

Etap poruszonej problematyki badawczej w postaci uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty przedsiębiorstwa rozpoczyna również kolejną część badawczą kwestionariusza Servingo, opartą na ocenie i rozpoznaniu czynników mających wpływ na kształtowanie oferty przedsiębiorstwa.

Zagadnienie problemu badawczego dotyczącego zakresu partycypacji klienta w tworzeniu oferty przedsiębiorstwa oraz przesłanek mających wpływ na jej tworzenie przedstawia tabela 5.4.7.

Tabela 5.4.7. Czynniki mające wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa

	N	%
Określenie rzeczywistych [zgłaszanych] potrzeb klienta	24	88,9
Procedura wewnętrzna własne zasady postępowania	10	37,0
Oferta wprowadzana przez Centralę PSB	9	33,3
Oczekiwania klientów	22	81,5
Potencjał techniczny	10	37,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

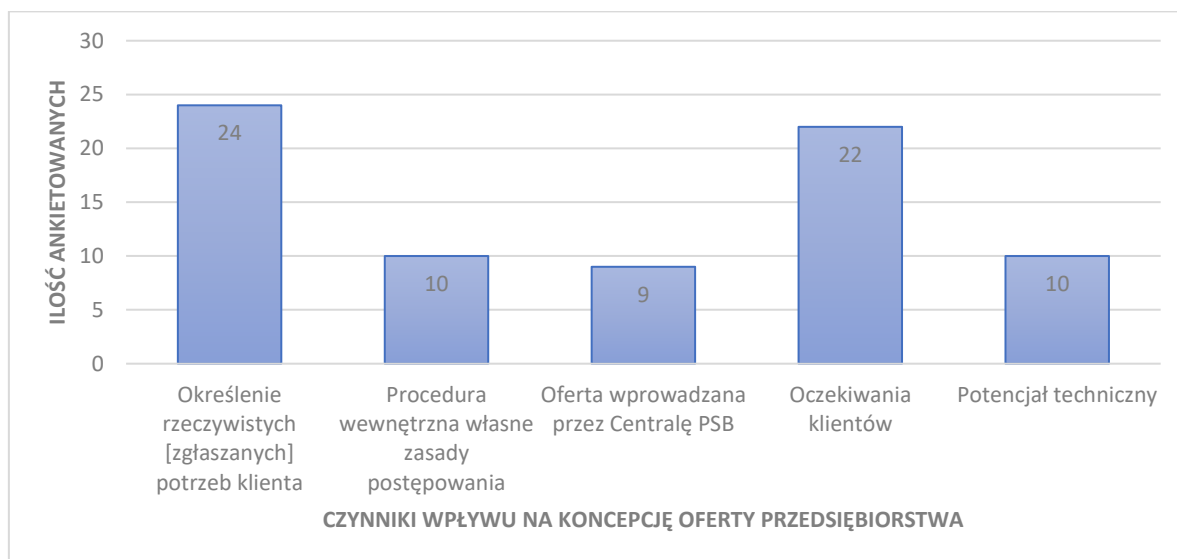
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw – 24 odpowiedzi, potwierdza, że podstawą do tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa są rzeczywiste i zgłaszane w trakcie rozmów potrzeby klienta na temat oczekiwanej oferty. Wysokim wskaźnikiem wpływu, który został zauważony przez 22 przedsiębiorstwa objęte są również oczekiwania klientów, które mogą być rozpoznane jako trendy rynkowe, działania konkurentów czy uwagi zgłaszane w trakcie rozmów z personelem.

Dodatkowo wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa mają własne zasady postępowania, na co wskazuje 10 respondentów, potencjał techniczny – 10 wskazań oraz oferta wprowadzona przez Centralę PSB - dziewięć odpowiedzi. Mając na uwadze szczególnie rodzaj nabywanego asortymentu zauważyć można, że to kontakt z nabywcą usługi stwarza okazję do rozmów, które dają możliwość wsłuchania się w opinię klientów również w temacie oferty przedsiębiorstwa²⁴⁷. Tym bardziej uzasadnione w odniesieniu do badanych

²⁴⁷ Zasięganie opinii klientów na temat oferty usługowej jest rozpowszechnioną formą działalności marketingowej np. w sklepie Leroy Merlin, gdzie z powodzeniem funkcjonuje dział Rada Klientów, której misją jest podpowiedzenie co można udoskonalić w jakości świadczonych usług, obsługi i asortymentu (<https://media.leroymerlin.pl/aktualnosci/rok-z-rada-klientow-w-leroy-merlin>, dostęp dnia 09.08.2023). dodatkowo podkreśla się, że Stali klienci dobrze odnajdują się między sklepowymi półkami, pamiętają, jak sklep zmieniał się na przestrzeni lat, a także świetnie znają ekipę doradców, bo przecież stale utrzymują z nimi kontakt przy okazji kolejnych zakupów. Rozpoznanie klubów stałych klientów stanowi wyraz marketingowego programu

przedsiębiorstw jest rozpoznanie wpływu klienta w aspekcie rzeczywistych, bo zgłaszanych jego potrzeb.



Wykres 5.1.9. Czynniki mające wpływ na tworzenie oferty przedsiębiorstwa

Źródło: Tabela 5.4.7.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. **Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa** – brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów
2. **Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa** (diagram 5.7.1.)
 - a) **Poprzez dodanie kanału sprzedaży on-line** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a uznaniem za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa oferty wprowadzanej przez Centralę PSB (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (53,8%) istotnie częściej uznawały za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa ofertę wprowadzaną przez Centralę PSB niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

wiązania klientów z firmą, a poprzez wykorzystanie więzi społecznych, grupowych czy towarzyskich ich celem jest przedłużenie współpracy i kontaktów z usługodawcą (zob. Rogoziński, 2000a., s. 111).

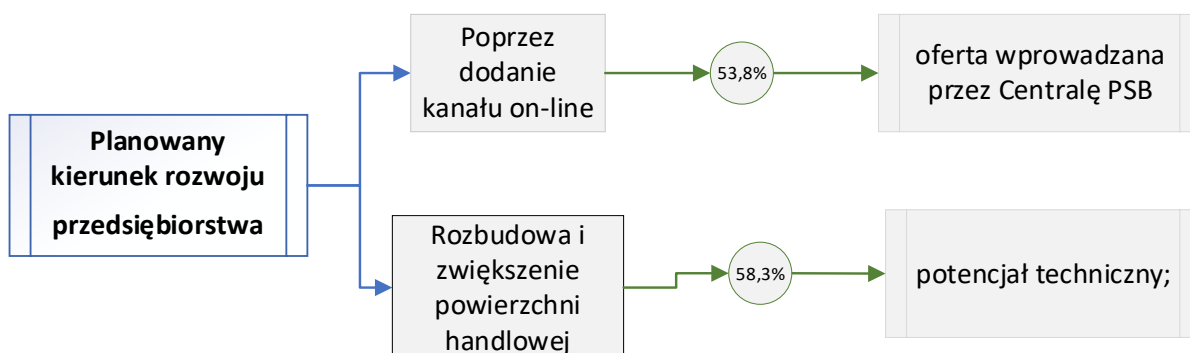


Diagram 5.7.1. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Rozbudowa i zwiększenie powierzchni handlowej** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a potencjałem technicznym jako podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wskazywały na potencjał techniczny jako podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa (diagram 5.7.2.)

- a) **Kompleksowa obsługa inwestycji** - zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a postrzeganiem oczekiwań klientów jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (100,0%) istotnie częściej uważano, że oczekiwania klientów są podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (68,8%).
- b) **Usługi logistyczne** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych, a postrzeganiem oczekiwania klientów jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (68,8%) istotnie rzadziej oczekiwania klientów były uważane za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (100,0%).

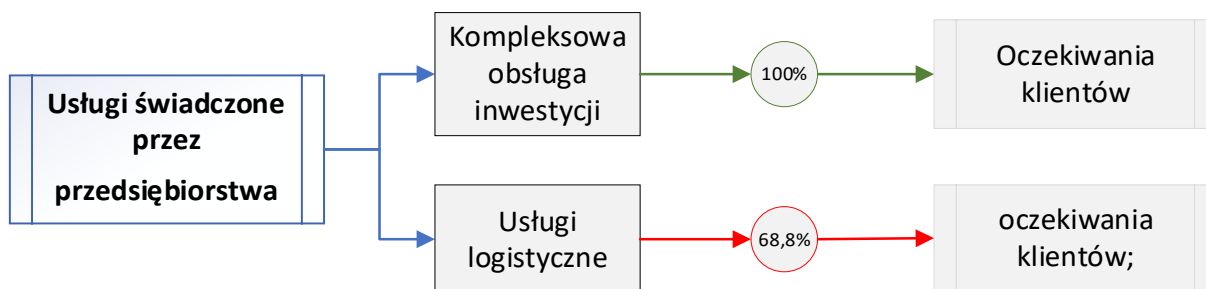


Diagram 5.7.2. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a czynnikami mającymi wpływ na tworzenie koncepcji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na przesłanki stanowiące podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (diagram 5.7.3.)

- a) **Taktowne kształtowanie relacji z klientami** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a określeniem rzeczywistych potrzeb klienta (test chi-kwadrat, $p=0,040$) oraz procedurą wewnętrzną własnych zasad postępowania (test chi-kwadrat, $p=0,0499$) jako podstawami tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa. W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej określenie rzeczywistych potrzeb klienta jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (75,0%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (53,3%) istotnie częściej procedura wewnętrzna własnych zasad postępowania jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).
- b) **Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa poprzez określenie rzeczywistych potrzeb klienta (test chi-kwadrat, $p=0,009$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego

zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej uważano, że określenie rzeczywistych potrzeb klienta jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (66,7%).

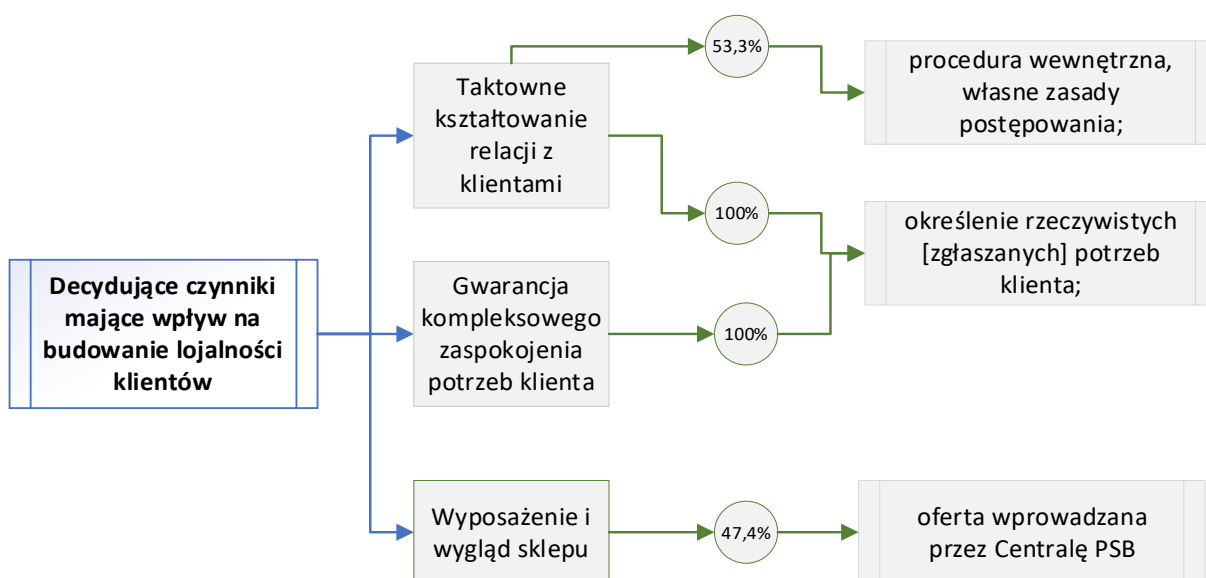


Diagram 5.7.3. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na przesłanki stanowiące podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

c) **Wyposażenie i wygląd sklepu** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a postrzeganiem oferty wprowadzanej przez Centralę PSB jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,017$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (47,4%) istotnie częściej postrzegano ofertę wprowadzoną przez Centralę PSB jako podstawę koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

Uczestnictwo nabywcy usługi we współtworzeniu koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest wyrazem dowartościowania, gdy zostanie wzięte pod uwagę przez przedsiębiorstwo. To w jaki sposób to zaangażowanie zostanie zweryfikowane ma swoje konsekwencje w zakresie zastosowania odpowiednich metod zarządzania i strategii marketingowej dla badanych

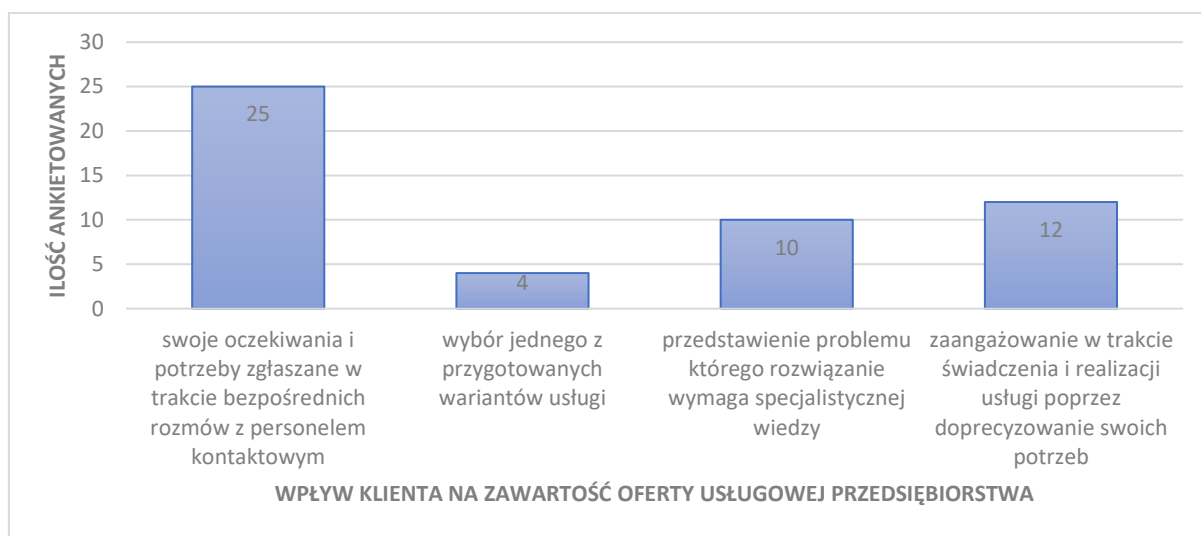
przedsiębiorstw. Na tym tle jak podkreśla A. Styś walka konkurencyjna wśród usługodawców toczy się o maksymalne dopasowanie oferty rynkowej przedsiębiorstwa usługowego do oczekiwań usługobiorców między innymi poprzez poznanie wszystkich oczekiwań klientów w stosunku do procesu usługowego a także sposobu kreacji i zmian tych oczekiwań oraz warunków jej kształtujących (Styś, 2003, s. 46). Z tej perspektywy zagadnienie rozpoznania potrzeby klienta oraz jego uczestnictwo we współtworzeniu produktu usługowego stanowiło kolejny problem badawczy. Perspektywa interpretacji roli i wpływu klienta na ofertę usługową została zaprezentowana w tabeli 5.4.8.

Tabela 5.4.8. Wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej

	N	%
swoje oczekiwania i potrzeby zgłaszane w trakcie bezpośrednich rozmów z personelem kontaktowym	25	92,6
wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi	4	14,8
przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy	10	37,0
zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb	12	44,4

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.2.0. Czynniki mające wpływ na tworzenie oferty przedsiębiorstwa

Źródło: Tabela 5.4.8.

Najczęściej wskazywaną formą komunikacji z klientem, w trakcie której klient formułuje swoje oczekiwania i potrzeby jest bezpośrednia rozmowa z personelem kontaktowym, na którą wskazuje 24 przedsiębiorstw. Wpływ na zawartość oferty usługowej klienta poprzez jego zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb zauważa 12 badanych przedsiębiorstw. Wpływ klienta na kształtowanie oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie

wymaga specjalistycznej wiedzy zauważa 10 respondentów. Najmniejszy wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej badane przedsiębiorstwa dostrzegają w wyborze jednego z przygotowanych wariantów usługi. Ostatni z przywołanych i najmniej rozpoznanych wpływów klienta na ofertę przedsiębiorstwa jest związany z istotą świadczonych usług. Jak zauważa R. Normann gotowy wariant usługi to opracowany zestaw specjalnie standaryzowanych pakietów usług, spośród których każdy odpowiada potrzebom jednego, dobrze rozpracowanego segmentu klientów oferując mu pakiet dopasowanych, ale standardowych usług (Normann, 2012, s. 151). Potwierdza to tym samym zróżnicowany charakter świadczonych usług handlowych, ich indywidualny, a zarazem wynikający z charakteru asortymentu i udziału nabywcy w projektowaniu produktu usługowego, który ma stanowić dla niego najkorzystniejsze rozwiązanie.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa

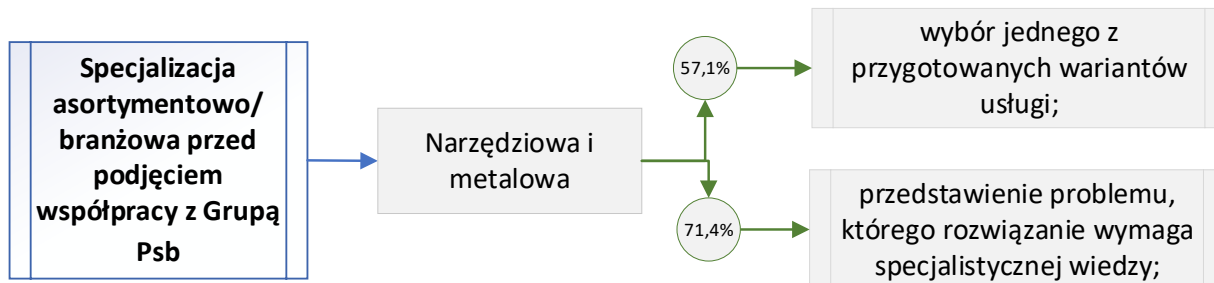


Diagram 5.7.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a wpływem klienta na ofertę usługową poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi (test chi-kwadrat, $p < 0,001$) oraz przedstawieniem problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p = 0,029$). Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (57,1%) istotnie częściej niż z pozostałych branż (0,0%) pozwalały na wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi. Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (71,4%) istotnie częściej niż z pozostałych

branż (25,0%) pozwalały na wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa

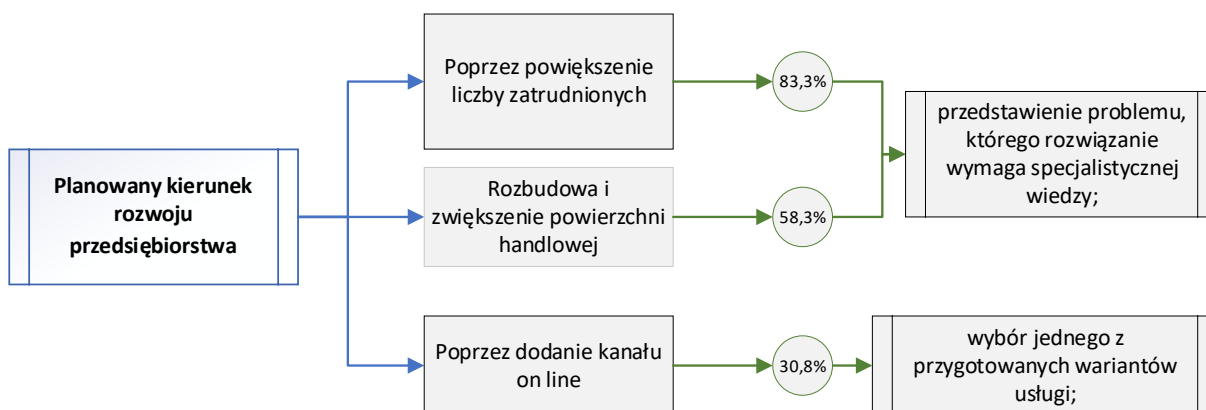


Diagram 5.7.5. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Planowany kierunek rozwoju przedsiębiorstwa

- a) **Poprzez powiększenie liczby zatrudnionych pracowników** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a wpływem klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,008$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (83,3%) istotnie częściej wpływ klienta odbywa się poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (23,8%).
- b) **Rozbudowa i zwiększenie powierzchni handlowej** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a wpływem klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wskazywały na wpływ klienta poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

c) **Rozbudowa poprzez dodanie kanału sprzedaży on-line** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a wpływem klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi (test chi-kwadrat, $p=0,025$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (30,8%) istotnie częściej odpowiadały, że klient ma wpływ na ich usługę poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi niż osoby, które kanału online nie dodały (0,0%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a wpływem klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa (diagram 5.7.6.)

a) **Kompleksowa obsługa klienta** - zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a wpływem klienta na ofertę poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,018$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (100,0%) istotnie częściej uważano, że klient ma wpływ na ofertę usługową przedsiębiorstwa w postaci przedstawienia problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (68,8%).

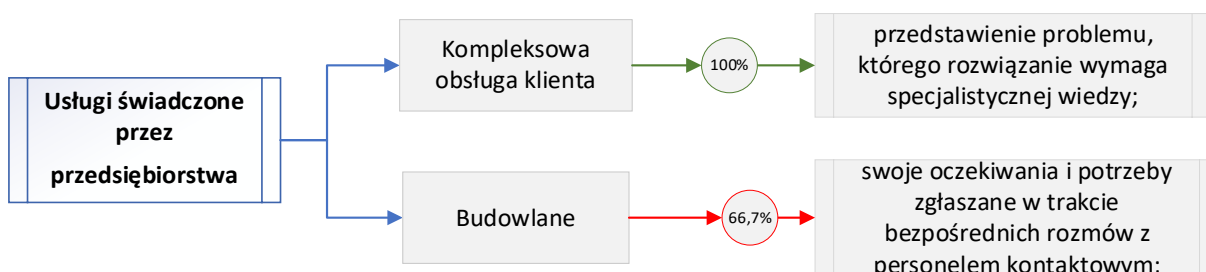


Diagram 5.7.6. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a wpływem klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

b) **Usługi budowlane** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a wpływem klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa poprzez zgłaszanie swoich oczekiwań i potrzeb w trakcie rozmów z personelem kontaktowym (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (66,7%) istotnie rzadziej klienta wpływa na formę oferty poprzez zgłaszanie swoich oczekiwań i potrzeb w

trakcie rozmów z personelem niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (100,0%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a wpływ klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa (diagram 5.7.7.)

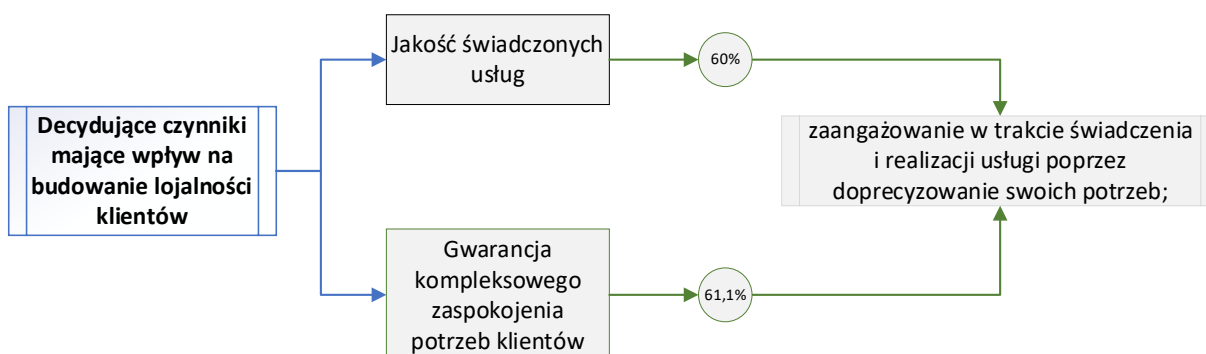


Diagram 5.7.7. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a wpływ klienta na ofertę usługową przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) Jakość świadczonych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usług oraz doprecyzowanie swoich potrzeb (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej klient wpływał na zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).
- b) Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klienta** - zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a wpływem klienta na zawartość oferty usługowej poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb (test chi-kwadrat, $p=0,014$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (61,1%) istotnie częściej uważano, że klienta wpływa na formę i zawartość oferty

poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usług poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

Realizacja usług handlowych w badanych przedsiębiorstwach odbywa się poprzez świadczenie pracy zatrudnionego w nim personelu, co ma skutki w zakresie relacji z otoczeniem organizacji, zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym. Interpretacja relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa otwiera kolejną perspektywę badawczą w aspekcie charakteru organizacji. Rola klienta i jego wpływ na kształtowanie oferty usługowej ma znaczenie dla rozwoju systemu wykonania usług przez badane przedsiębiorstwa, ponieważ często najlepszym stymulatorem rozwoju firmy usługowej jest świadomy i wymagający klient (Dobska, Dobski, 2016, s. 77). Na tym tle zweryfikowano czy w przedsiębiorstwach są klienci, z którymi współpracują badane przedsiębiorstwa ponad trzy lata (tabela 5.4.9.)

W zdecydowanej większości przedsiębiorstw wskazanej przez 24 ankietowanych występują **długotrwałe relacje i kontakty z klientami**. Istotnym jest z tej perspektywy fakt, że przeznaczenie towarów stanowiących rdzeń usługi handlowej, a obudowane stosowną relacją usługową zapośredniczającą się w relacji osobowej może być stymulatorem do podtrzymywania długotrwałych relacji z klientami.

Tabela 5.4.9. Okres współpracy z klientem dłuższy niż 3 lata

	N	%
Nie	3	11,1
Tak	24	88,9
Ogółem	27	100,0

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Przestrzeń współpracy pomiędzy nabywcą, a przedsiębiorcą jest umotywowana różnicowanymi czynnikami. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw rozpoznaje wzrost zainteresowania klientami, ich potrzebami i preferencjami. Jak zauważa P. Dobski stali klienci odznaczają się zwiększoną siłą nabywczą, która znajduje odzwierciedlenie w wielkości i wartości kupowanych produktów. Fakty te skłaniają osoby zarządzające przedsiębiorstwami do ciągłego udoskonalania relacji z klientami oraz umiejętnego rozpoznania stałych klientów (Dobski, 2009, s. 11). W przedsiębiorstwach, które zadeklarowały dłuższy okres współpracy z klientem najczęściej wskazywaną przyczyną lojalności nabywców jest aktywna mobilizacja

przedsiębiorstwa wyrażająca się w dbałości o to, żeby klienci byli zadowoleni ze świadczonych przez nich usług, a poprzez to, żeby z nich nie rezygnowali (tabela 5.5.0.).

Tabela 5.5.0. Jakie są przyczyny lojalności klientów?

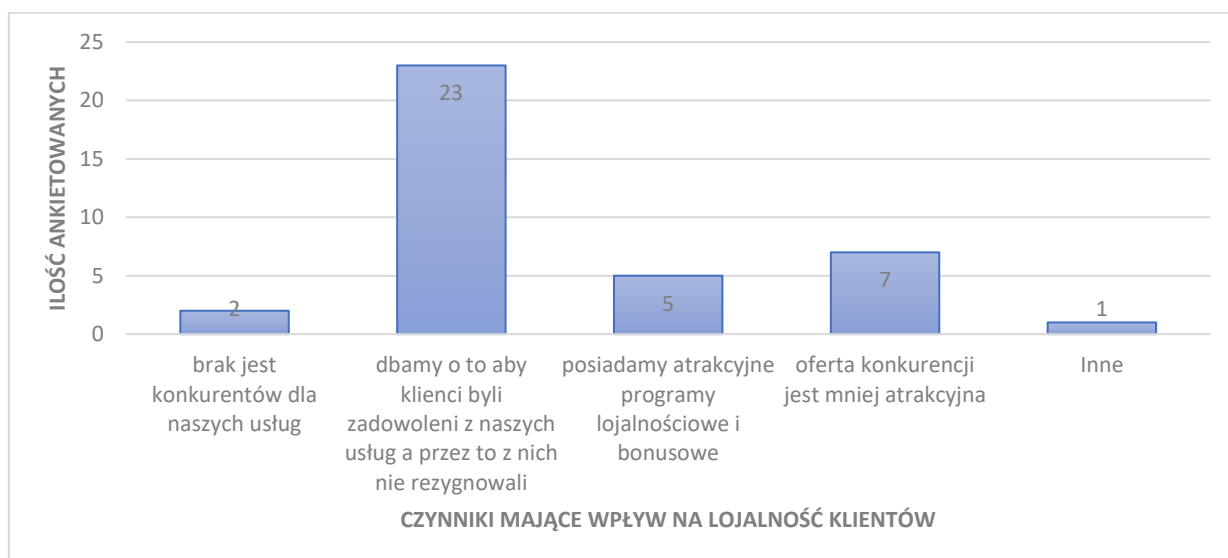
	N	%
brak jest konkurentów dla naszych usług	2	7,4
dbamy o to, aby klienci byli zadowoleni z naszych usług a przez to z nich nie rezygnowali	23	85,2
posiadamy atrakcyjne programy lojalnościowe i bonusowe	5	18,5
oferta konkurencji jest mniej atrakcyjna	7	25,9
Inne	1	3,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Inne: Lokalizacja

Na podstawie wyników badań zauważa się, że dbałość o zadowolenie klientów z usług świadczonych przez respondentów jest zdecydowaną przesłanką warunkującą ich lojalność. Pozostałe odpowiedzi ukierunkowywały na znaczenie lepszej oferty usługowej oferowanej przez badane przedsiębiorstwa, na co wskazuje siedmiu respondentów, atrakcyjność programów lojalnościowych zauważona przez pięciu ankietowanych, brak konkurencji w konkretnych lokalizacjach sklepów – dwa wskazania.



Wykres 5.2.1. Czynniki mające wpływ na lojalność klientów

Źródło: Tabela 5.5.0.

Wśród innych czynników jeden respondent wymienił lokalizację jako cechę świadczącą o lojalności klientów. Wskazana w kafeterii odpowiedzi kategoria *dbałości o zadowolenie z usług* powinna być rozumiana jako szczere zainteresowanie się problemem klienta, umiejętność i możliwość do podejmowania decyzji oraz świadomość oddziaływania marketingowego w trakcie świadczenia usług handlowych. J. Brillmann ową dbałość rozpoznaje jako zorientowanie

na klienta, które oznacza, że więcej osób w przedsiębiorstwie rozumie specyficzne oczekiwania i preferencje różnych grup klientów rzecz procesu tworzenia wartości dla klienta w efekcie czego klienci są bardziej zadowoleni z usług firmy oraz sposobu ich wytwarzania (Brilmann, 2002, s. 88). Autor do konsekwencji tej orientacji zalicza lojalność klientów wobec przedsiębiorstwa, a utrzymanie z nim najlepsze relacje przyczyniają się do zwiększania jego sprzedaży i zysków co w konsekwencji zwiększa wartość dla akcjonariuszy.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. **Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a okresem współpracy dłuższym niż trzy lata z klientami i przyczyną ich lojalności** – brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów
2. **Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a okresem współpracy dłuższym niż trzy lata z klientami i przyczyną ich lojalności**

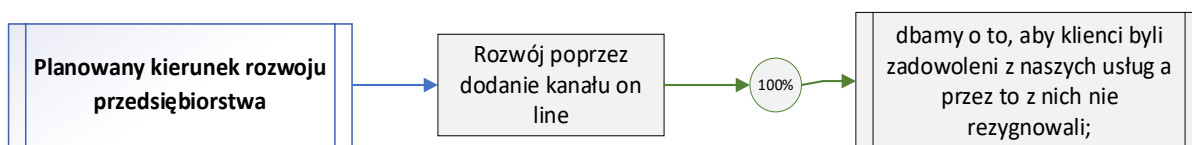


Diagram 5.7.8. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a okresem współpracy dłuższym niż trzy lata z klientami i przyczyną ich lojalności

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online a dbaniem o to, aby klienci byli zadowoleni z usług a przez to z nich nie rezygnowali (test chi-kwadrat, $p=0,037$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (100,0%) istotnie częściej dbały o to, aby klienci były zadowoleni z usług a przez to z nich nie rezygnowali niż osoby, które kanału online nie dodały (71,4%).

3. **Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów (diagram 5.7.9.).**

Zakres świadczonych usług

- a) **Logistyczne** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych, a posiadaniem grupy klientów obsługiwanych więcej niż 3 lata (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (100,0%) częściej zadeklarowano

posiadanie klientów obsługiwanych więcej niż 3 lata niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (72,7%).

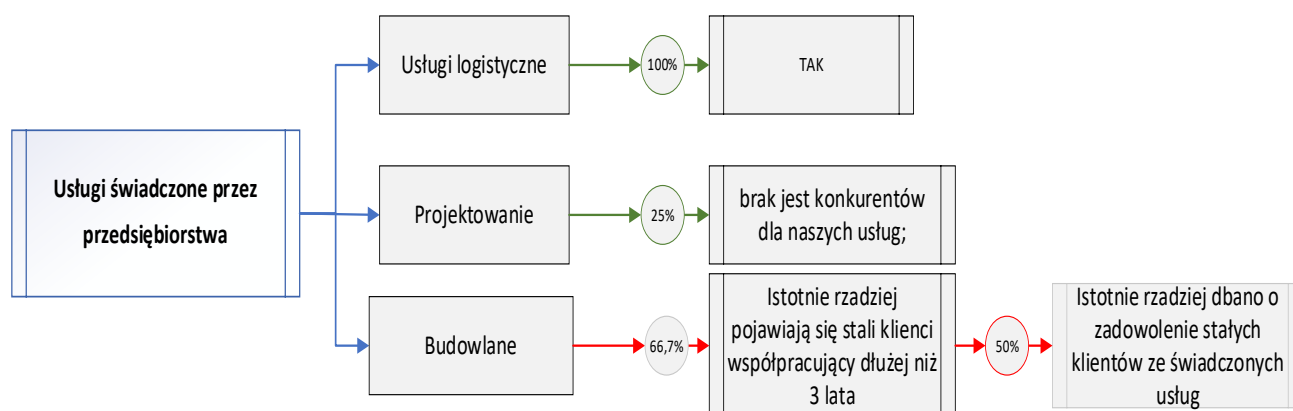


Diagram 5.7.9. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Projektowanie** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania, a posiadaniem klientów współpracujących więcej niż 3 lata ze względu na brak konkurentów dla oferowanych usług (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (25,0%) istotnie częściej klienci współpracowali więcej niż 3 lata z przedsiębiorstwem ze względu na brak konkurentów dla oferowanych usług niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (0,0%).
- c) **Budowlane** - zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych a posiadaniem stałych klientów współpracujących dłużej niż 3 lata (test chi-kwadrat, $p=0,0499$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (66,7%) istotnie rzadziej pojawiają się stali klienci współpracujący więcej niż 3 lata niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (95,2%). Również zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a dbaniem o zadowolenie stałych klientów z usług świadczonych przez przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (50,0%) istotnie rzadziej dbano o zadowolenie stałych klientów z usług niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (95,2%).

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów (diagram 5.8.0.)

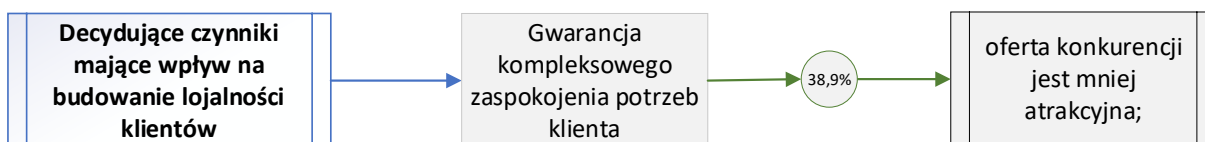


Diagram 5.8.0. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a okresem współpracy z klientem dłuższym niż trzy lata oraz przyczyną lojalności tych klientów

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a lojalnością długoletnich klientów ze względu na mniej atrakcyjną ofertę konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (61,1%) istotnie częściej uważano, że klienta wpływa na formę i zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usług poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

Zdecydowana zgodność w wynikach badań odnośnie do dbałości przedsiębiorstw o zakres i jakość świadczonych usług stanowią asumpt do weryfikacji form dowartościowania lojalnych nabywców badanych przedsiębiorstw, co zostało zaprezentowane w tabeli 5.5.1.

Ponad 15 respondentów dokonało nagrodzenia klientów nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie pieniężnym, osiem badanych przedsiębiorstw podejmowało konsultację w ramach wprowadzania nowego produktu do oferty, trzy organizacje podejmowały współpracę z klientem w trakcie tworzenia nowej oferty usługowej w przedsiębiorstwie. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie praktykuje w swojej działalności stałej współpracy z lojalnymi klientami jako konsultantami w zakresie podnoszenia jakości obsługi czy współtworzenia oferty.

Warto zwrócić uwagę, że zachodzi istotna niewspółmierność wyników w odniesieniu do deklarowanych działań w postaci kształtowania oferty usługowej w ramach zgłaszanych potrzeb i oczekiwań klientów, a niską aktywnością przedsiębiorstw mających na celu zaproszenie klienta do konsultowania w ramach wprowadzenia nowego produktu, czy powołanie stałego klienta, jako konsultanta. Ponadto wśród innych odpowiedzi trzech respondentów nie podejmuje żadnych działań związanych z dowartościowaniem lojalności klientów.

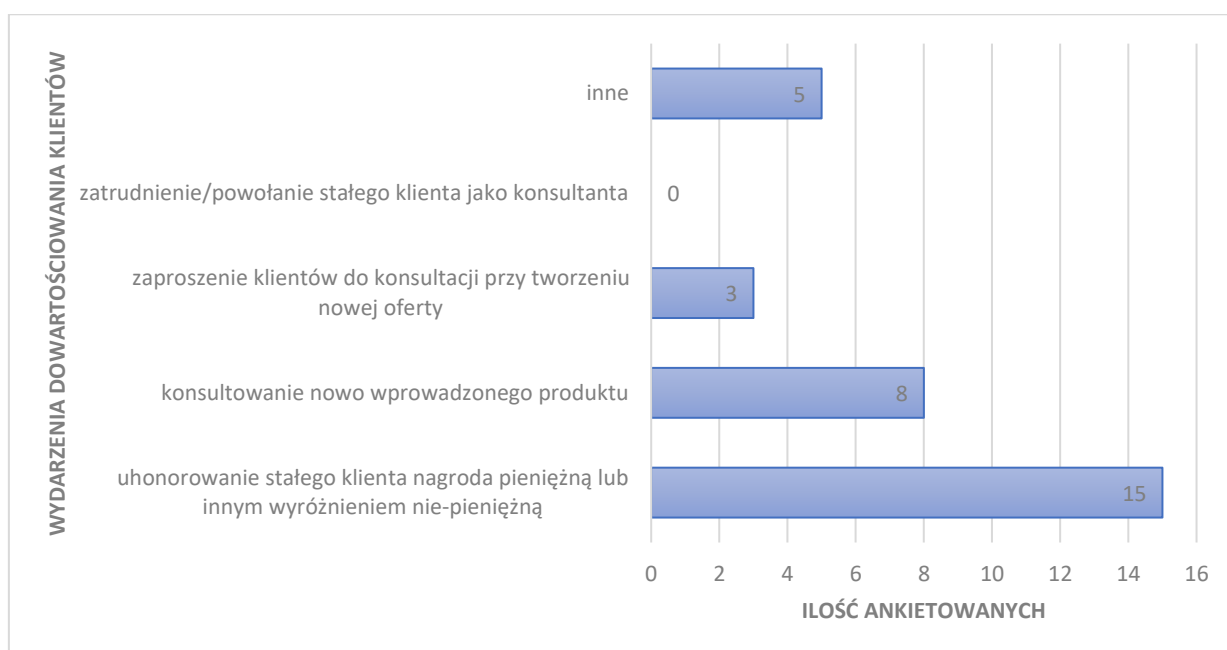
Tabela 5.5.1. Wydarzenia dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie PSB Mrówka

	N	%
uhonorowanie stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężną	15	55,6
konsultowanie nowo wprowadzonego produktu	8	29,6
zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty	3	11,1
zatrudnienie/powołanie stałego klienta jako konsultanta	0	0,0
inne	5	18,5

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Inne: brak (3 osoby), szkolenie produktowe czasami powiązane z imprezą integracyjną, stała analiza potrzeb rynku.



Wykres 5.2.2. Wydarzenia dowartościowania klientów

Źródło: Tabela 5.5.1.

Perspektywą promującą proklienckie działania dla badanych przedsiębiorstw powinno być oprócz nagradzania pieniężnego/rzeczowego również aktywizacja w zakresie działań angażujących nabywców usług w zakresie współtworzenia oferty usługowej. Jak zauważa K. Rogoziński klientowi nie wystarcza już uznanie go za podmiot w pełni uprawniony do weryfikacji wartości nabywanych produktów. Klient chce być traktowany jako interesariusz, a priori uwzględniany w tworzeniu i podziale wartości, a sama relacja między klientem, a usługodawcą staje się centrum zainteresowań, ponieważ w niej i z niej powstaje wartość (Rogoziński, 2006a., s. 4-5).

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne

różnice w odpowiedziach respondentów w odniesieniu do sposobów dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie:

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a sposobami dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie (diagram 5.8.1.)

- a) **Chemia gospodarcza** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a zapraszaniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty (test chi-kwadrat, $p=0,023$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (40,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,5%) zapraszano klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty.

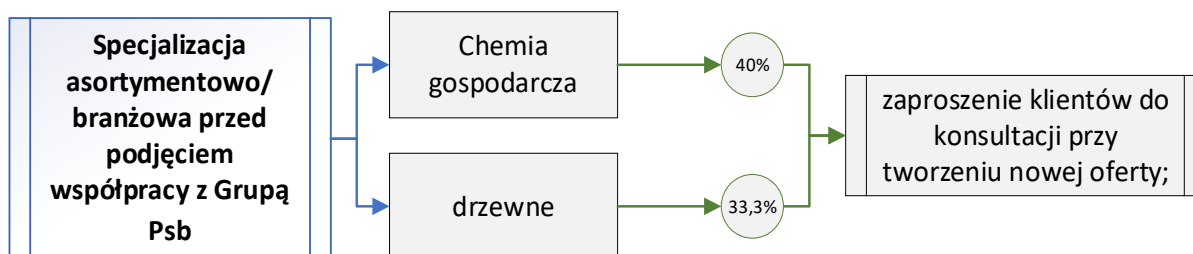


Diagram 5.8.1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a sposobami dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Materiały drzewne** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a zapraszaniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty (test chi-kwadrat, $p=0,0496$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (33,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,8%) wskazywano zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem dowartościowania klientów w przedsiębiorstwie (diagram 5.8.2.).

- a) **Powiększenie liczby zatrudnionych pracowników** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a zaproszeniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty w ciągu ostatnich 24 miesięcy (test chi-kwadrat, $p=0,498$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (33,3%) istotnie częściej w ciągu ostatni 24 miesięcy zapraszano klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (4,8%).

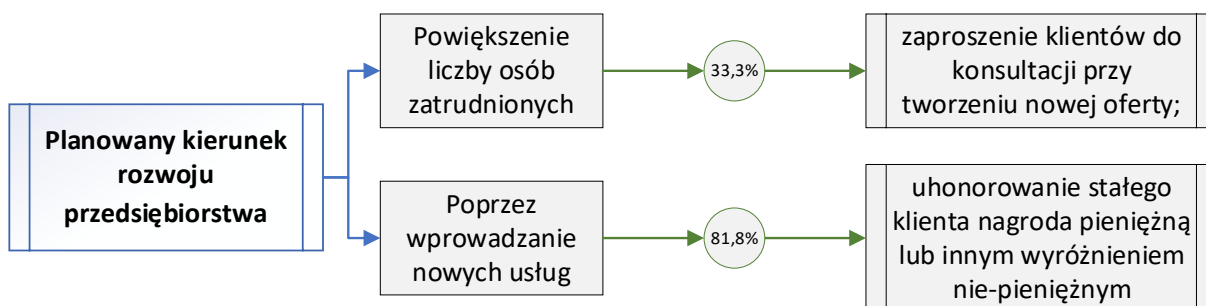


Diagram 5.8.2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a sposobem dowartościowania klientów w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- b) **Poprzez wprowadzenie nowych usług** - zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a wystąpieniem w ciągu 24 miesięcy uhonorowania stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym (test chi-kwadrat, $p=0,023$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej honorowały stałych klientów nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (37,5%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem dowartościowania klienta przez przedsiębiorstwo

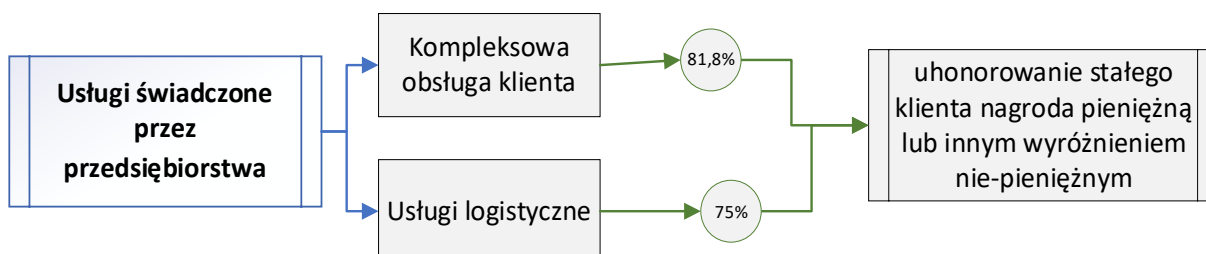


Diagram 5.8.3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a sposobem dowartościowania klienta przez przedsiębiorstwo

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Kompleksowa obsługa inwestycji** - zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a uhonorowaniem stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym (test chi-kwadrat, $p=0,023$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (81,8%) istotnie częściej nagradzano klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym, niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (37,5%).

- b) **Usługi logistyczne** - Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych a uhonorowaniem stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym w ciągu ostatnich 24 miesięcy (test chi-kwadrat, $p=0,014$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (75%) istotnie częściej nagradzano klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym, niż w grupie przedsiębiorstw, które nie oferowały usług logistycznych (20%)

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a sposobem dowartościowania klienta w przedsiębiorstwie

– brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów

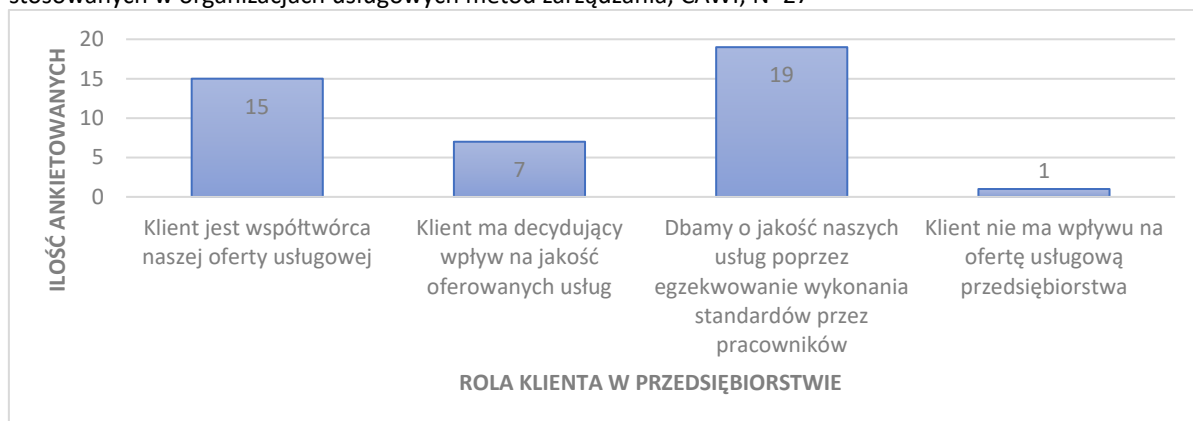
Dostrzeżenie roli nabywcy usług handlowych stanowi jednocześnie wyraz świadomości czynników mających wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej. Na tym tle w badanych przedsiębiorstwach istotnym argumentem potwierdzającym orientację na nabywcę jest dbałość o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników, co zostało zaprezentowane w tabeli 5.5.2.

Tabela 5.5.2. Rola klienta w przedsiębiorstwie

	N	%
Klient jest współtwórcą naszej oferty usługowej	15	55,6
Klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług	7	25,9
Dbamy o jakość naszych usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników	19	70,4
Klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa	1	3,7

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.2.3. Rola klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: Tabela 5.5.2.

Jakość świadczonych usług dla klientów badanych przedsiębiorstw czynnikiem, w ramach którego 19 respondentów zauważa **perspektywę zaangażowania nabywcy**. Klient w

tej interpretacji staje się **stroną oceniającą jakość świadczonej usługi**. Jego rola w tej przestrzeni to **ocena jakości usług**, a przestrzeń kompetencji personelu w zakresie jakości to przyjęte przez organizację standardy. 15 respondentów badanych przedsiębiorstw zauważa, że klient **poprzez czynne uczestnictwo w świadczeniu usługi jest współtwórcą oferty usługowej**, siedmiu ankietowanych wskazuje, że klient ma **decydujący wpływ na jakość oferowanych usług**, a jedno przedsiębiorstwo nie zauważa wpływu klienta na ofertę usługową. Istotnym na tle wyników jest fakt charakteru nabywanego produktu usługowego, który zróżnicowany w oparciu o kryteria ważne dla nabywcy, każdorazowo wymaga innego poziomu zaangażowania nabywcy usługi. Kolejna przestrzeń wydobywająca sens usługowej współpracy pomiędzy nabywcą, a usługodawcą to zaopatrywanie organizacji świadczącej usługi w informacje, które wdrożone mogą stać się jednym z czynników przewagi konkurencyjnej. Wyróżnienia wymaga fakt, że drugą najczęściej wskazywaną rolą klienta – 15 wskazań jest **jego współudział w tworzeniu oferty usługowej przedsiębiorstwa**. Fakt ten stanowi potwierdzenie usługowego charakteru handlu, gdyż rdzeń usługi będąc asortymentem zostaje uposażony w obudowujące go elementy przez nabywcę i z którymi utożsamia się potrzeba nabywcy. Ta postać aktywności klienta ma wpływ na strukturę kolejnych produktów usługowych implementowanych do oferty usługowej i jednocześnie staje się wyzwaniem dla przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania tym wyraźnie zauważonym zaangażowaniem klienta. Źródłem i kanałem komunikacyjnym do współdecydowania o ofercie przedsiębiorstwa w badanych przedsiębiorstwach staje się personel kontaktowy, ponieważ jednoznacznie wyniki badań wskazują, że obsługa klienta jest uzależniona od poziomu zaangażowania w nią personelu (zob. Urban-Siemieniako, 2012, s. 78). Konsekwencją czynnego zaangażowania klienta w proces współtworzenia usługi jest **współodpowiedzialność za jakość świadczonych usług** i z tą rolą nabywcy utożsamia się siedmiu respondentów.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

1. **Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rolą klienta w przedsiębiorstwie (diagram 5.8.4.).**

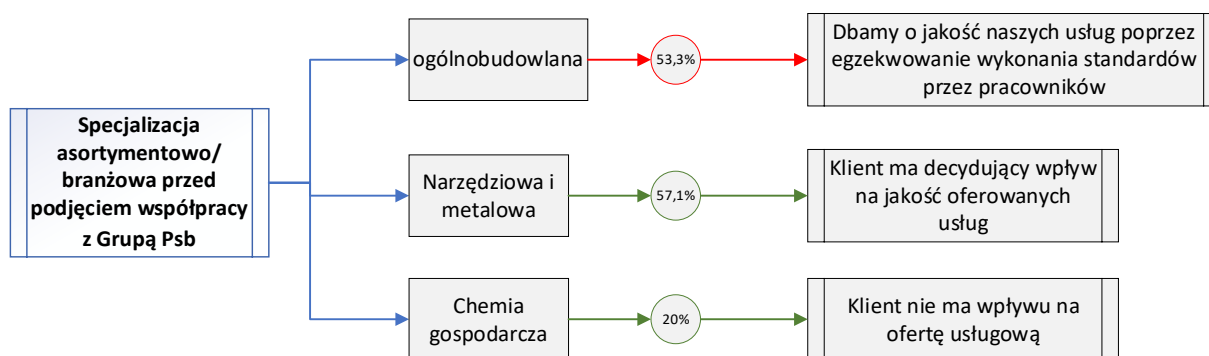


Diagram 5.8.4. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a rolą klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Ogólnobudowlana** - zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji ogólnobudowlanej, a dbaniem o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników (test chi-kwadrat, $p=0,030$). Osoby ze specjalizacji ogólnobudowlanej (53,3%) istotnie rzadziej niż osoby z pozostałych specjalizacji (91,7%) dbały o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników.
- b) **Narzędziowa i metalowa** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a rozpoznaniem, że klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (57,1%) istotnie częściej niż z pozostałych branż (15,0%) uważały, że klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług.
- c) **Chemia gospodarcza** - zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a zdaniem, że klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,033$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (20,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (0,0%) uważało, że klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa.

W zakresie analiz według planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową oraz rozpoznania czynników mających wpływ na kształtowanie lojalności klientów – brak istotnych różnic w odpowiedziach respondentów.

Usługowy charakter działalności handlowej wymaga od pracowników przedsiębiorstw posiadania umiejętności i interpretacji poziomu ważności klientów dla przedsiębiorstwa w celu dowartościowania tych, którzy są związani z przedsiębiorstwem. Mając na uwadze rozpoznane w wynikach własnych badań znacznego wpływu nabywcy na współtworzenie

oferty usługowej przedsiębiorstwa należy zweryfikować metody zarządzania w odniesieniu do nabywców usług organizacji w aspekcie ich okresu współpracy. Na tym tle 25 respondentów podejmuje działania, które mają na celu **zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami** oraz pozyskiwanie nowych (tabela 5.5.3.)

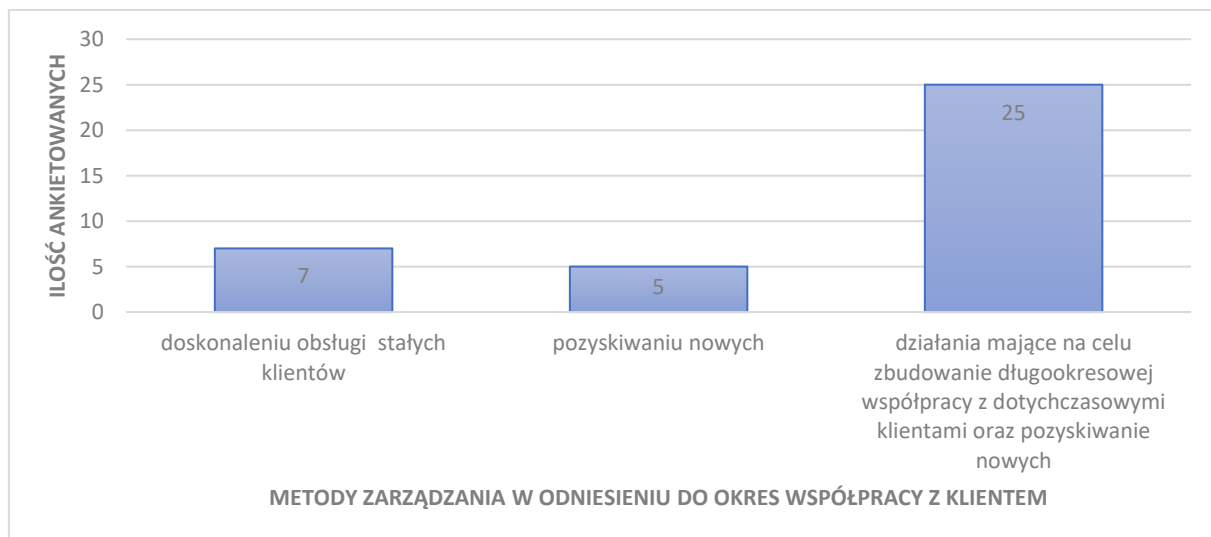
Tak zdiagnozowany kierunek zarządzania w postaci budowy długookresowych relacji z klientami w przedsiębiorstwach jest zgodny z rozpoznanymi w wynikach własnych badań czynnikami mającymi wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach, do których 22 respondentów zaliczyło budowanie długookresowych relacji z nabywcami. Warto zwrócić uwagę na fakt, że zaledwie siedmiu respondentów skupia swoją uwagę w działaniach operacyjnych na doskonaleniu obsługi stałych nabywców. Najmniejszą ilością wskazań charakteryzuje się czynnik skupienia uwagi tylko na nowych nabywcach, co zostało podkreślone przez pięć organizacji.

Tabela 5.5.3. Metody zarządzania w odniesieniu do okresu współpracy z klientem

	N	%
doskonaleniu obsługi stałych klientów	7	25,9
pozyskiwaniu nowych	5	18,5
działania mające na celu zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych	25	92,6

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.2.4. Metody zarządzania w odniesieniu do okresu współpracy z klientem

Źródło: Tabela 5.5.3.

Funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw w warunkach dojrzałości rynkowej oraz wysokiej penetracji rynku, a w szczególności oddziaływania technologii informacyjno – dystrybucyjnej powodują, że tym co pozwala im na budowanie przewagi konkurencyjnej jest

wiedza o nabywcach usług oraz ich satysfakcja. Rozpoznając znaczenie promocji usług handlowych jako każdego sposobu komunikowania się firmy z jej otoczeniem, w celu udzielenia informacji, namowy lub przypomnienia, dotyczących: usługi, osoby wykonawcy lub firmy (Rogoziński, 2000a., s. 151) w wynikach badań zweryfikowano, że za najskuteczniejszą formę promocji badane przedsiębiorstwa uważają rekomendacje formułowane przez stałych klientów (tabela 5.5.4.).

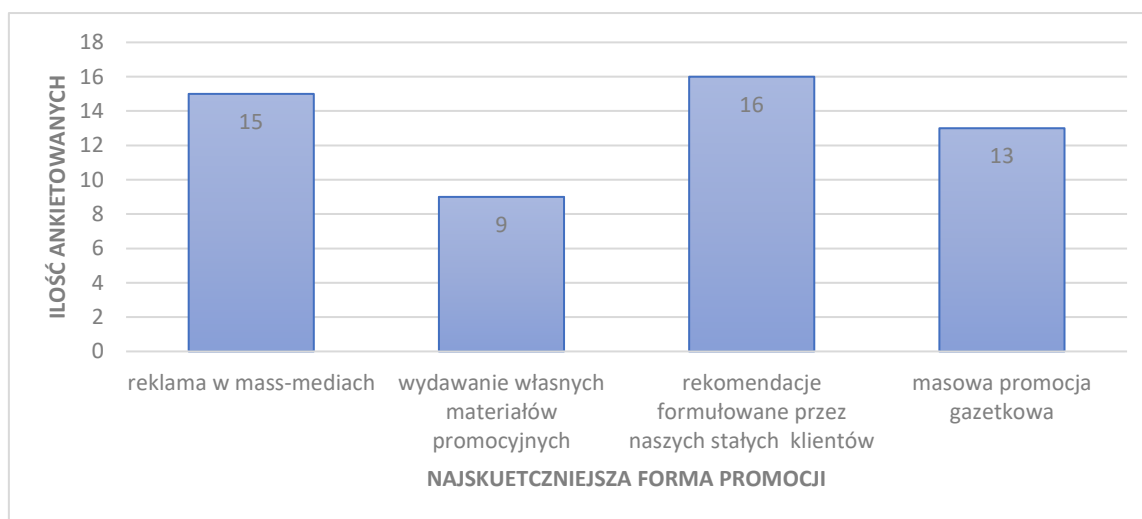
Kolejną równie ważną formą promocji dla respondentów jest reklama w mass mediach (TV, Internet), na co wskazuje 15 ankietowanych. Za masową promocją gazetkową jako najskuteczniejszą formę promocji opowiada się 13 respondentów, a dziewięć podmiotów największych korzyści promocyjnych upatruje w wydawaniu własnych materiałów promocyjnych.

Tabela 5.5.4. Najskuteczniejsza forma promocji w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

	N	%
reklama w mass-mediach	15	55,6
wydawanie własnych materiałów promocyjnych	9	33,3
rekomendacje formułowane przez naszych stałych klientów	16	59,3
masowa promocja gazetkowa	13	48,1

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27



Wykres 5.2.5. Najskuteczniejsza forma promocji w przedsiębiorstwie.

Źródło: Tabela 5.5.4.

Kolejną równie ważną formą promocji dla respondentów jest reklama w mass mediach (TV, Internet), na co wskazuje 15 ankietowanych. Za masową promocją gazetkową jako najskuteczniejszą formę promocji opowiada się 13 respondentów, a dziewięć podmiotów

największych korzyści promocyjnych upatruje w wydawaniu własnych materiałów promocyjnych.

Wchodząc w bezpośredni obszar ekstrapolacji usług handlowych świadczonych przez badane przedsiębiorstwa z perspektywy rdzenia usług, jakim są materiały budowlano-dekoracyjne można zauważyć, że determinuje on formę promocji oferty usługowej oraz etapów jej realizacji. Odpowiednie zastosowanie działań promocyjnych powinno uwzględniać zróżnicowany sposób przekazu informacji zarówno na etapie pozyskiwania klienta jak i rozpoczęcia budowania z nim długofalowych relacji.

Wysokim wskaźnikiem odpowiedzi w badanych przedsiębiorstwach odznacza się również promocja w formie reklamy w mass mediach, centralne promocje gazetkowe²⁴⁸ czy wydawanie własnych materiałów reklamowych. Definiując reklamę jako płatną, nieosobową formę przedstawiania produktów, usług, idei przez określonego nadawcę za pośrednictwem mediów masowych, bezpośrednich oraz niestandardowych (Mazurkiewicz, Nestorowicz, Rogala, 2023, s. 215) można zauważyć, że jej celem w badanych przedsiębiorstwach jest przedstawienie części oferty usługowej przedsiębiorstwa. Reklama w mass mediach realizowana jest w badanych przedsiębiorstwach zarówno w postaci centralnie emitowanych ogólnopolskich reklam telewizyjnych jak i indywidualne promowanie oferty poprzez media społecznościowe. Podkreślenia wymaga fakt, że komunikacja w mediach społecznościowych (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok) traktowana jest przez badane przedsiębiorstwa w ramach promocji mass mediów. Do zalet mediów społecznościowych zalicza się ich globalny charakter, a także możliwość komunikacji z wieloma odbiorcami jednocześnie w czasie rzeczywistym (Mazurkiewicz, Nestorowicz, Rogala, 2023, s. 224). Działania promocyjne uwzględniające aktywności w postaci wydawania promocyjnych gazetek stanowią dla badanych przedsiębiorstw medium informowania, a także przypominania o posiadanej możliwości zaspokojenia potrzeb przez potencjalnych nabywców oraz reprezentatywnej ofercie asortymentowej, która da im możliwość skonstruowania indywidualnego produktu usługowego.

Dokonując operacjonalizacji wybranych problemów badawczych w zakresie sposobów i metod zarządzania w badanych przedsiębiorstwach można zauważyć następujące istotne różnice w odpowiedziach respondentów:

²⁴⁸ Promocje centralne organizowane w ramach sieci PSB Handel

1. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa

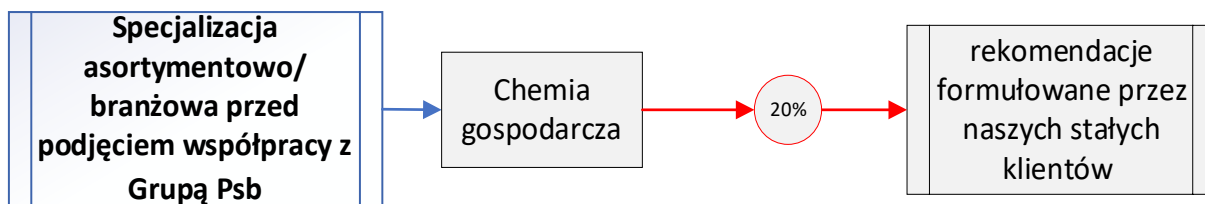


Diagram 5.8.5. Analiza wg. specjalizacji branżowej przed podjęciem współpracy z Grupą PSB, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a postrzeganiem rekomendacji formułowanych przez stałych klientów jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (20,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (68,2%) uważano, że rekomendacje formułowane przez stałych klientów są najskuteczniejszą formą promocji.

2. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa

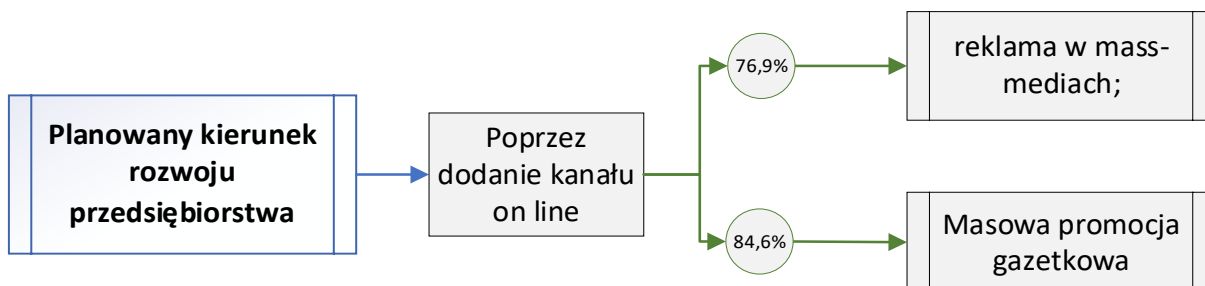


Diagram 5.8.6. Analiza wg. planowanego kierunku rozwoju przedsiębiorstw, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a korzystaniem z promocji w mass-mediach (test chi-kwadrat, $p=0,031$) oraz z masowej promocji gazetkowej (test chi-kwadrat, $p<0,001$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (76,9%) istotnie częściej korzystały z reklam w mass-mediach niż osoby, które kanału online nie dodały (35,7%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (84,6%) istotnie częściej korzystały z masowych promocji gazetkowych niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

3. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa (diagram 5.8.7.)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a postrzeganiem masowej promocji gazetkowej jako najskuteczniejszej formie promocji (test chi-kwadrat, $p=0,034$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (72,7%) istotnie częściej uważano masową promocję gazetkową za najskuteczniejszą formę promocji niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (31,3%).

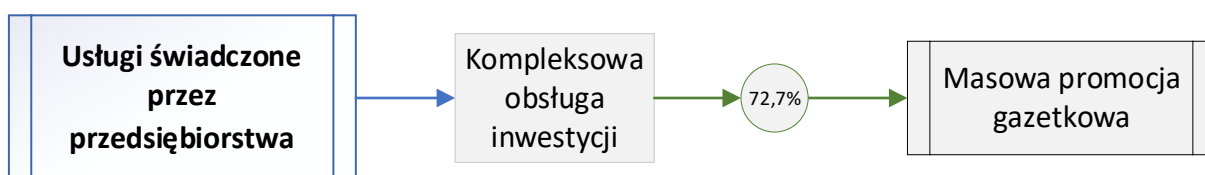


Diagram 5.8.7. Analiza przedsiębiorstw z rozbudowaną sferą usługową, a najskuteczniejszą formą promocji przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

4. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a najskuteczniejszą formą promocji stosowaną przez przedsiębiorstwa

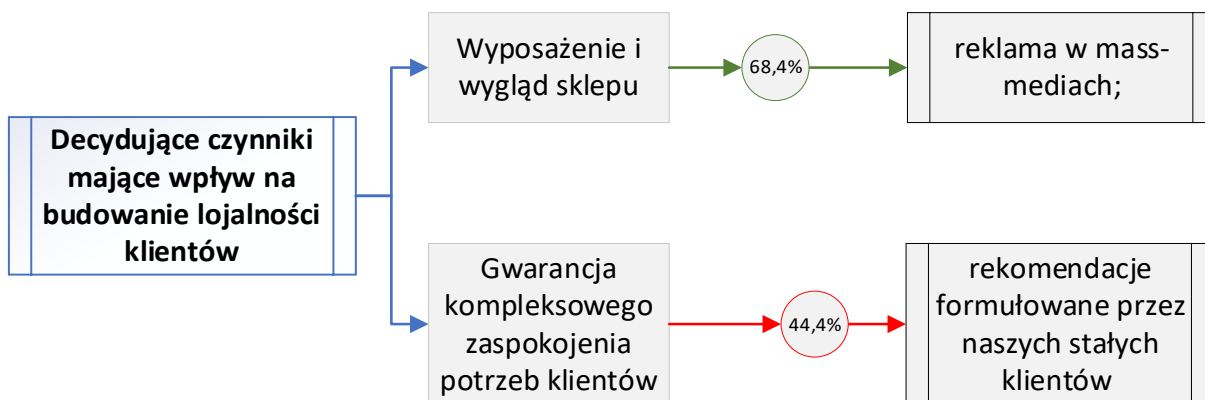


Diagram 5.8.8. Analiza oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów, a najskuteczniejszą formą promocji stosowaną przez przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. CAWI; N=27

- a) **Wyposażenie i wygląd sklepu** - Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem reklamy w mass-mediach jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-

kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (68,4%) istotnie częściej postrzegano reklamę w mass-mediach jako najskuteczniejszą formę promocji niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

b) Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przedsiębiorstwami, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a postrzeganiem rekomendacji formułowanych przez stałych klientów jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (44,4%) istotnie rzadziej uważano, że najskuteczniejszą formą promocji są rekomendacje formułowane przez stałych klientów niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (88,9%).

Załącznik 2. Definicje handlu w aspekcie makro- i mikroekonomicznym.

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
Ostatnie ogniwo w ogólnym procesie produkcji i dystrybucji, a jego zadanie polega na zmniejszeniu dystansu pomiędzy producentem i konsumentem oraz oferowaniu konsumentom produktów i usług, które zaspokajałyby potrzeby i wymagania	Handel detaliczny świadczy na rzecz nabywców wiele usług dodatkowych zarówno przed jak i po dokonaniu zakupu.
Handel – działalność gospodarcza polegająca na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży; W handlu dokonuje się przekształcenia asortymentu produkcyjnego oferowanego przez producentów lub importerów w asortyment handlowy. Handel jako rodzaj działalności gospodarczej jest ściśle powiązany z procesem wymiany. Umożliwia wytwórcom dotarcie do rynku docelowego i pośredniczy w sprzedaży ich produktów a z drugiej zapewnia ostatecznym klientom dostępność do oferty asortymentowo - usługowej i zaspokojenie popytu. Handel może wchodzić do nowych sektorów działalności usługowej (innej niż handlowa – usługa w tym przypadku nie oznacza świadczenia przedsiębiorstwa handlowego adresowanego do klienta i dołączanego do produktu materialnego (jak dowóz towaru zakupionego w sklepie – usługa usługowa)	Działalność handlu detalicznego polega na pośredniczeniu w wymianie towarowo-pieniężnej w sposób zorganizowany, w celu zaspokojenia potrzeb klientów indywidualnych poprzez sprzedaż towarów i usług. Handel detaliczny to ogół czynności handlowych wykonywanych w celu zakupu, a następnie sprzedaży towarów i związanych z nimi usług konsumentom indywidualnym do bezpośredniego spożycia użytkowania lub posiadania. Detalistą może być osoba fizyczna lub prawna, której podstawowym rodzajem działalności jest zakup towarów w celu odsprzedaży – bezpośrednio nabywcy finalnemu, Handel detaliczny zwiększa poprzez swoją działalność wartość dodaną w kanale dystrybucji, oferując towary w miejscu, w którym klienci chcą je nabywać (użyteczność miejsca), w odpowiadającym im czasie (użyteczność czasu) oraz umożliwiając zawarcie transakcji, która jest podstawą nabycia danego produktu (użyteczność posiadania - tworzenie odpowiednich warunków zakupu towarów przez ostatecznych nabywców).
Handel - działalność gospodarcza polegająca na zawodowym pośredniczeniu w wymianie towarowej; handel obejmuje wszystkie czynności związane z pośrednictwem między produkcją, a konsumpcją, a także świadczenie usług związanych z zakupem i sprzedażą, co ułatwia zbyt i zakup towarów.	Handel detaliczny z punktu widzenia odbiorców – handel wyręcza każdego nabywcę z wielu czynności, które musiałby wykonać samodzielnie, aby skutecznie zaspokoić swoje potrzeby (pełni funkcję spiżarni, dostępu, negocjacji, czasu). Z punktu widzenia dostawców odciąża od konieczności odnajdywania i docierania na własną rękę do każdego nabywcy zainteresowanego zakupem. Przejęcie określonych czynności zarówno od dostawców jak i odbiorców stanowi istotę usługi świadczonej przez handel detaliczny. Funkcje spełniane są przez pracę zatrudnionych pracowników lub właściciela (zakup, utrzymywanie zapasów, sprzedaż). Obustronne korzyści uzasadniają istnienie handlu
Handel jest sam w sobie usługą – polegającą na udostępnianiu nabywcom potrzebnych im towarów w dogodnym dla nich miejscu i czasie. Przedsiębiorstwa handlowe nie są powołane do produkowania, ale do dystrybucji dóbr.	Rolą handlu detalicznego jest zaopatrywanie nabywców w potrzebne im towary, czyli dobra przeznaczone do sprzedaży i przygotowane do niej w odpowiedni sposób; towarem nazywamy każde dobro wystawione na sprzedaż które zostało oznakowane i opatrzone ceną, Z punktu widzenia odbiorców, dla których wytwarzane są poszczególne dobra handel detaliczny odgrywa bardzo istotną rolę – wyręcza każdego nabywcę z wielu czynności które musiałby wykonywać samodzielnie, aby skutecznie zaspokoić swoje potrzeby. Ze strony

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
	dostawców są oni odciążani od konieczności odnajdywania i docierania na własną rękę do każdego nabywcy zainteresowanego zakupem ich produktów. Taka aktywność handlu poprzez przejęcie określonych czynności zarówno od dostawców jak i odbiorców stanowi istotę usługi świadczonej przez handel detaliczny, za którą pobiera on od nabywców wynagrodzenie w postaci marży handlowej
	Handel detaliczny spełnia funkcje dostarczania wartości finalnym nabywcom, wartość ta oparta jest o relacje między przedsiębiorstwem handlowym a nabywcą. Handel detaliczny zajmuje ostatnie miejsce w łańcuchu kreowania wartości dla klienta. Rola handlu w procesie tworzenia wartości dla nabywców można rozpatrywać z dwóch punktów: • rola handlu detalicznego w łańcuchu wartości - czyli w procesie wytwarzania, dostarczania i informowania nabywców o wartości • tworzenia wartości oferty usługowej przedsiębiorstw handlu detalicznego. Funkcja wartości dla klienta znalazła się w funkcjach ekonomicznych. Te na skutek dynamicznych zmian otoczenia rynkowego przedsiębiorstw, w tym zmiana tradycyjnego podziału zadań opartego na założeniu, że producent zajmuje się wytwarzaniem produktów, a pośrednicy sprzedażą skłaniają do pogłębionej redefinicji funkcji handlu nadanych im przez teorię funkcjonalną Z. Zakrzewskiego. Określony format sklepu oznacza określoną korzyść dla nabywcy w rozumieniu miejsca i czasu dostępności produktu. Stanowi potwierdzenie funkcji tworzenia przez handel wartości dodanej.
Dystrybutorzy pełnią funkcje magazynowania towarów i dostarczania ich konsumentom wtedy, kiedy pojawia się na nie popyt. Pośrednicy przyczyniają się także do zwiększania wartości oferowanych produktów dokładając różnorodne usługi.	Do pośredników w kanałach dystrybucji zalicza się handel detaliczny. Na tym poziomie dystrybucji dochodzi do bezpośredniego przemieszczania towarów od detalisty jako właściciela do ostatecznego nabywcy.
Istotą pośrednictwa handlowego jest kupno towarów w celu ich dalszej odsprzedaży. Efektywne uczestnictwo w wymianie dóbr materialnych zostało poszerzone o sferę wymiany wartości niematerialnych. Do czynności handlowych sensu largo - świadczonych przez pośredników zalicza się: analizę rynków zakupu i zbytu, przejmowanie ryzyka ponoszonego przez innych uczestników wymiany towarów, kształtowanie oferty rynkowej, fizyczną dystrybucja towarów, obsługę transakcji kupna i sprzedaży. Czynność	Handel detaliczny – ogół czynności handlowych wykonywanych w celu zakupu, a następnie sprzedaży towarów i związanych z nimi usług konsumentom indywidualnym do bezpośredniego spożycia, użytkowania lub posiadania. Różnorodność i różnorodność form handlu detalicznego jest rezultatem długookresowych przemian jaki miały miejsce w tej sferze gospodarowania.

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
tę można określić jako uczestnictwo handlu w procesie rynkowej aktywizacji ofert producentów dóbr Handel <i>sensu stricte</i> – zakup towarów w celu ich dalszej odsprzedaży.	
	Uczestnictwo przedsiębiorstw handlu detalicznego w procesie tworzenia wartości oferowanych na rynku można interpretować jako ich współudział w formowaniu produktu będącego zestawem korzyści określonych dla nabywcy. Oferta jest zapowiedzią świadczenia usług o określonej jakości, stanowiące pewną wartość dla indywidualnych nabywców dóbr konsumpcyjnych. Szersze pojęcie produktu handlu detalicznego: usługi - umożliwienie nabywcom dokonania wyboru zakupów - wyznaczenie lokalizacji miejsca zakupu towarów - technologia informacyjna i sprzedażowa Węższe ujęcie produktu handlu detalicznego – świadczenie polegające na dostarczaniu nabywcom pożądanego asortymentu towarów wraz z zestawem usług oferowanych łącznie lub dodatkowo. Kształtowanie asortymentu towarów i towarzyszących im usług należy do podstawowych zadań realizowanych przez detalistę w zakresie polityki produktu. Produkt handlu detalicznego to asortyment towarów wraz z towarzyszącymi usługami Wybór określonej placówki handlowej to wybór zestawu korzyści będących kombinacją: • szerokości i głębokości asortymentu • zakresu usług dodatkowych, dogodności lokalizacji, metod obsługi i innych świadczeń składających się na produkt oferowany przez detalistę.
Rolą handlu jest doprowadzenie do zaspokojenia popytu na dobra materialne przez zaoferowanie podaży tych dóbr odpowiadającej popytowi pod względem ilości asortymentu jakości czasu rozłożenia w przestrzeni i poziomu samej oferty. Obrót towarowy to ruch towarów od produkcji do konsumpcji. Obrót towarowy wymaga czynności: poznanie rynku nabywców i zbytu, ponoszenie ryzyka, doprowadzenie do fizycznych miejsc sprzedaży, przechowywanie do czasu sprzedaży, informowanie nabywców o możliwościach zakupu – to są czynności handlowe. Przedsiębiorstwa handlowe obok czynności	Detaliczny obrót towarowy – te akty kupna sprzedaży dzięki którym towar wchodzi w sferę konsumpcji i nie jest przeznaczony do dalszego obrotu. Cechą szczególną są niewielkie transakcje poszczególnych transakcji i znaczna ich częstotliwość.

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
handlowych mogą prowadzić także działalność usługową – dywersyfikacja dział handlowej. Na działalność handlu składają się czynności skupiające masę towarową w celu jej dalszego dysponowania oraz czynności dystrybucyjne. Handel umożliwia intensyfikuje i racjonalizuje przebieg procesów społecznej reprodukcji. Funkcje doradcze handlu wpływają na uszlachetnianie spożycia	
Handel jest szczególną formą wymiany towarowej w której pojawia się przedsiębiorstwo handlowe zajmujące się zawodowo pośrednictwem w wymianie Kreatywna rola handlu zwiększa się, gdyż kontraktując produkcje z wyprzedzeniem przyczynia się do jej ciągłości oraz wspiera inwencję producentów w rozwijaniu ich działalności. W odniesieniu do konsumentów ten typ wymiany sprzyja wywoływaniu i kształtowaniu potrzeb. Źródłem inwencji handlowej są nie tylko szczególne uzdolnienia ludzi zawodowo trudniących się wymianą, ale ożywione kontakty z producentami i konsumentami. Źródłem wartości jest oczywiście praca kontynuowana przez sferze obiegu towarowego. Praca sprzedawcy w sklepie ma charakter produkcyjny. Jednocześnie to praca wydatkowana przy czynnościach będących przedłużeniem procesu produkcji jak handel. Czynności organizatorskie związane z fazą wymiany.	Przedsiębiorstwo detaliczne jest wyodrębnioną jednostką gospodarującą wyodrębnioną w interesie konsumentów.
Gdyby czynności w handlu ograniczałyby się do magazynowania rozdziału terytorialnego, tworzenia partii towarów z tytułu rozbieżności w czasie w przestrzeni między produkcją a konsumpcją powołując się na myśl Z. Zakrzewskiego (1972) wówczas wymianę należałoby traktować jako dalszy ciąg produkcji. Obok wymienionych prac handel spełnia funkcje informacyjną w stosunku do konsumenta, a ponadto różnorodność form sprzedaży systemy cen powodują, że handel odbiega od aparatu rozdzielczego masy towarowej. Handel można uważać za usługę, dzięki której możliwy jest podział produkcji.	
Funkcje handlu są konsekwencją rozbieżności między podażą masy towarowej, a zgłaszanym i potencjalnym popytem pod względem rodzaju, ilości, miejsca i czasu jej udostępniania;	

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
Podstawową funkcją jest funkcja wymiany – zakup w celu dalszej odsprzedaży. Występują też funkcje pomocnicze (produkcja, transport). Przedsiębiorstwo realizuje funkcje operacyjne – związane z przekształceniem zaangażowanych zasobów i działań przedsiębiorstwa w produkt działalności handlowej – usługę.	
Handel – dziedzina działalności, w której odbywa się przesunięcie dóbr materialnych i usług ze sfery wytwórczej do sfery spożycia lub zużycia wytwórczego. Wymaga przeprowadzenia operacji kupna sprzedaży przedmiotów wymiany w zamian za ekwiwalent pieniężny w wyniku których zostają zaspokojone potrzeby różnych grup odbiorców.	Handel detaliczny – rodzaj działalności, dzięki której dobra i usługi opuszczają sferę wymiany i przechodzą do sfery spożycia konsumpcyjnego lub produkcyjnego.
Handel w węższym ujęciu funkcjonalnym – wymiana dóbr materialnych, zakup i sprzedaż, czyli operacje handlowe wykonywane przez przedsiębiorstwa. Handel w tym ujęciu to funkcja przedsiębiorstwa i oznacza całą jego działalność polegającą na zakupie i sprzedaży dóbr. Ujęcie instytucjonalne – kryterium podmiotowe wyodrębnienia podmiotów wyspecjalizowanych w działalności handlowej. Wszystkie podmioty gospodarcze, których główną działalnością jest handel w sensie funkcjonalnym, oznacza to zatem, że istnieje grupa podmiotów tworzących sektor handlu, a ich cechą jest zawodowe pośredniczenie w obrocie towarowym, czyli zakup towarów w celu ich sprzedaży bez zmiany fizycznej postaci dóbr. Handel należy do tych działań człowieka które ze swej istoty i podstawowych funkcji wykazują ścisłe powiązania z przestrzenią. W przestrzeni następuje realizacja aktów kupna sprzedaży w postaci towarowo pieniężnych powiązań dostawców i odbiorców.	Przedsiębiorstwa handlu detalicznego tradycyjnie wyodrębnione ze względu na przedmiot działalności – kupno w celu dalszej odsprzedaży bez zmiany fizycznej postaci produktu – przekształcają się w podmioty wyspecjalizowane w obsłudze konsumentów. Handel detaliczny – produktem jest usługa skonstruowana na bazie produktu materialnego (mającego postać materialną) lub niematerialnego (muzyka, tekst,) który ma standardową postać. Produkty te pochodzą spoza sektora handlu detalicznego; Produkt sfery handlu detalicznego ma charakter usługowy – brak możliwości magazynowania i transportu; Analizując internacjonalizację przedsiębiorstw handlu detalicznego należy zauważyć, że w przypadku procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych nie musi nastąpić wymiana dóbr materialnych. Z punktu widzenia detalisty przedmiotem eksportu jest usługa zoperacjonalizowana w postaci formatu handlu przyjmującego postać konkretnego punktu sprzedaży lub ich sieci. Internacjonalizacja produktu handlu detalicznego wymaga transferu szczególnego rodzaju czynnika produkcji – technologii. Technologia określa postać produktu, a ponieważ jest to produkt usługowy określa także sposób prowadzenia działań operacyjnych. Technologię należy interpretować szeroko jako wiedzę dotyczącą produktów, procesów wytwarzania, metod organizacji i zarządzania oraz technik marketingowych. Produkt detalisty to produkt, którego głównym składnikiem jest wiedza. Wiedza w aspekcie technologii sprzedaży detalicznej, Produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawa świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Istotą produktu, czyli usługi jest dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa z producentami,

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
	jeśli chodzi o producentów – wiązkę relacji z indywidualnymi nabywcami. Istota produktu handlowego sprowadza się do oferowania użyteczności w postaci dostępu do wytwórców / konsumentów, których produkty składają się na ofertę występującą w dogodnej dla klienta lokalizacji czasie ilości. Zaspokaja dwie potrzeby konsumentów – dostęp do dóbr producentów którego cechą jest atrakcyjna dla klienta konfiguracja asortymentu i warunków ich oferowania. Właśnie z warunkami dostępu związana jest grupa potrzeb konsumentów. Sposób oferowania produktów materialnych pozwala na zaspokojenie takich potrzeb jak potrzeby społeczne, estetyczne, edukacyjne, związane ze spędzaniem czasu wolnego. Z punktu widzenia producentów produktem jest usługa dostępu do ostatecznych nabywców – usługa uhandlowienia, która oznacza zapewnienie dostępu do produktu do miejsca, gdzie nabywca dokonuje zakupu w celu konsumpcji, czyli realizowany jest kluczowy element procesu reprodukcji – zamiana produktu na pieniądze.
	Głównym celem działania detalistów jest zaspokajanie potrzeb, życzeń i pragnień szczególnej grupy klientów. Łączą w tym celu towary (w niewielkich ilościach) oraz usługi (udzielając klientom odpowiedniego wsparcia), aby za pomocą właściwej ich kombinacji zaspokoić konkretne życzenia i pragnienia. Pomimo tego, że handel detaliczny polega na przeniesieniu własności przedmiotu materialnego, to każda operacja detalisty obejmuje również ważny element usługowy. Kategorią różnicującą usługodawców od detalistów jest czas konsumpcji. Firmy, które umożliwiają natychmiastową konsumpcję nazywamy usługodawcami, w wypadku konsumpcji odroczonej mówimy o detalistach.
Handel jest działalnością gospodarczą ściśle związaną z procesem wymiany. Polega na zawodowym pośredniczeniu w wymianie towarów. Oznacza to konieczność dokonywania zakupów w celu dalszej odsprzedaży (z reguły nie dokonując zmiany materialnej postaci przedmiotu obrotu)	Usługę handlową należy traktować jako zawodowe świadczenie pracy polegające na pośredniczeniu w obrocie towarowym i mające na celu zwiększenie użyteczności oferowanych dóbr, a dodatkowa obecność czynnika ludzkiego może zwiększać użyteczność dóbr stanowiących przedmiot transakcji. Meritum usługi handlowej stanowią oferowane na sprzedaż dobra materialne i współistniejące z nimi usługi towarzyszące. W zależności od potrzeb nabywcy, istotą świadczonych przez przedsiębiorstwo handlowe usług jest obustronne oferowanie usługi dostępu do oferty – producentom do nabywców, a klientom do towarów wytworzonych w sferze produkcji.
	Handel detaliczny to sprzedaż końcowemu nabywcy dóbr i usług przeznaczonych do jego użytku osobistego i na potrzeby jego rodziny lub gospodarstwa domowego.
Działalność gospodarcza polegająca na pośredniczeniu w wymianie towarów, czyli na ich zakupie a następnie odsprzedaży zwykle w niezmienionej postaci.	Zakup towarów w celu ich dalszej odsprzedaży bezpośrednim konsumentom w mniejszych ilościach. Podstawowym zadaniem handlu detalicznego jest zatem nieprzerwane pełne

Makroekonomiczne	Mikroekonomiczne
Handel	Handel detaliczny
	maksymalnie sprawne dostarczanie określonych towarów zaspokajających potrzeby konsumentów.
Przez handel rozumie się wyodrębnioną dziedzinę wyspecjalizowanej pracy społecznej polegającej na wykonywanym zawodowo pośredniczeniu w obrocie dobrami materialnymi.	Handel detaliczny – powinien zaspokajać potrzeby konsumentów. Oznacza to zaopatrywanie rynku pełne nieprzerwane i równomierne (w przestrzeni, czasie i odpowiednim ugrupowaniu asortymentowym) (asortyment). Placówki sprzedaży ukazują dodatnią ocenę, jeśli wykazują troskę o wysoką jakość artykułów zapewniając jednocześnie sprawną i kulturalną i estetyczną obsługę. (warunki). Ze sprzedażą wiąże się świadczenie różnorodnych usług na rzecz odbiorców.
Tym co odróżnia handel od innych rodzajów działalności ludzkiej jest wyręczanie gospodarstw domowych w konieczności utrzymywania zapasów na codzienny użytek i tym samym stała gotowość do świadczenia przez niego usług pełnego asortymentu.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Rojek 2003, s.189; Sławińska, 2008, s. 11-15; 2010; 2011, s. 35-36; Szulce, 2008, s. 9 -18; Chwałek 2008, s. 215; Mikołajczyk 2012, s.49; Mruk 2012, s. 181 – 187; Szumilak, 2004, s.13-15, 21-28, 33; Śmigielńska, 2004, 51-58; Boczar 1984, s. 7-15, 131; Garbacik, 1984 s. 128-129, 136-137, 193; Wiśniewski, 1965, s. 246; Urbanowska – Sojkin, 1997 s. 18-21; Szczepankiewicz, 2002, s. 25; Borusiak 2008, s.31,32, 105, 270, 62, 121 , 105, 123; Sullivan, Adcock, 2003, s.15; Dobski 2012, s. 74-80; Cox i Brittain, 2000; Otto, Olczak, 2007; Zakrzewski 1972, s. 19,257; Wakar 1966).

Załącznik 3. Usługa handlowa w teoriach handlu

Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
Teoria cyrkulacji	Przekształcanie strumieni towarów na: pieniądze, Odtwarzanie czynników wytwórczych, Umożliwianie przebiegu przekształcania struktur towarów, kształtowanie procesów, odnawianie cykli produkcji dóbr materialnych	Dystrybucyjno – cyrkulacyjna, Przyspieszenie obrotu towarowego i stymulowanie popytu; Jako reprezentant potrzeb rynkowych handel wpływa na prawidłowe ukształtowanie produkcji, przekształcanie asortymentu produkcyjnego w handlowy.	Charakter pomocniczy i wspierający wymianę dóbr materialnych, Usługa handlowa interpretowana jako usługa dodatkowa postrzegana w ramach <i>kultury handlu</i> , Funkcja usług to podnoszenie efektywności ekonomicznej i społecznej dóbr materialnych w ramach kultury handlu, Dopełnienie atrakcyjności towarów handlowych, Dodatkowe czynności na rzecz kupującego, Usługa jako forma konkurencji, atut dodawany do dóbr materialnych
Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
Teoria funkcjonalna (Z. Zakrzewski 1957, J. Dietl 1991)	Istotą działania przedsiębiorstw handlowych jest uzgadnianie struktury rodzajowej towarów, kierowanie ruchem towarów w czasie i przestrzeni, kształtowanie pojedynczej partii towarów oraz kształtowanie całej struktury asortymentowej, Handel jako pośrednik, którego rolą jest niwelowanie dysproporcji między strukturami towarów w podaży i w popycie.	Przesłanki istnienia handlu należy wyprowadzić z występowania rozbieżności między podażą ze strony producentów, a popytem ze strony nabywców, Efektywność handlu mierzona stopniem realizacji zadań związanych z wykonywaniem przez handel podstawowych funkcji: 1. Uzgadnianie struktury rodzajowej towarów, 2. Kształtowanie ruchu towarów w czasie, 3. Kształtowanie ruchu towarów w przestrzeni, 4. Kształtowanie pojedynczej partii towaru, 5. Kształtowanie struktury asortymentowej towarów. Działania operacyjno – logistyczne mające na celu lokowanie dóbr materialnych w odpowiedniej ilości, miejscu i czasie ²⁴⁹ . Funkcje handlu dzieli się na koordynacyjne – działania równoważące podaż z popytem oraz organizacyjne – czynności zmierzające do ilościowego jakościowego i strukturalnego dostosowania podaży do popytu. Handel jest jednym z rezultatów działania praw, które rządzą	Brak uwzględnienia problematyki usługi handlowej, Usługi handlowe należy rozumieć jako ogół świadczeń, jakie otrzymuje konsument przy nabywaniu towarów, Usługa jako czynności dodatkowe, wspomagające sprzedaż . Rola usług handlowych jest postrzegana jako oferta towarzysząca sprzedaży , która zapośrednicza się w istotnych funkcjach i zadaniach handlu. Handel jest określany jako kategoria utworzona w wyniku społecznego podziału pracy, ale powstała ona dzięki i pod wpływem rozwoju sił wytwórczych i produkcji, Uzasadnieniem dla wykonywania określonych działań z zakresu usług nie jest istota samego zjawiska (usług), lecz wzgląd na praktyczne korzyści wynikające z zespalandia tych działań w ramach instytucji handlowej. Działalność handlu to działalność podobnie jak zarządzanie w przemyśle i planowanie w przemyśle wybitnie koncepcyjno organizacyjna i administracyjna

²⁴⁹ J. Dietl wskazuje na istnienie następujących dodatkowych funkcji sektora handlowego (Dietl, 1991, s. 10-15): Funkcja dystrybucyjna handlu, polegająca na doprowadzeniu do zawarcia umowy kupna sprzedaży i jej realizacji; Funkcja tworzenia użyteczności dla odbiorców i dostawców (asortymentu, miejsca sprzedaży, czasu oraz formy sprzedaży), Zabezpieczenie i kontrola zapasów towarowych, optymalizacja ich wartości; Funkcja informacyjna handlu; Funkcja pobudzania popytu przez aktywne oddziaływanie na rynek; Funkcja redystrybucji dochodu społecznego, Funkcja wzrostotwórcza i cywilizacyjno-kulturowa (Dietl, 1991, s. 10-15).

Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
		produkcją i podziałem materialnych środków zaspokajania potrzeb ludzkich.	wynikająca z całokształtu materialnych warunków gospodarowania a mająca za swój przedmiot dobra użytkowe fizycznie wyodrębnione.
Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
Teoria usługowa (A. Wakar 1966, F. Misiąg 2002)	Istotą handlu jest tworzenie i dostarczaniem konsumentom dóbr i usług umożliwiających zwiększenie ich dostępności. Działania usługowe polegają głównie na stwarzaniu okoliczności zakupu do których należą – miejsce preferowane przez klienta, czas, asortyment, formy obsługi, informacje o towarze, wszelkie aktywności około sprzedażowe oraz usługi posprzedażowe, Handel jako sektor jest działem autonomicznym, nie uzależnionym od produkcji i redystrybucji towarów, Usługi świadczone na rzecz producentów²⁵⁰	Zaspokojenie potrzeb konsumentów poprzez świadczenie usług: - Gromadzenie zapasów różnych towarów i udostępnianie ich w sposób wygodny dla nabywców (usługa <i>pełnej spiżarni</i>). Integralny charakter tej usługi można podzielić na usługi szczegółowe w tym: - usługi wolne - nabywane niezależnie od zakupionych towarów – do tego rodzaju usług możemy zaliczyć koszt transportu towarów, montaż produktów. Odpłatność za te usługi jest kwestią polityki handlowej konkretnego przedsiębiorstwa handlowego, - usługi częściowo związane – w przypadku których pozostawia się nabywcy ograniczony wybór pomiędzy ilością otrzymanych usług handlowych, a ceną produktu, uzależnioną od poziomu świadczonych usług handlowych. - usługi związane – nie nadające się rozdzielić od zakupu towaru. Usługi te mają charakter homogeniczny dla wszystkich klientów, a tym samym nie można różnicować ich zakresu dla poszczególnych grup klientów. - Świadczenie usługi pełnego asortymentu – kształtowanie odpowiedniej oferty usługowo – towarowej zaspokajającej potrzeby nabywców,	Handel świadczy usługi konsumentom. Świadczenie usług należy interpretować <i>sensu largo</i> przez pryzmat zaspokajania potrzeb konsumentów na określone usługi, a nie w kategorii ich utożsamiania wyłącznie ze sprzedażą produktów, co jednoznacznie niweluje jednostronne utożsamianie działalności handlowej z procesem przesuwania towarów między wytwórcami, a konsumentami. Ma charakter autonomiczny (handel jako usługa) Ekspozowanie szczególnej roli i potrzeb konsumenta, Traktowanie czynności usługowych w perspektywie uczestnictwa w nich usługobiorcy, Czynności usługowe występują równolegle z ich użytkownikiem (człowiekiem lub dobrem), Istotą handlu jest tworzenie i dostarczaniem konsumentom dóbr i usług umożliwiających zwiększenie ich dostępności, Handel będąc instytucją usługową w stosunku do konsumenta ponosi odpowiedzialność za świadczenie usług – świadczenie usług,

²⁵⁰ Druga funkcja jest realizowana w odniesieniu do producentów, a mianowicie do tworzenia warunków nabywania towarów, a często także współtworzenia działań marketingowych. Wsparcie w działaniach marketingowych natomiast odnosi się do następujących aktywności (Misiąg, 2002, s. 9):

1. Przekazywania informacji o preferencjach i oczekiwaniach nabywców,
2. Pomocy przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek,
3. Współuczestniczenia w działaniach marketingowych,
4. Udziale w tworzeniu i finansowaniu infrastruktury logistycznej producentów.

Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
		3. Świadczenie usługi gęstej sieci handlowej – lokalny dostęp do usługodawców świadczących usługi handlowe, 4. Usługi szybkiej sprzedaży – minimalizacja czasu nabywania towarów Istotę handlu charakteryzuje nie samo przekazywanie towarów w sferze obrotu, lecz produkcja usług rozumiana jako wytwarzanie nowej jakości.	
Teoria handlu	Rola handlu	Funkcje handlu	Znaczenie i rola usługi handlowej
Teoria kosztów transakcyjnych	Zasadność istnienia handlu instytucjonalnego wyprowadza się z faktu efektywnego sposobu realizacji funkcji gospodarczych, Przedsiębiorstwo istnieje, ponieważ przy określonej konfiguracji warunków działania (zdeteminowanych głównie kosztami zawierania transakcji) jest to efektywny sposób realizacji funkcji gospodarczych. Teoria kosztów transakcyjnych swoją uwagę koncentruje na wyjaśnieniu przyczyn oraz sposobach wykorzystywania instytucjonalnych form procesów wymiany zastępujących rynek w jego funkcjach koordynacyjnych, zgodnie z którą firma jest alternatywnym względem rynku sposobem koordynacji procesów transakcyjnych	Wartość oferowana przez handel dostawcom ma wymiar kosztowy, Zrównoważone koordynowanie przepływem strumieni dóbr materialnych w aspekcie kosztowym i operacyjnym, Ekonomizacja działań przedsiębiorstw handlowych, Kompleksowa usługa sprzedaży, Przedsiębiorstwo handlowe poprzez wyspecjalizowanie w świadczeniu usług dla konsumentów jest podmiotem świadczącym usługi dostępu (zmniejszając zaangażowanie finansowe producentów), Specyficzność zasobów i produktów niektórych usług handlowych determinuje obecność przedsiębiorstw handlowych świadczących usługi handlowe.	Sfera usługowa handlu w odniesieniu do konsumentów może być analizowana z perspektywy świadczenia usług na rzecz konsumenta: kształtowanie kompleksowej oferty handlowej, komunikacja z klientem, doradztwo i strefa ekspozycji, negocjacje, operacyjno – wykonawcze działania zmierzające do realizacji zamówień, reklamacje i zwroty towarów, magazynowanie, formy płatności Rolą usług handlowych w teorii kosztów transakcyjnych jest niwelowanie/zmniejszanie kosztów związanych z nabyciem towarów (dostęp do towarów w miejscu i czasie wygodnym dla klienta, konfekcjonowanie asortymentu, zakup w ilościach odpowiadających zapotrzebowaniu klienta) czyli świadczenie usług mających na celu zaspokojenie jego potrzeb w najbardziej ekonomiczny dla niego sposób.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Garbacik, 1984, s.129-143; Wakar, 1961, s. 113, 1966; Szpaderski, 1968, s. 87; Wiśniewski, 1965, s. 245; Nowacki, 1976, s. 8; Boczar, Kossut, 1974, s. 52, 1983, s. 22; Łańcucki, 1981, s.218-224; Z. Zakrzewski, 1968, s. 67, 1969, 1972; 1977, s.15; Borusiak, 2008, s. 35-43, Szulce 1992, s. 110; Sławińska, 2008, s. 15-16; Dietl, 1991, s. 10-15; Misiąg, 2002, s. 8; Dobski, 2012, s. 53; Szumilak, 2004, s. 9).

Załącznik 4. Szczegółowa analiza zależności w zakresie metod zarządzania i strategii marketingowej w przedsiębiorstwach handlowych PSB Mrówka (przeprowadzone od 29.03.2022 roku do dnia 30.05.2022 roku – badania własne).

1.1. Rozpoznanie istotnych zjawisk w zakresie specjalizacji przedsiębiorstwa przed podjęciem współpracy z Grupą PSB i wpływem tych kierunków na obecne metody zarządzania i strategii marketingowej

II. Specjalizacja ogólnobudowlana

1. Czynniki mające wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego

Działania konkurencji

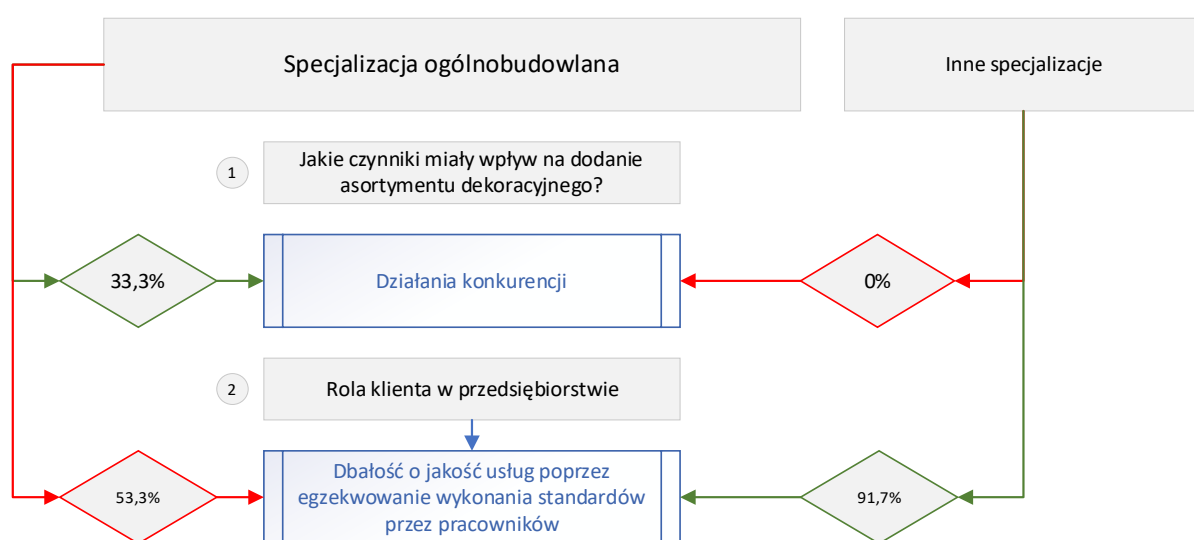


Diagram 1.A. Istotne różnice w odpowiedziach respondentów ze specjalizacji budowlanej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji ogólnobudowlanej a wpływem działania konkurencji na poszerzenie asortymentu dekoracyjnego (test chi-kwadrat, $p=0,027$). wśród osób pracujących w specjalizacji ogólnobudowlanej (33,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (0,0%) decyzję o dodaniu asortymentu dekoracyjnego podejmowano z powodu działania konkurencji,

2. Rola klienta w przedsiębiorstwie

Dbamy o jakość naszych usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników

Zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji ogólnobudowlanej a dbaniem o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników (test chi-kwadrat, $p=0,030$). Zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji

ogólno-budowlanej, a dbaniem o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników. Osoby ze specjalizacji ogólno-budowlanej (53,3%) istotnie rzadziej niż osoby z pozostałych specjalizacji (91,7%) dbały o jakość usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników.

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji ogólno-budowlanej a pozostałymi specjalizacjami.

III. Specjalizacja budowlana i remontowa

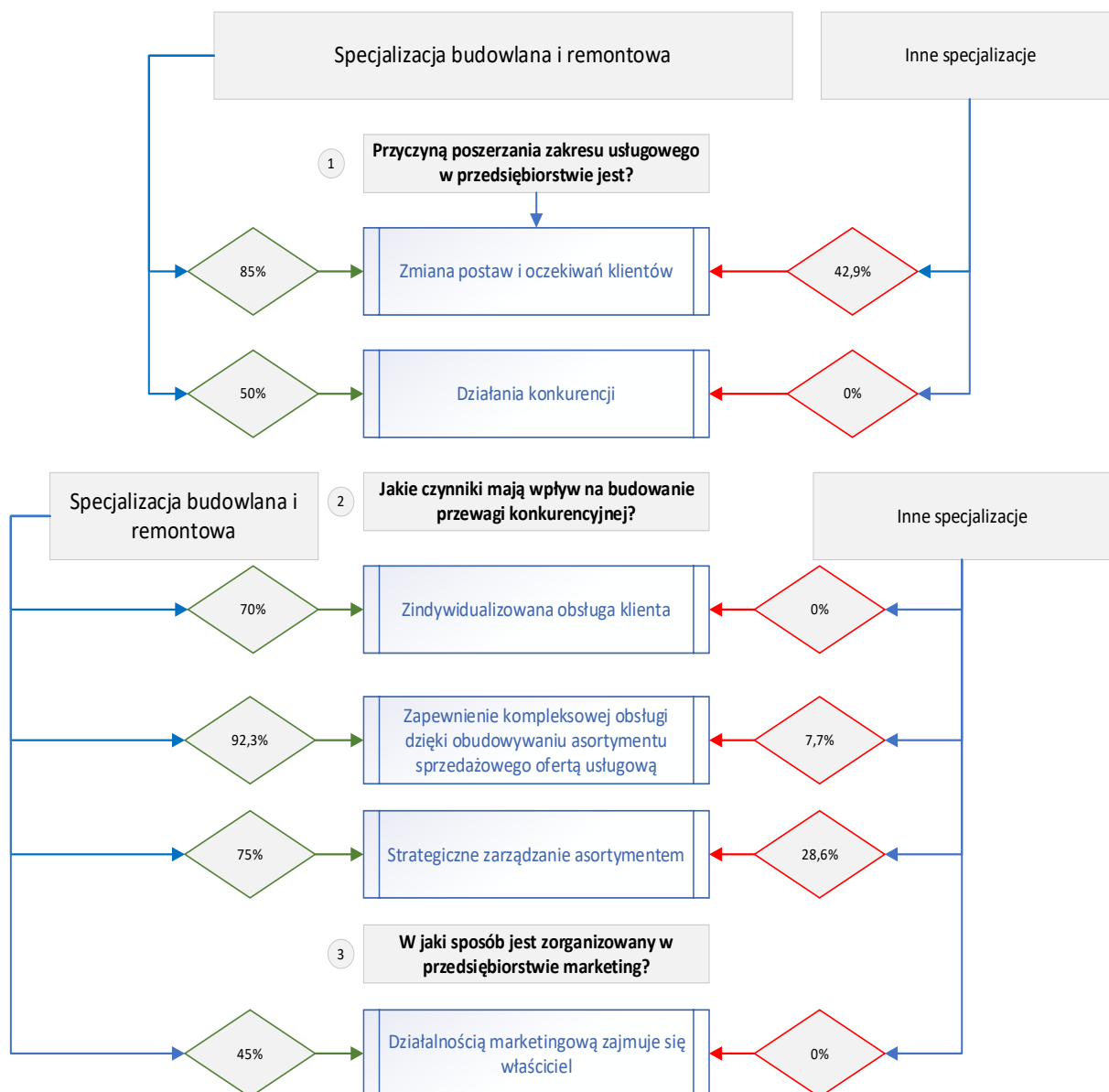


Diagram 2A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji budowlanej i remontowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

1. Przyczyna poszerzania zakresu usługowego

Zmiana postaw i oczekiwań klientów; działania konkurencji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy posiadaniem specjalizacji budowlanej i remontowej a zmianą postaw i oczekiwań klientów (test chi-kwadrat, $p=0,029$) oraz działaniami konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,018$) jako przyczynami poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez przedsiębiorstwo ankietowanych. Przedsiębiorstwa specjalizacji budowlano-remontowej (85,0%) istotnie częściej niż te z pozostałą specjalizacją (42,9%) jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały na zmianę postaw i oczekiwań klientów. Osoby pracujące w specjalizacji budowlano-remontowej (50,0%) również istotnie częściej niż osoby z pozostałych specjalizacji (0,0%) jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały na działania konkurentów.

2. Czynniki mające wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej

Zindywidualizowana obsługa klienta, zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki obudowaniu asortymentu sprzedażowego ofertą usługową, strategiczne zarządzanie asortymentem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją budowlaną i remontową, a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,001$), zapewnieniem kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,037$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,029$) jako czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa z wcześniejszą specjalizacją budowlano-remontową (70,0%) istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (0,0%) wskazywały, że zindywidualizowana obsługa klienta to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Również istotnie częściej (92,3%) niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (7,7%) wskazywały, że zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki obudowaniu asortymentu sprzedażowego ofertą usługową to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa z wcześniejszą specjalizacją budowlano-remontową (75,0%) również istotnie częściej niż w pozostałych specjalizacjach (28,6%) wskazywały, że strategiczne zarządzanie asortymentem to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej.

3. Organizacja marketingu

Działalnością marketingową zajmuje się właściciel

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją budowlaną i remontową, a pozostawieniem działalności marketingowej w rękach właściciela (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W przedsiębiorstwach o specjalizacji budowlanej i remontowej (45,0%) istotnie częściej niż w przedsiębiorstwach o pozostałych specjalnościach (0,0%) działalność marketingowa jest pozostawiana w rękach właściciela firmy.

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji budowlanej i remontowej a pozostałymi specjalizacjami.

IV. Specjalizacja metalowa i narzędziowa (diagram 3A)

1. *Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB*

Podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności marki PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a podjęciem współpracy z Grupą PSB ze względu na podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności tej marki (test chi-kwadrat, $p=0,030$). Przedsiębiorstwa o specjalności metalowej (100,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (55,0%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby podnieść konkurencyjność dzięki rozpoznawalności tej marki.

2. *Jakie czynniki miały wpływ na dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Działanie konkurencji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a działaniami konkurencji jako czynnikiem mającym wpływ na poszerzenie asortymentu (test chi-kwadrat, $p=0,002$). Wśród osób pracujących w specjalizacji metalowej (57,1%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (5,0%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.

3. *Czynniki mające wpływ na przewagę konkurencyjną*

Zindywidualizowana obsługa klienta, zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową, strategiczne zarządzaniem asortymentem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,037$), zapewnieniem kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,021$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,018$) jako czynnikami mającymi wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji metalowej (85,7%) istotnie częściej niż osoby pracujące w

pozostałych specjalizacjach (40,0%) wskazywały, że zindywidualizowana obsługa klienta to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji metalowej (85,7%) istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (35,0%) wskazywały, że zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Osoby pracujące w specjalizacji budowlano-remontowej (100,0%) również istotnie częściej niż osoby pracujące w pozostałych specjalizacjach (50,0%) wskazywały, że strategiczne zarządzanie asortymentem to czynnik wpływający na budowanie ich przewagi konkurencyjnej.

4. *Czy rozróżnia się podział personelu na kontaktowy i zaplecza? Jeśli tak to w czym się ten podział wyraża?*

Intensywniejsze szkolenia

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego / personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby będące przedstawicielami specjalizacji metalowej (71,4%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych specjalizacji (25,0%) wprowadzały intensywniejsze szkolenia przy podziale personelu.

5. *Wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej*

Wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi, przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową a wpływem klienta na ofertę usługową poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi (test chi-kwadrat, $p<0,001$) oraz przedstawieniem problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (57,1%) istotnie częściej niż z pozostałych branż (0,0%) pozwalały na wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi. Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (71,4%) istotnie częściej niż z pozostałych branż (25,0%) pozwalały na wpływ klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy.

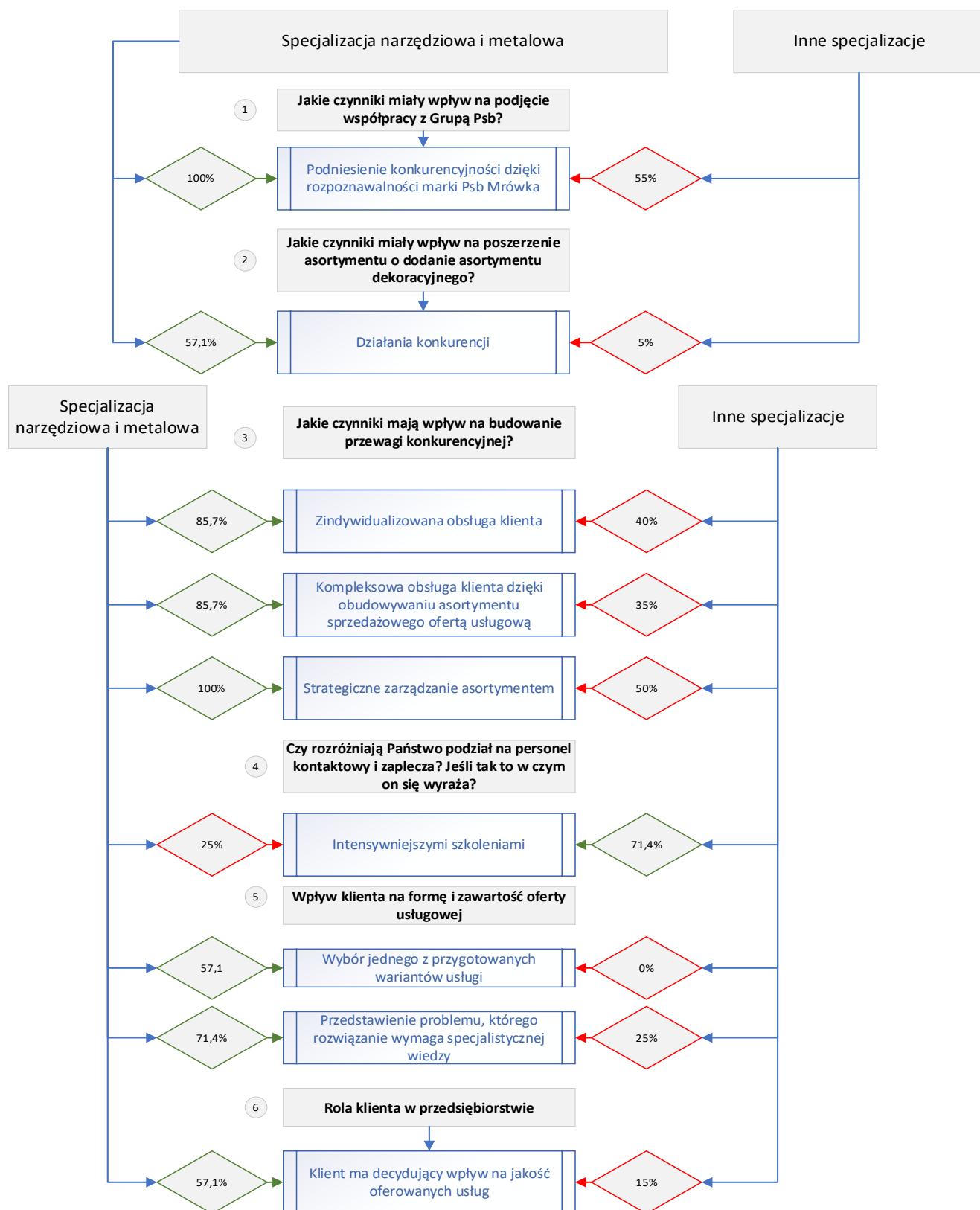


Diagram 3A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

6. Rola klienta w przedsiębiorstwie

Klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją metalową, a rozpoznaniem, że klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby będące przedstawicielami branży metalowej (57,1%) istotnie częściej niż z pozostałych branż (15,0%) uważały, że klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług.

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji budowlanej i remontowej a pozostałymi specjalizacjami.

V. Specjalizacja drewno budowlane, konstrukcyjne (diagram 4A)

1. Czynniki mające wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?

Podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności marki PSB Mrówka

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą a podjęciem współpracy z Grupą PSB ze względu na podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności tej marki (test chi-kwadrat, $p=0,0498$). Osoby z przedsiębiorstw o specjalności drewnianej (100,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (57,1%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby podnieść konkurencyjność dzięki rozpoznawalności tej marki.

2. *Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Działania konkurencji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a działaniami konkurencji jako czynnikiem mającym wpływ na poszerzenie asortymentu (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (50,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (9,5%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.

3. *Dalszy rozwój Państwa firmy odbywał się będzie dzięki:*

Otwarcie kolejnego sklepu i szkoleniu personelu obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a dalszym rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu (test chi-kwadrat, $p=0,016$) oraz szkolenia personelu obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,016$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (83,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (28,6%) dalszy rozwój firmy odbywać się będzie poprzez otwarcie kolejnego sklepu.

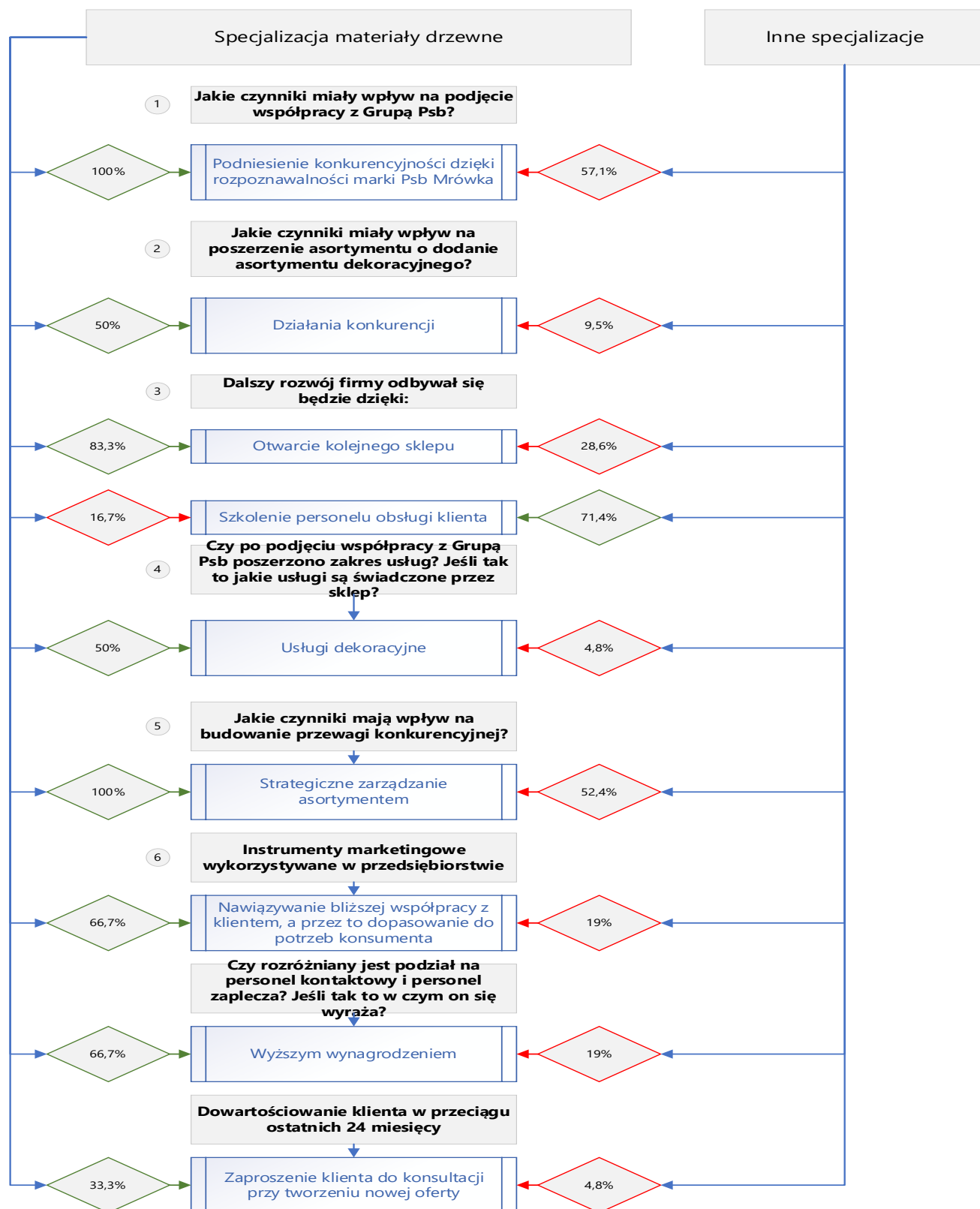


Diagram 4A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (16,7%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (71,4%) dalszy rozwój firmy odbywać się będzie poprzez szkolenie personelu obsługi klienta.

4. Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?

Jeśli tak to o jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?

Usługi dekoracyjne

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą a poszerzeniem zakresu usług o usługi dekoracyjne (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (50,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,8%) przyznawano, że zakres usług został poszerzony o usługi dekoracyjne.

5. Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej?

Strategiczne zarządzanie asortymentem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a postrzeganiem strategicznego zarządzania asortymentem jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,033$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (100,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (52,4%) uznawano strategiczne zarządzanie asortymentem jako czynnik mający wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

6. W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?

Nawiązywanie bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a postrzeganiem nawiązywania bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,024$).

Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywało nawiązywanie bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb klienta jako instrument marketingowy najczęściej wykorzystywany w organizacji.

7. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?*

Wyższym wynagrodzeniem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a zróżnicowaniem wynagrodzenia pomiędzy personelem kontaktowym, a personelem zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywano na wyższe wynagrodzenie personelu kontaktowego jako czynnika zróżnicowania pomiędzy personelem kontaktowym a zaplecza.

8. *Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?*

Zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą a zapraszaniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty (test chi-kwadrat, $p=0,0496$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (33,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,8%) wskazywano zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty.

9. *Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?*

Zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją drewnianą, a zapraszaniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty (test chi-kwadrat, $p=0,0496$). Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (33,3%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,8%) wskazywano zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty.

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji budowlanej i remontowej a pozostałymi specjalizacjami.

VI. Chemia gospodarcza (diagram 5A)

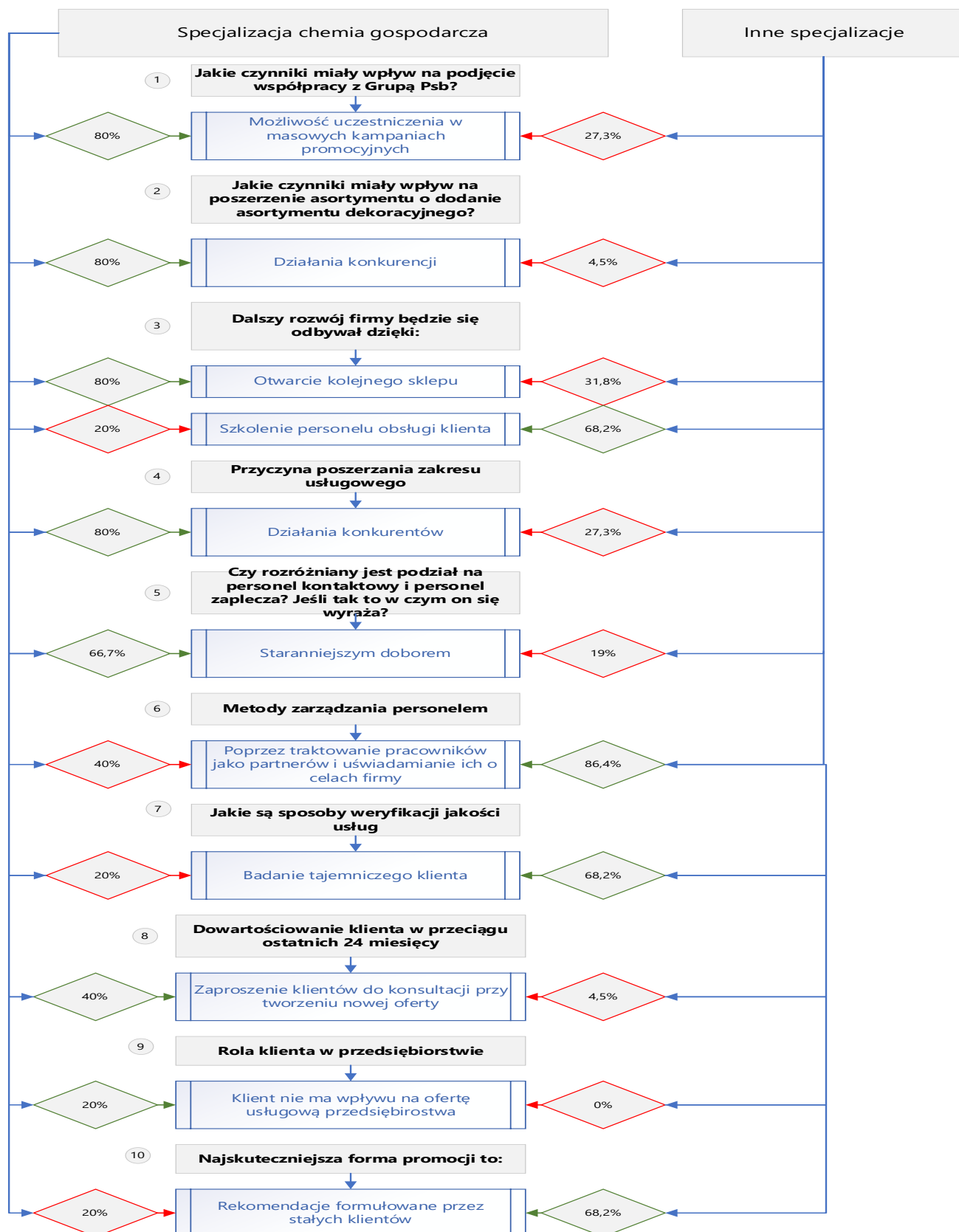


Diagram 5A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji narzędziowej i metalowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

1. Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?

Możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a podjęciem współpracy z Grupą PSB ze względu na możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych (test chi-kwadrat, $p=0,028$). Osoby z przedsiębiorstw o specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż osoby z pozostałych przedsiębiorstw (27,3%) podejmowały współpracę z Grupą PSB, aby mieć możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych.

2. Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?

Działania konkurencji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a działaniami konkurencji jako czynnikiem mającym wpływ na poszerzenie asortymentu (test chi-kwadrat, $p<0,001$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,5%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.

3. Dalszy rozwój Państwa firmy odbywał się będzie dzięki:

Otwarcie kolejnego sklepu i szkoleniu personelu obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a dalszym rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu (test chi-kwadrat, $p=0,048$) oraz szkolenia personelu obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (31,8%) dalszy rozwój firmy odbywać się będzie poprzez otwarcie kolejnego sklepu. Wśród osób pracujących w specjalizacji drewnianej (20,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (68,2%) dalszy rozwój firmy odbywać się będzie poprzez szkolenie personelu obsługi klienta.

4. Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:

Działania konkurentów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a poszerzeniem zakresu usługowego z powodu działania konkurentów (test chi-kwadrat, $p=0,028$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (80,0%) istotnie częściej niż wśród

innych specjalizacji (27,3%) przyczyną poszerzania zakresu usługowego były działania konkurentów.

5. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?*

Staranniejszym doborem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a staranniejszym doborem dla personelu kontaktowego niż personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,027$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (66,7%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (19,0%) wskazywano na wyższe wynagrodzenie jako czynnik różnicowania pomiędzy personelem kontaktowym a zaplecza.

6. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a zarządzaniem personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy (test chi-kwadrat, $p=0,024$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (40,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (86,4%) wskazywano na zarządzanie personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy.

7. *Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?*

Badanie Tajemniczego Klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza, a weryfikacją jakości obsługi poprzez Badanie Tajemniczego Klienta (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (20,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (68,2%) wskazywano na Badanie Tajemniczego Klienta jako narzędzie weryfikacji jakości.

8. *Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?*

Zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a zapraszaniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty (test chi-kwadrat, $p=0,023$). Wśród osób

pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (40,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (4,5%) zapraszano klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty.

9. *Proszę zaznaczyć opcje z jakimi się Państwo zgadzają w odniesieniu do roli klienta w Państwa firmie:*

Klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a zdaniem, że klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,033$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (20,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (0,0%) uważało, że klient nie ma wpływu na ofertę usługową przedsiębiorstwa.

10. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Rekomendacje formułowane przez naszych stałych klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją chemia gospodarcza a postrzeganiem rekomendacji formułowanych przez stałych klientów jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Wśród osób pracujących w specjalizacji chemia gospodarcza (20,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (68,2%) uważało, że rekomendacje formułowane przez stałych klientów są najskuteczniejszą formą promocji.

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji budowlanej i remontowej a pozostałymi specjalizacjami.

VII. Specjalizacja spożywcza (diagram 6A)

1. *Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Działania konkurencji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją spożywczą, a działaniami konkurencji jako czynnikiem mającym wpływ na poszerzenie asortymentu o dekoracje (test chi-kwadrat, $p=0,002$). Wśród osób pracujących w specjalizacji spożywczej (100,0%) istotnie częściej niż wśród innych specjalizacji (12,0%) podejmowano taką decyzję z powodu działania konkurencji.

2. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy

Zachodzi istotna zależność pomiędzy specjalizacją spożywczą, a zarządzaniem personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Wśród osób pracujących w specjalizacji spożywczej (0,0%) istotnie rzadziej niż wśród innych specjalizacji (84,0%) wskazywano na zarządzanie personelem poprzez traktowanie pracowników jako partnerów i uświadamianie ich o celach firmy.

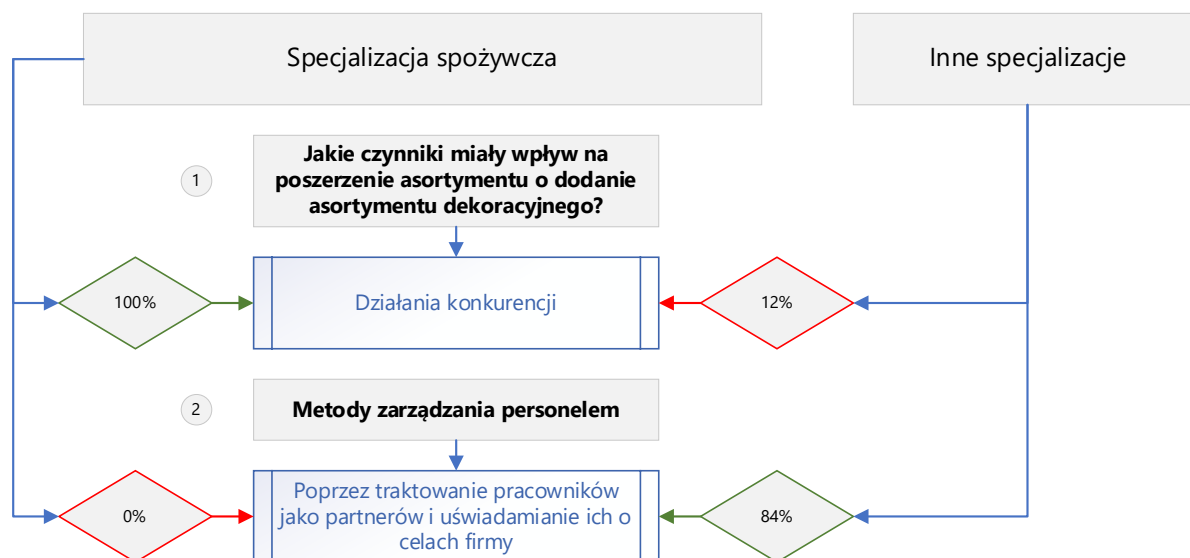


Diagram 6A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do specjalizacji spożywczej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Dla pozostałych pytań brak istotnych różnic w odpowiedziach udzielanych pomiędzy osobami ze specjalizacji budowlanej i remontowej a pozostałymi specjalizacjami.

1.2. Szczegółowa diagnoza zagadnienia wpływu kierunku rozwoju przedsiębiorstw na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka.

I. Rozwój poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (diagram 7A)

1. Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?
Jeśli tak to o jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?

Usługi logistyczne (transport)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a poszerzaniem świadczonych usług o usługi logistyczne (transportowe).

Przedsiębiorstwa, które planują rozwój poprzez powiększanie liczby zatrudnionych (16,7%) istotnie rzadziej poszerzały zakres usług logistycznych niż osoby, które nie decydowały się na powiększanie liczby zatrudnionych (71,4%).

2. *W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?*

Nawiązywanie bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a nawiązywaniem bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (66,7%) istotnie częściej jako instrument marketingowy wykorzystywane było nawiązanie bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (19,0%).

3. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a zarządzanie personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,016$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (83,3%) istotnie częściej zarządzanie personelem odbywa się poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (28,6%).

4. *Jak rozumiana jest jakość usług w państwa przedsiębiorstwie?*

Poziom jakości zlecenia ustalamy wspólnie z klientem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a rozumieniem jakości usług jako ustalania poziomu jakości zlecenia wspólnie z klientem (test chi-kwadrat, $p=0,0498$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (33,3%) istotnie częściej jakość usług rozumiana jest jako ustalanie poziomu jakości zlecenia wspólnie z klientem niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (4,8%).

5. *Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:*

Przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy

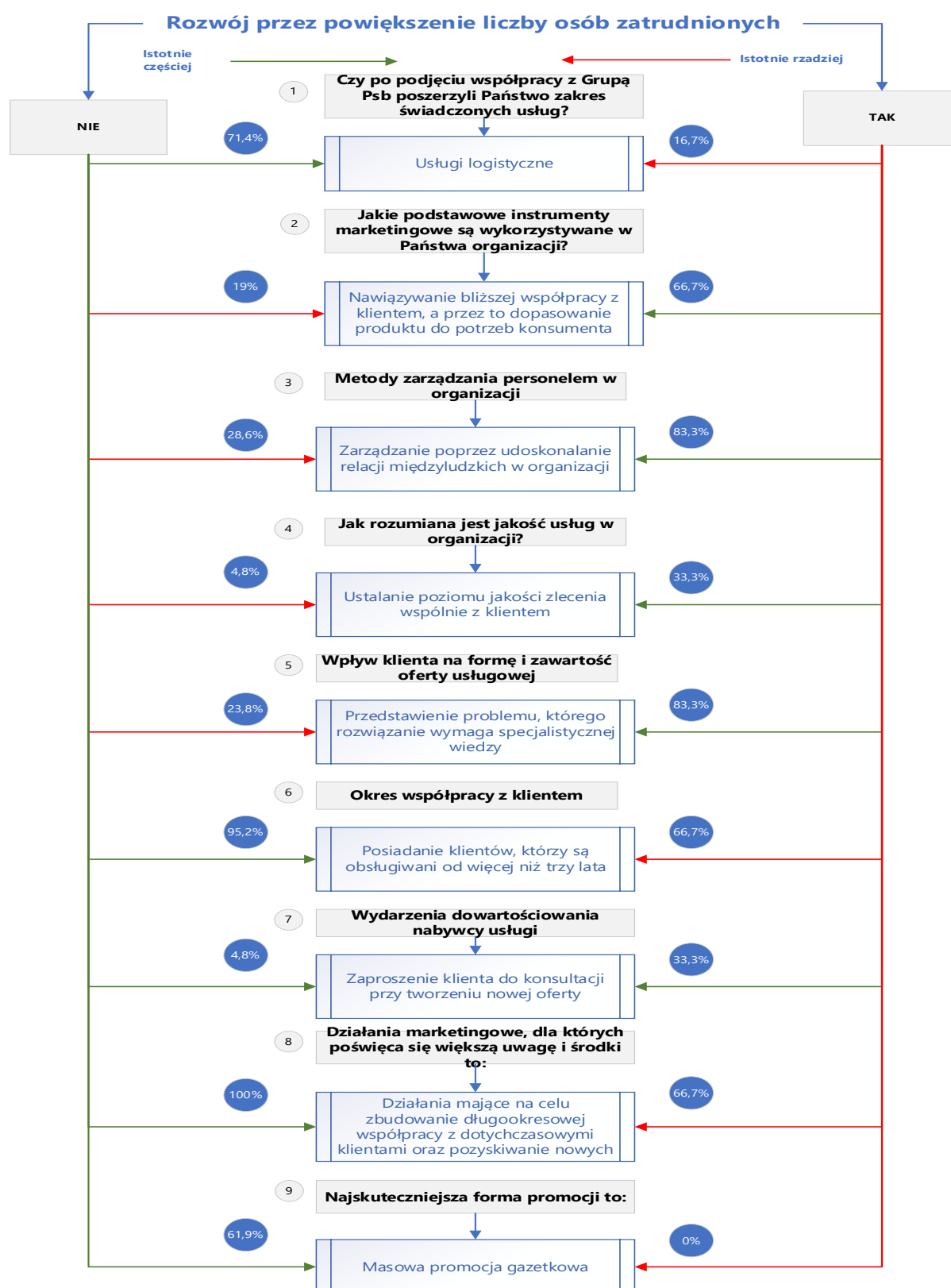


Diagram 7A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do kierunków rozwoju; analizowany kierunek – rozwój przez powiększenie liczby zatrudnionych pracowników

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a wpływaniem klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,008$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (83,3%) istotnie częściej wpływ klienta odbywa się poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (23,8%).

6. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a posiadaniem grupy klientów, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat (test chi-kwadrat, $p=0,496$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (66,7%) istotnie rzadziej występują grupy klientów, którzy są obsługiwani od więcej niż 3 lat niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (95,2%).

7. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?

Zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a zaproszeniem klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty w ciągu ostatnich 24 miesięcy (test chi-kwadrat, $p=0,498$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (33,3%) istotnie częściej w ciągu ostatnich 24 miesięcy zapraszano klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (4,8%).

8. Czy w Państwa praktyce więcej uwagi i środków poświęca Państwo:

Działania mające na celu zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a poświęcaniem uwagi i środków na działania mające na celu zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby

zatrudnionych (66,7%) istotnie rzadziej dużo uwagi i środków poświęca się na działania mające na celu zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (100,0%).

9. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Masowa promocja gazetkowa

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez powiększanie liczby zatrudnionych, a postrzeganiem masowej promocji gazetkowej jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,007$). W grupie osób, które rozwijają firmę poprzez powiększenie liczby zatrudnionych (0,0%) istotnie rzadziej postrzega się masową promocję gazetkową jako najskuteczniejszą formę promocji niż wśród osób, które nie zdecydowały się na powiększenie liczby zatrudnionych (61,9%).

II. Rozwój poprzez rozbudowę i zwiększenie powierzchni handlowej (diagram 8A).

1. *Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług? Jeśli tak to o jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?*

Usługi budowlane

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a poszerzaniem świadczonych usług o usługi budowlane (test chi-kwadrat, $p=0,030$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (41,7%) istotnie częściej poszerzały zakres usług budowlanych niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (6,7%).

2. *Jakie czynniki mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów?*

Wyposażenie i wygląd sklepu

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a budowanie zaufania i lojalności klientów poprzez wyposażenie i wygląd sklepu (test chi-kwadrat, $p=0,030$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (91,7%) istotnie częściej budowały zaufanie i lojalność klientów poprzez wyposażenie i wygląd sklepu niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (53,3%).

3. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka i strategiczne zarządzanie asortymentem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a uczestnictwem w sieci Grupy PSB Mrówka (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz strategicznym zarządzaniem asortymentem (test chi-kwadrat, $p=0,0497$) jako czynnikami budującymi przewagę konkurencyjną. Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (83,3%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez uczestnictwo w sieci grupy PSB Mrówka niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (40,0%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (83,3%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez strategiczne zarządzanie asortymentem. niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (46,7%).

4. *W jaki sposób jest zorganizowany w Państwa przedsiębiorstwie marketing:*

Marketing prowadzą wszystkie osoby zatrudnione w firmie

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej a oddanie marketingu do prowadzenia wszystkim osobom zatrudnionym w firmie (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej oddawały marketing do prowadzenia wszystkim osobom zatrudnionym w firmie niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

5. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?). Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?*

Intensywniejszymi szkoleniami

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego niż personelu zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wprowadzały intensywniejsze szkolenia dla personelu kontaktowego niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

6. *Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?*

Wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta

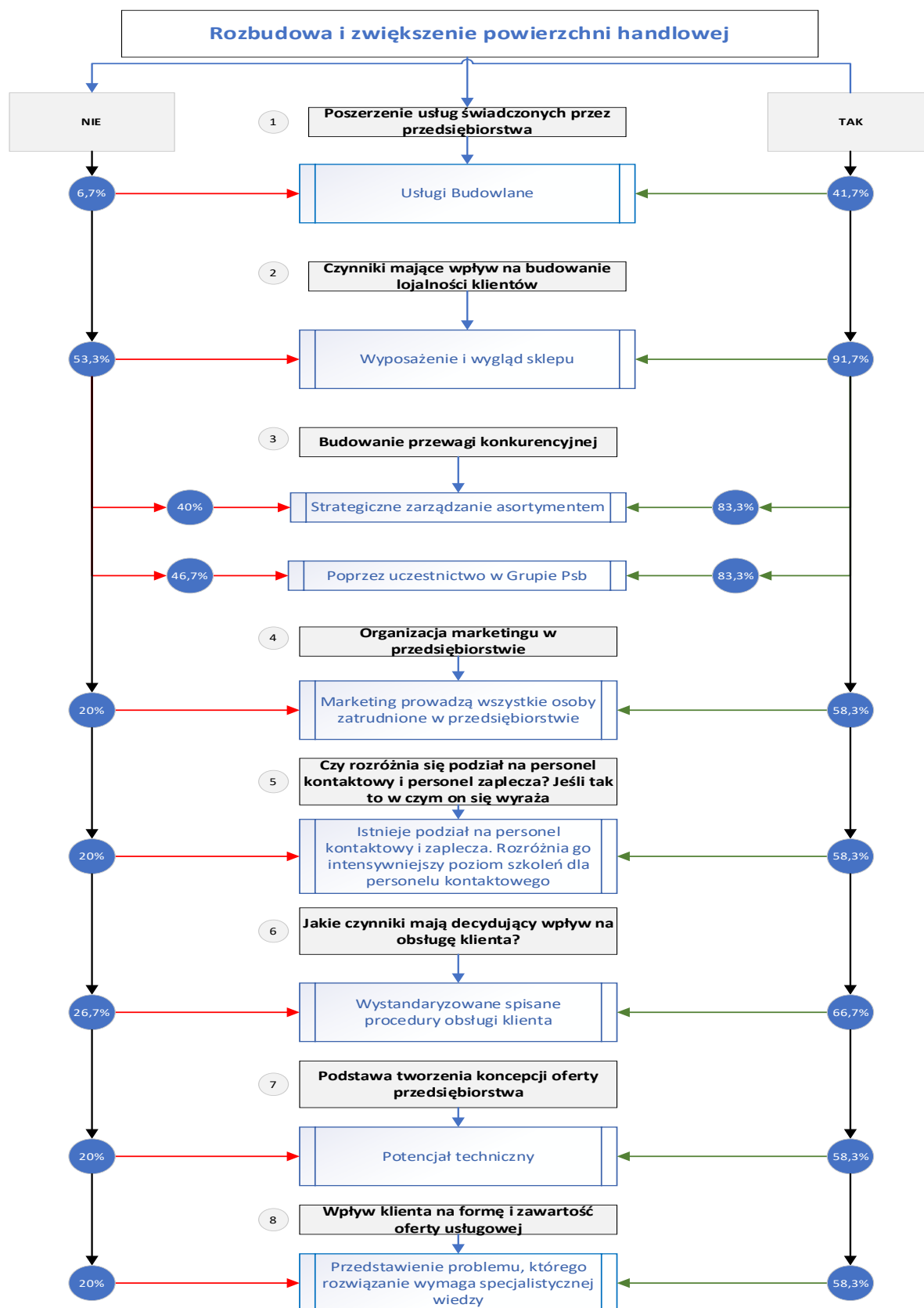


Diagram 8A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez rozbudowę powierzchni handlowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej a wystandaryzowanym spisaniem procedury obsługi klienta jako czynnikiem mającym decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,038$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (66,7%) istotnie częściej jako decydujący czynnik wpływający na obsługę klienta wskazywały na wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (26,7%).

7. Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:

Potencjał techniczny

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej a potencjałem technicznym jako podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wskazywały na potencjał techniczny jako podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

8. Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:

Przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej, a wpływem klienta na formę i zawartość oferty usługowej poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,040$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (58,3%) istotnie częściej wskazywały na wpływ klienta poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż osoby, które nie decydowały się na rozbudowę i powiększanie powierzchni handlowej (20,0%).

III. Wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (diagram 9A).

1. Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?

Zmiana trendów w handlu

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży, a zmianą trendów w handlu jako czynnikiem wpływającym na poszerzenie asortymentu o dekoracyjny (test chi-kwadrat, $p=0,015$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (100,0%) istotnie częściej

wprowadzały asortyment dekoracyjny ze względu na zmiany trendów w handlu niż osoby, które nie decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (20,0%).

2. Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży, a poszerzeniem zakresu świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB (test chi-kwadrat, $p=0,007$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (50,0%) istotnie rzadziej poszerzali zakres

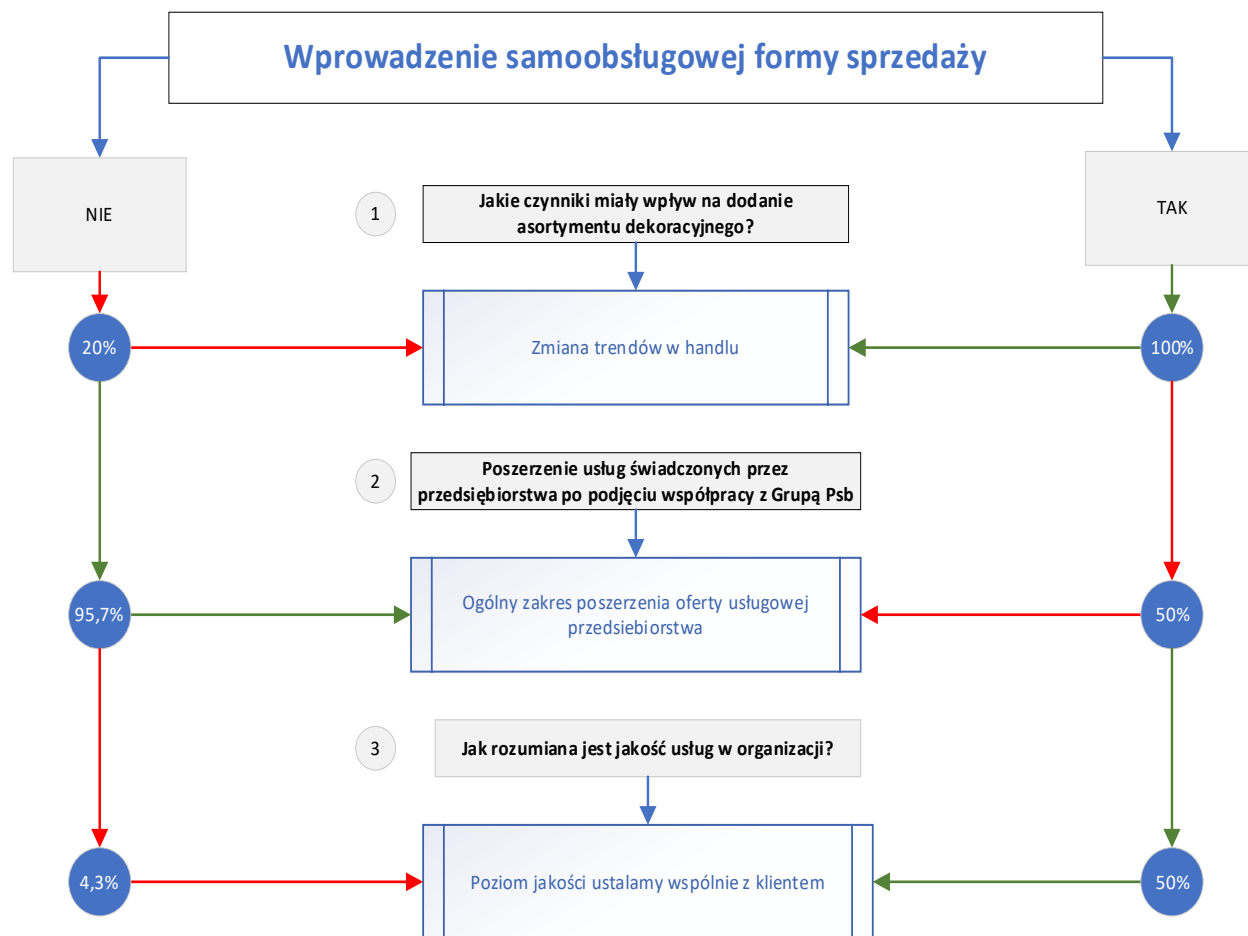


Diagram 9A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez wprowadzenie sprzedaży samoobsługowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB niż osoby, które nie decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (95,7%).

3. Jak rozumiana jest jakość usług w państwa przedsiębiorstwie?

Poziom jakości zlecenia ustalamy wspólnie z klientem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży, a rozumieniem jakości usług jako poziomu jakości zlecenia ustalanego wspólnie z klientem (test chi-kwadrat, $p=0,007$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie samoobsługowej formy sprzedaży (50,0%) istotnie częściej postrzegali jakość usług jako poziom jakości zlecenia ustalany wspólnie z klientem niż osoby, które decydowały się na wprowadzenie samoobsługowej formy sprzedaży (4,3%).

IV. Rozwój poprzez wprowadzenie nowych usług (diagram 10A)

1. *Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Świadomość konieczności wprowadzenia innowacji (oferty usługowej przedsiębiorstwa)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem asortymentu o asortyment dekoracyjny wynikające ze świadomości konieczności wprowadzenia innowacji (test chi-kwadrat, $p=0,014$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej dodawali asortyment dekoracyjny ze względu na świadomość konieczności wprowadzenia innowacji niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%).

2. *Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług? Jeśli tak to o jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?*

Usługi budowlane, Doradztwo, Usługi dopasowania, Kompleksowa obsługa zamówień

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem zakresu usług o usługi budowlane (test chi-kwadrat, $p=0,016$), doradztwo (test chi-kwadrat, $p=0,034$), usługi dopasowania (test chi-kwadrat, $p=0,048$) oraz kompleksową obsługę zamówień (test chi-kwadrat, $p=0,045$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (45,5%) istotnie częściej rozszerzały ofertę o usługi budowlane niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (6,3%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej rozszerzały ofertę o doradztwo niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (36,4%) istotnie częściej rozszerzały ofertę o usługi dopasowania niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (6,3%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (63,6%) istotnie częściej rozszerzały ofertę o kompleksową obsługę zamówień inwestycji niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%).

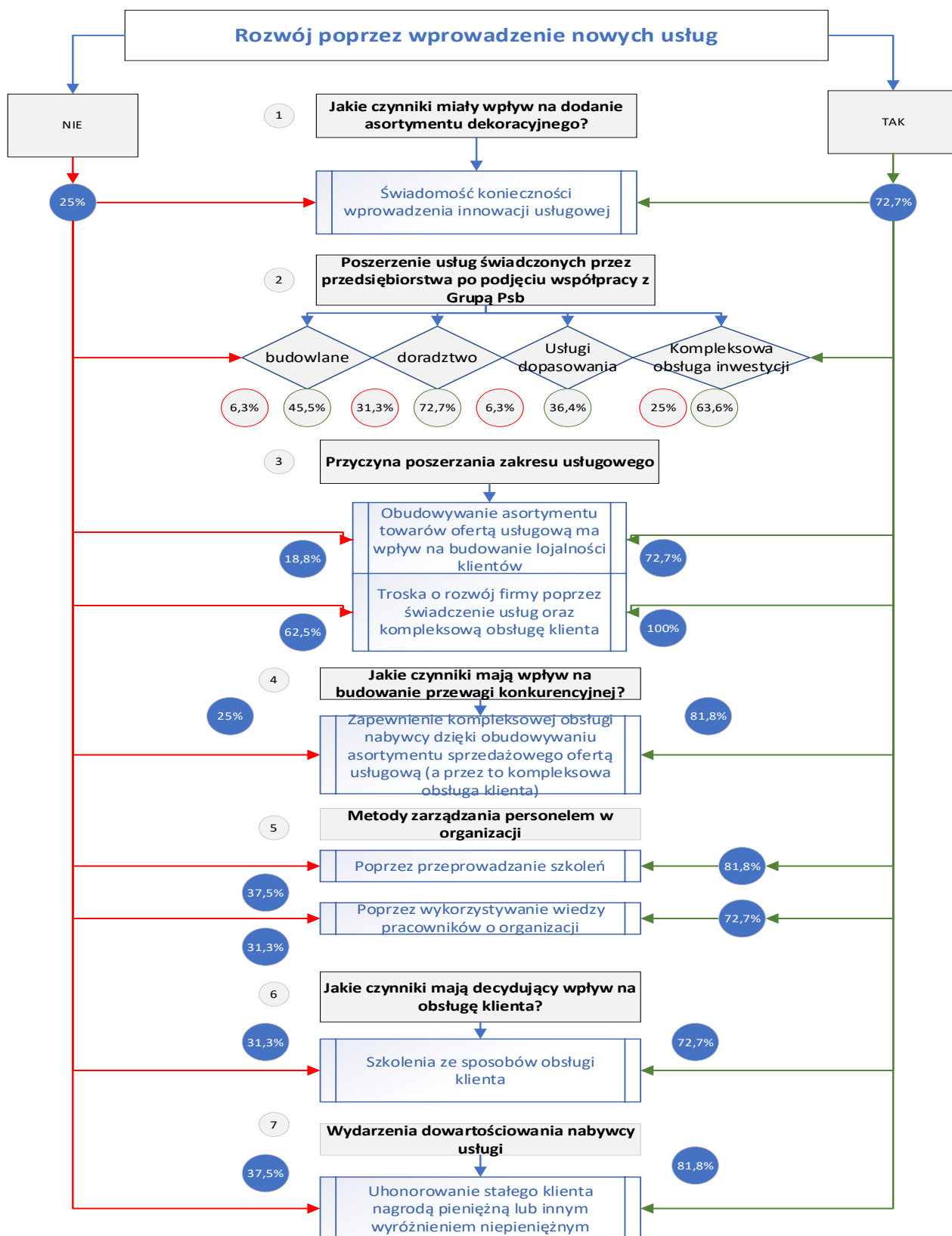


Diagram 10A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez wprowadzenie nowych usług

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

3. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest?*

Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów i troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a poszerzeniem zakresu usługowego w wyniku obudowania asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,005$), troską o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,021$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej za przyczynę poszerzenia zakresu usługowego wskazywały, że obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (18,8%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (100,0%) istotnie częściej za przyczynę poszerzania zakresu usługowego wskazywały troskę o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (62,5%).

4. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej?*

Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,004$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (25,0%).

5. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez przeprowadzanie szkoleń, poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat,

$p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (37,5%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%).

6. *Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?*

Szkolenia ze sposobów obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a postrzeganiem szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnika decydującego o wpływie na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (72,7%) istotnie częściej postrzegały szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnik mający decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (31,3%).

7. *Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?*

Uhonorowanie stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężną

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez wprowadzenie nowych usług, a wystąpieniem w ciągu 24 miesięcy uhonorowania stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym (test chi-kwadrat, $p=0,023$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez wprowadzanie nowych usług (81,8%) istotnie częściej honorowały stałych klientów nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym niż osoby, które nowych usług nie wprowadzały (37,5%).

V. Rozwój poprzez otwarcie kolejnego sklepu (diagram 11A).

1. *Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?*

Poszerzenie oferty asortymentowej

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarciem kolejnego sklepu, a podjęciem współpracy z Grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (81,8%) istotnie częściej podejmowały współpracę z Grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej niż osoby, które nie otwierały kolejnego sklepu (37,5%).

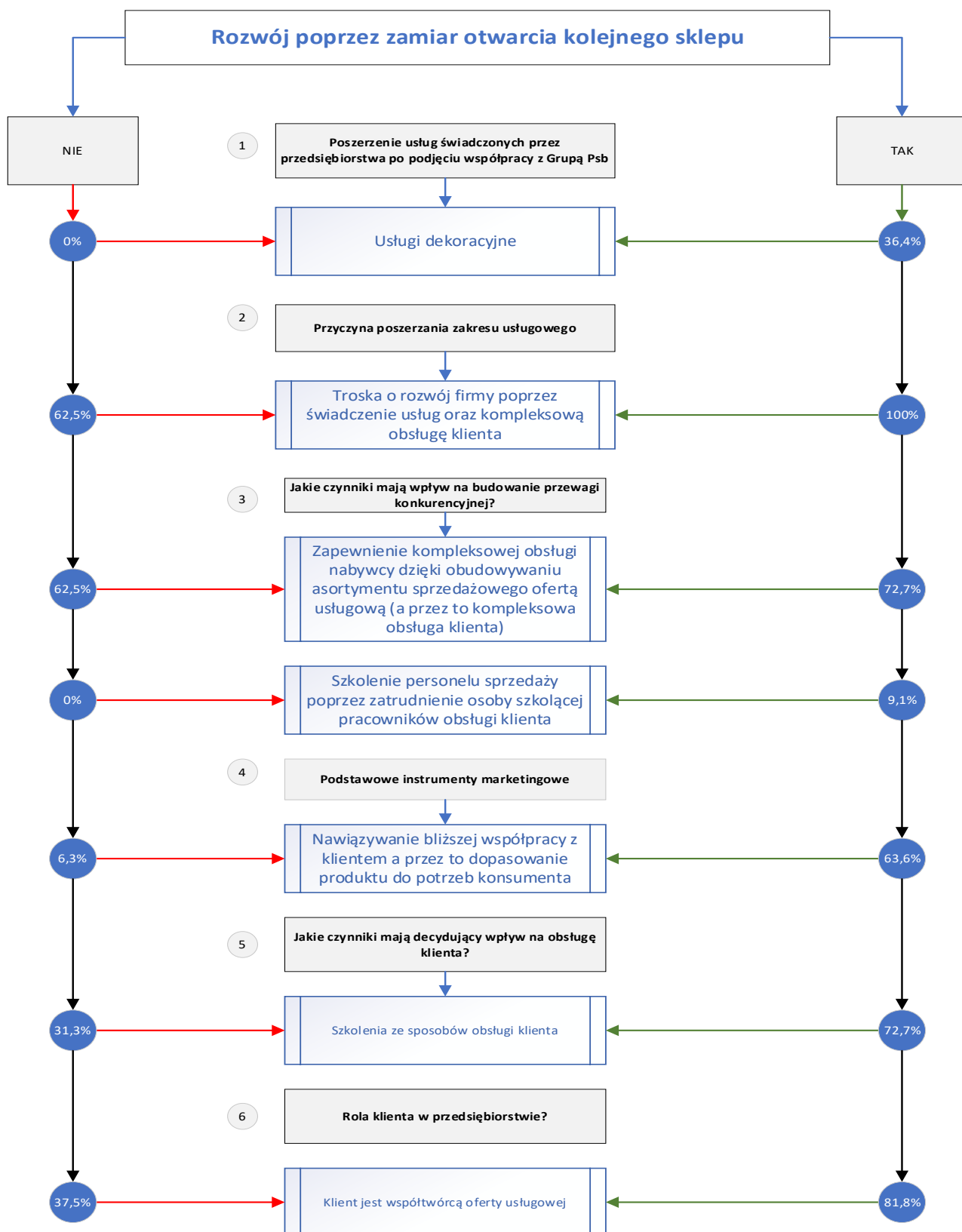


Diagram 11A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez otwarcie kolejnego sklepu

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

2. *Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?
Jeśli tak to o jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?*

Usługi dekoracyjne

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a poszerzeniem oferty o usługi dekoracyjne (test chi-kwadrat, $p=0,009$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (36,4%) istotnie częściej poszerzały działalność o usługi dekoracyjne niż osoby, które nie otwierały kolejnego sklepu (0,0%).

3. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:*

Troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a poszerzaniem zakresu usługowego w wyniku troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,021$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (100,0%) istotnie częściej poszerzały zakresu usługowy w wyniku troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta niż osoby, które nie otwierały kolejnego sklepu (62,5%).

4. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej?*

Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta) oraz systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a postrzeganiem zapewnienia kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (test chi-kwadrat, $p=0,034$) oraz systematycznego podnoszenia kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,048$) jako czynników wpływających na budowanie przewagi konkurencyjnej. Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (72,7%) istotnie częściej postrzegały zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (62,5%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (9,1%) istotnie częściej postrzegały systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły (0,0%).

5. *W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?*

Nawiązywanie bliższej współpracy z klientem a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a nawiązywaniem bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do potrzeb konsumenta (test chi-kwadrat, $p=0,001$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (72,7%) istotnie częściej postrzegały zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową jako czynnika wpływającego na budowanie przewagi konkurencyjnej niż osoby, które nie planują rozwoju poprzez otwarcie nowego sklepu (62,5%).

6. *Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?*

Szkolenia ze sposobów obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu a postrzeganiem szkolenia ze sposobu obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,034$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (72,7%) istotnie częściej postrzegają szkolenia ze sposobów obsługi klienta jako czynnik mający decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły. (62,5%).

7. *Proszę zaznaczyć opcje z jakimi się Państwo zgadzają w odniesieniu do roli klienta w Państwa firmie:*

Klient jest współtwórcą naszej oferty usługowej

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez otwarcie kolejnego sklepu, a postrzeganiem klienta jako współtwórcy oferty usługowej firmy (test chi-kwadrat, $p=0,023$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez otwarcie kolejnego sklepu (81,8%) istotnie częściej postrzegają klienta jako współautora oferty usługowej firmy niż osoby, które nowego sklepu nie otworzyły (37,5%).

- VI. Rozwój poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży - dodanie kanału *on – line* (diagram 12A)

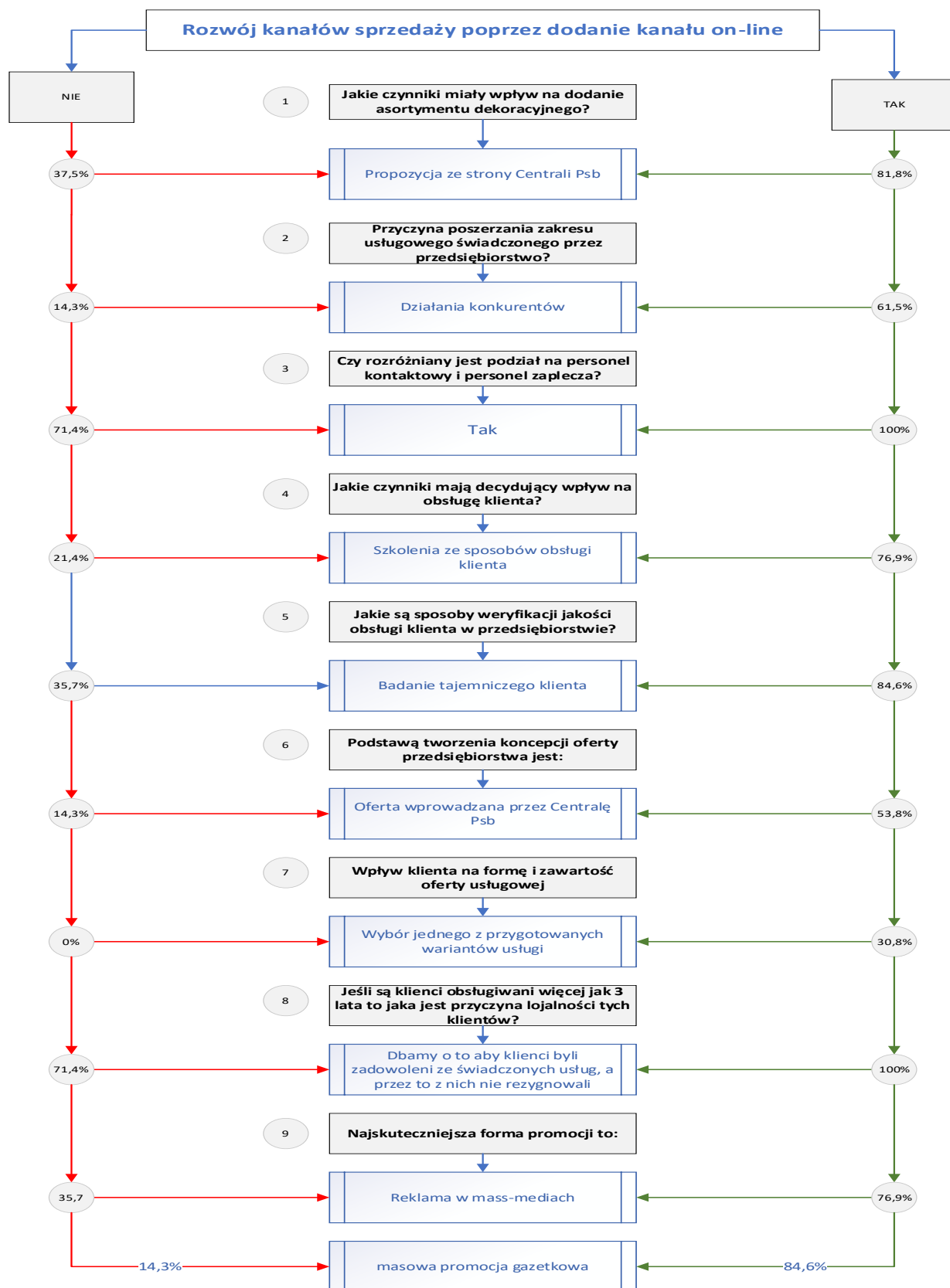


Diagram 12A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży w drodze poszerzenia o kanał on – line

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

1. *Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Propozycja ze strony Centrali PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży o dodanie kanału online, a poszerzeniem asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB (test chi-kwadrat, $p=0,010$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (81,8%) istotnie częściej poszerzały asortyment o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB niż osoby, które kanału online nie dodały (37,5%).

2. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest?*

Działania konkurentów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a poszerzeniem zakresu usług w wyniku działania konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,011$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (61,5%) istotnie częściej poszerzały zakres usług w wyniku działania konkurencji niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

3. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?)*

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a rozróżnianiem na personel kontaktowy i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,037$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (100,0%) istotnie częściej rozróżniały podział na personel kontaktowy i zaplecza niż osoby, które kanału online nie dodały (71,4%).

4. *Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?*

Szkolenia ze sposobów obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a postrzeganiem szkoleń ze sposobów obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,004$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (76,9%) istotnie częściej postrzegały szkolenia ze sposobów obsługi

klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta niż osoby, które kanału online nie dodały (21,4%).

5. Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?

Badanie Tajemniczego Klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online a weryfikacją jakości obsługi klienta poprzez Badanie Tajemniczego Klienta (test chi-kwadrat, $p=0,010$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (84,6%) istotnie częściej weryfikowały jakość obsługi klienta poprzez Badanie Tajemniczego Klienta niż osoby, które kanału online nie dodały (35,7%).

6. Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:

Oferta wprowadzana przez Centralę PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a uznaniem za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa oferty wprowadzanej przez Centralę PSB (test chi-kwadrat, $p=0,029$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (53,8%) istotnie częściej uznawały za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa ofertę wprowadzaną przez Centralę PSB niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

7. Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:

Wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a wpływem klienta na usługę poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi (test chi-kwadrat, $p=0,025$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (30,8%) istotnie częściej odpowiadały, że klient ma wpływ na ich usługę poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi niż osoby, które kanału online nie dodały (0,0%).

8. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?

Jeśli TAK, jakie są Państwa zadaniem przyczyny, lojalności tej grupy klientów?

Dbamy o to, aby klienci byli zadowoleni z naszych usług a przez to z nich nie rezygnowali

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online a dbaniem o to, aby klienci byli zadowoleni z usług a przez to z nich nie rezygnowali (test chi-kwadrat, $p=0,037$). Osoby, które rozwijają firmę

poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (100,0%) istotnie częściej dbały o to, aby klienci byli zadowoleni z usług a przez to z nich nie rezygnowali niż osoby, które kanału online nie dodały (71,4%).

9. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Reklama w mass-mediach oraz masowa promocja gazetkowa

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online, a korzystaniem z promocji w mass-mediach (test chi-kwadrat, $p=0,031$) oraz z masowej promocji gazetkowej (test chi-kwadrat, $p<0,001$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (76,9%) istotnie częściej korzystały z reklam w mass-mediach niż osoby, które kanału online nie dodały (35,7%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez rozbudowę kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału online (84,6%) istotnie częściej korzystały z masowych promocji gazetkowych niż osoby, które kanału online nie dodały (14,3%).

VII. Rozwój poprzez szkolenie personelu klienta (diagram 13A)

1. *Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?*

Uzyskanie korzystniejszych warunków zakupów towarów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a podjęciem współpracy z Grupą PSB w celu uzyskania korzystniejszych warunków zakupów towarów (test chi-kwadrat, $p=0,019$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (87,5%) istotnie częściej podejmowały współpracę z Grupą PSB w wyniku uzyskania korzystniejszych warunków zakupów towarów niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (45,5%).

2. *Czy po podjęciu współpracy z Grupą PSB poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług?*

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a poszerzeniem zakresu świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB (test chi-kwadrat, $p=0,027$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (100,0%) istotnie częściej poszerzali zakres świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (72,7%).

3. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:*

Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów

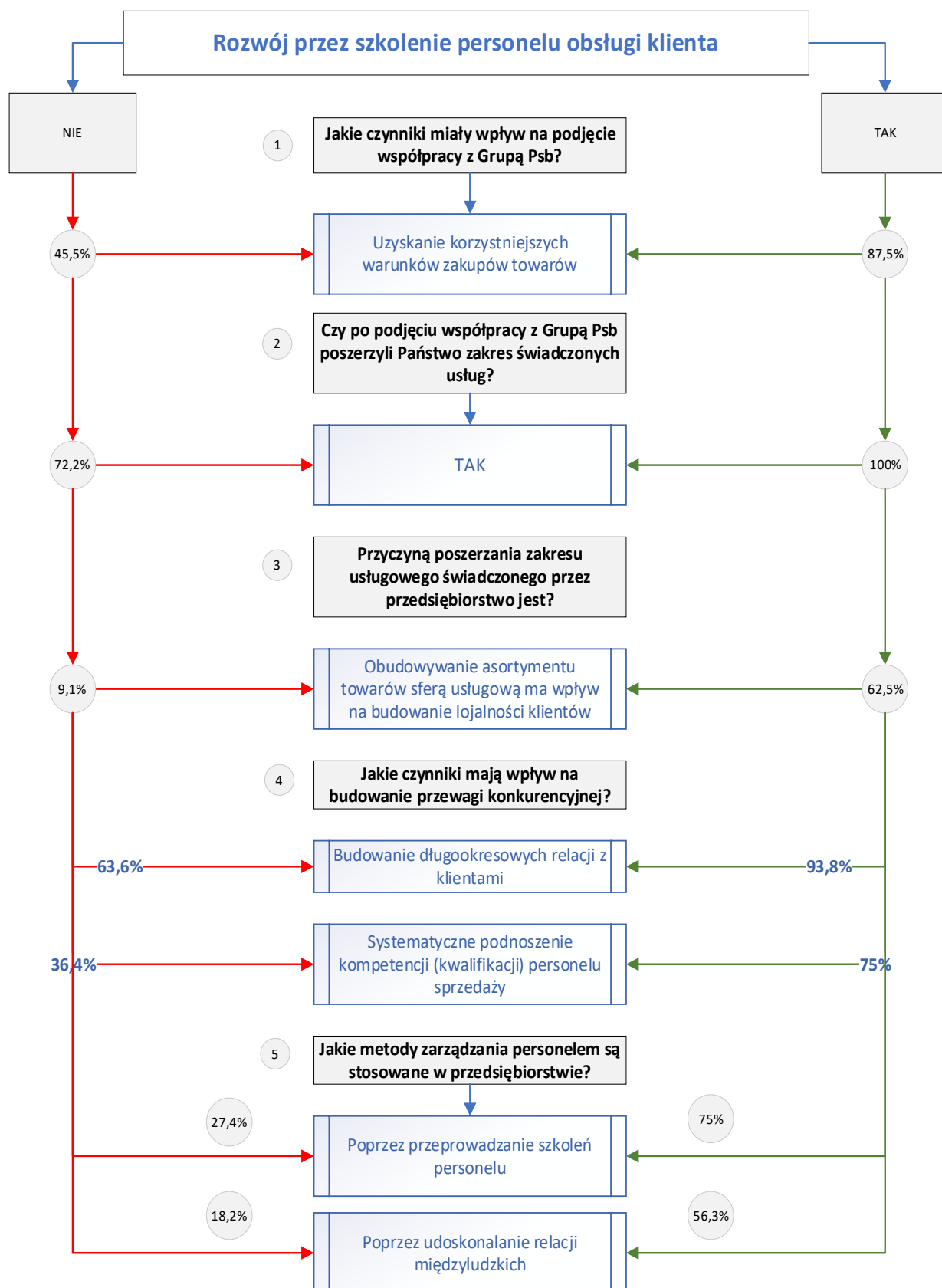


Diagram 13A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do rozwoju poprzez szkolenie personelu obsługi klienta

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a poszerzeniem zakresu usługowego poprzez obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową, który ma wpływ na budowanie lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,006$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (62,5%) istotnie częściej poszerzały zakres usługowy poprzez obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (9,1%).

4. Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

Budowanie długookresowych relacji z klientami oraz Systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,048$) oraz systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,045$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (93,8%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (63,6%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (75,0%) istotnie częściej budowały przewagę konkurencyjną systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (36,4%).

5. Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?

Poprzez przeprowadzanie szkoleń oraz poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy rozwojem firmy poprzez szkolenie personelu obsługi klienta, a zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,014$) oraz udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,048$). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (75,0%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (27,4%). Osoby, które rozwijają firmę poprzez szkolenie personelu obsługi klienta (56,3%) istotnie częściej zarządzały personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich niż osoby, które nie przeprowadzały szkoleń personelu (18,2%).

1.3. Weryfikacja wpływu istnienia szerokiej kategorii sfery usługowej na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka

I. Przedsiębiorstwa świadczące usługi budowlane (diagram 14A).

1. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej?*

Systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży (test chi-kwadrat, $p=0,021$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (100,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (28,6%).

2. *W jaki sposób jest zorganizowany w Państwa przedsiębiorstwie marketing:*

Zatrudniona została osoba do prowadzenia działań marketingowych

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych, a zatrudnieniem osoby do prowadzenia działań marketingowych (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (50,0%) istotnie częściej zatrudniano osoby do prowadzenia marketingu niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (9,5%).

3. *Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?*

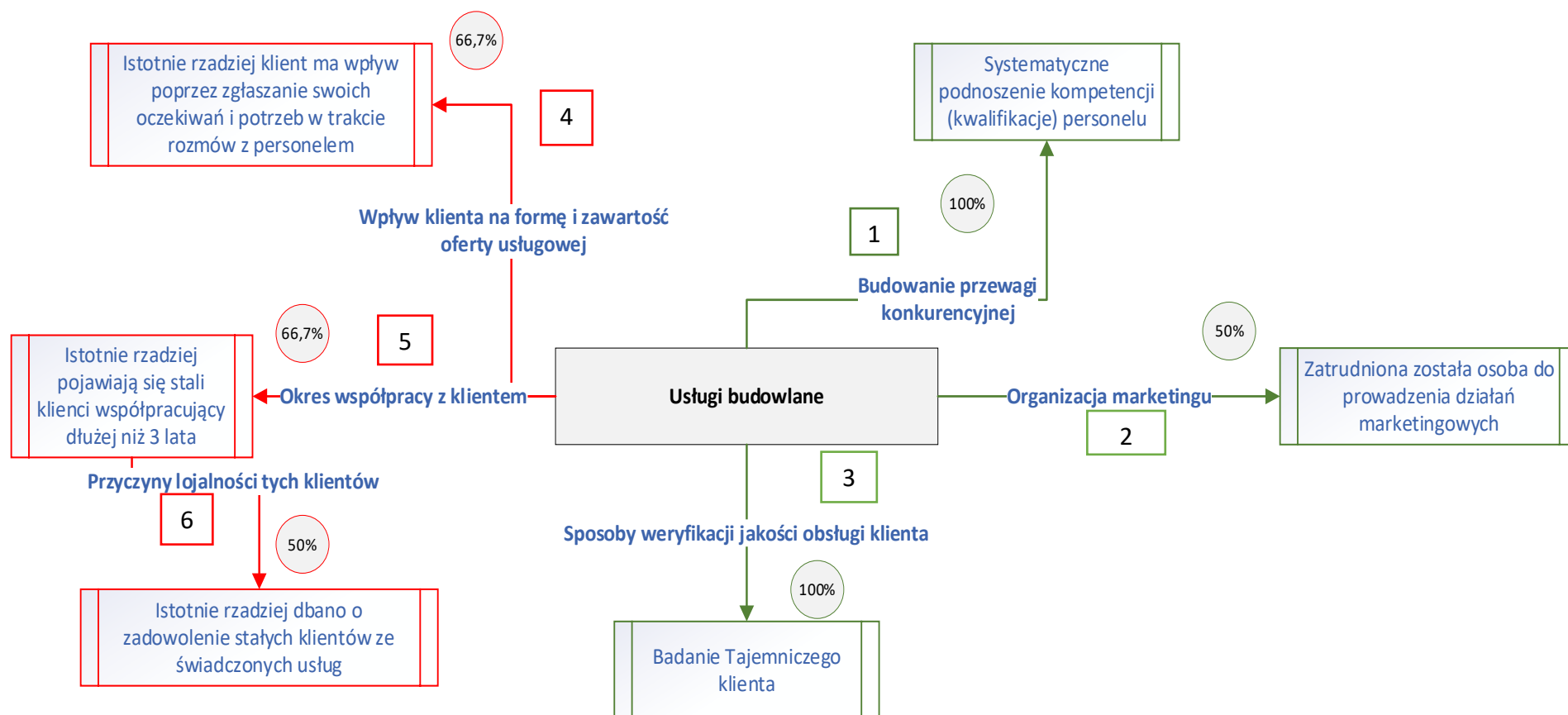
Badanie Tajemniczego Klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych a weryfikacją jakości obsługi klienta poprzez Badanie Tajemniczego Klienta (test chi-kwadrat, $p=0,021$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (100,0%) istotnie częściej weryfikowano jakość obsługi poprzez Badanie Tajemniczego Klienta niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (47,6%).

4. *Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:*

Swoje oczekiwania i potrzeby zgłaszane w trakcie bezpośrednich rozmów z personelem kontaktowym

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych a wpływem klienta na formę oferty poprzez zgłaszanie swoich oczekiwań i potrzeb w trakcie rozmów z personelem kontaktowym (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (66,7%) istotnie rzadziej klienta wpływa na formę oferty poprzez zgłaszanie swoich oczekiwań i potrzeb w trakcie rozmów z personelem niż wśród osób, które usług



budowlanych nie świadczyły (100,0%).

5. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych a posiadaniem stałych klientów współpracujących dłużej niż 3 lata (test chi-kwadrat, $p=0,0499$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (66,7%) istotnie rzadziej pojawiają się stali klienci współpracujący więcej niż 3 lata niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (95,2%).

6. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?

Jeśli TAK, jakie są Państwa zadaniem przyczyny, lojalności tej grupy klientów?

Dbamy o to, aby klienci byli zadowoleni z naszych usług a przez to z nich nie rezygnowali

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług budowlanych a dbanie o zadowolenie stałych klientów z usług (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które świadczą usługi budowlane (50,0%) istotnie rzadziej dbano o zadowolenie stałych klientów z usług niż wśród osób, które usług budowlanych nie świadczyły (95,2%).

II. Usługi remontowe (diagram 15A)

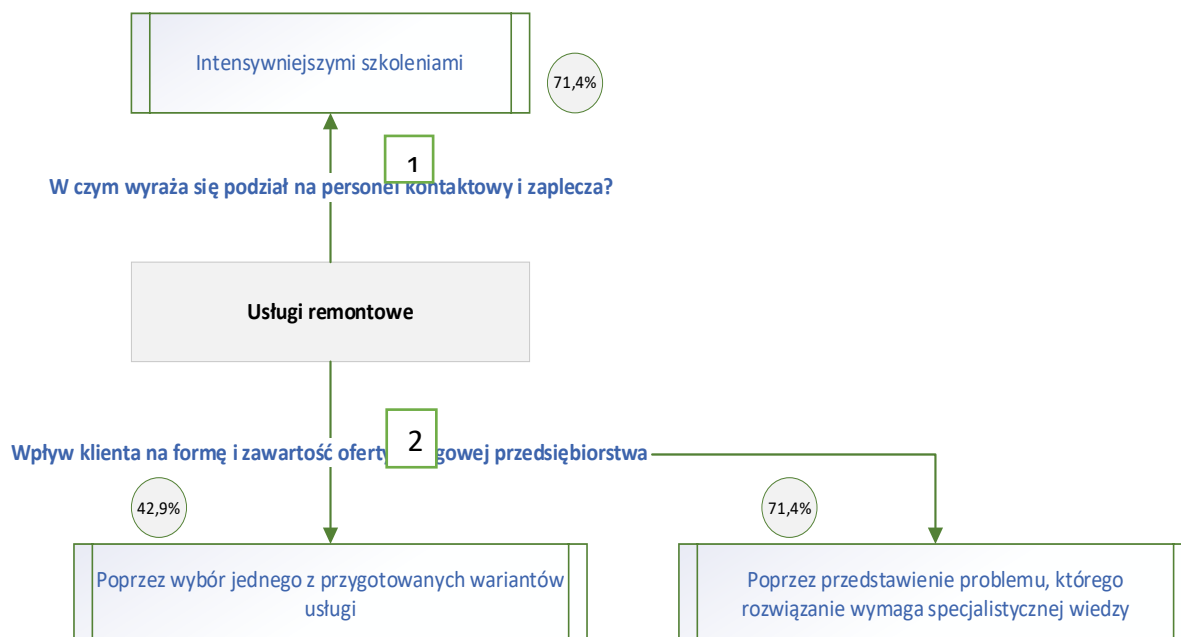


Diagram 15A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi remontowe

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

1. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?*

Intensywniejszymi szkoleniami

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług remontowych a intensywniejszymi szkoleniami dla personelu kontaktowego (test chi-kwadrat, $p=0,029$). W grupie osób, które świadczą usługi remontowe (71,4%) istotnie częściej personel kontaktowy przechodził intensywniejsze szkolenia niż wśród osób, które usług remontowych nie świadczyły (25,0%).

2. *Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:*

Wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi oraz przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług remontowych a wpływem klienta na ofertę poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów (test chi-kwadrat, $p=0,015$) oraz przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,029$). W grupie osób, które świadczą usługi remontowe (42,9%) istotnie częściej zgłaszany był wpływ klienta na ofertę poprzez wybór jednego z przygotowanych wariantów niż wśród osób, które usług remontowych nie świadczyły (5,0%). W grupie osób, które świadczą usługi remontowe (71,4%) istotnie częściej zgłaszany był wpływ klienta na ofertę poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż wśród osób, które usług remontowych nie świadczyły (25,0%).

III. Usługi logistyczne (diagram 16A)

1. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Zindywidualizowana obsługa klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych a postrzeganiem zindywidualizowanej obsługi klienta jako czynnika mającego duży wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,010$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (31,3%) istotnie rzadziej zindywidualizowana obsługa klienta była postrzegana jako czynnik mający istotny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (81,8%)

2. *Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:*

Oczekiwania klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych a postrzeganiem oczekiwań klientów jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (68,8%) istotnie rzadziej oczekiwania klientów były uważane za podstawę tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (100,0%).

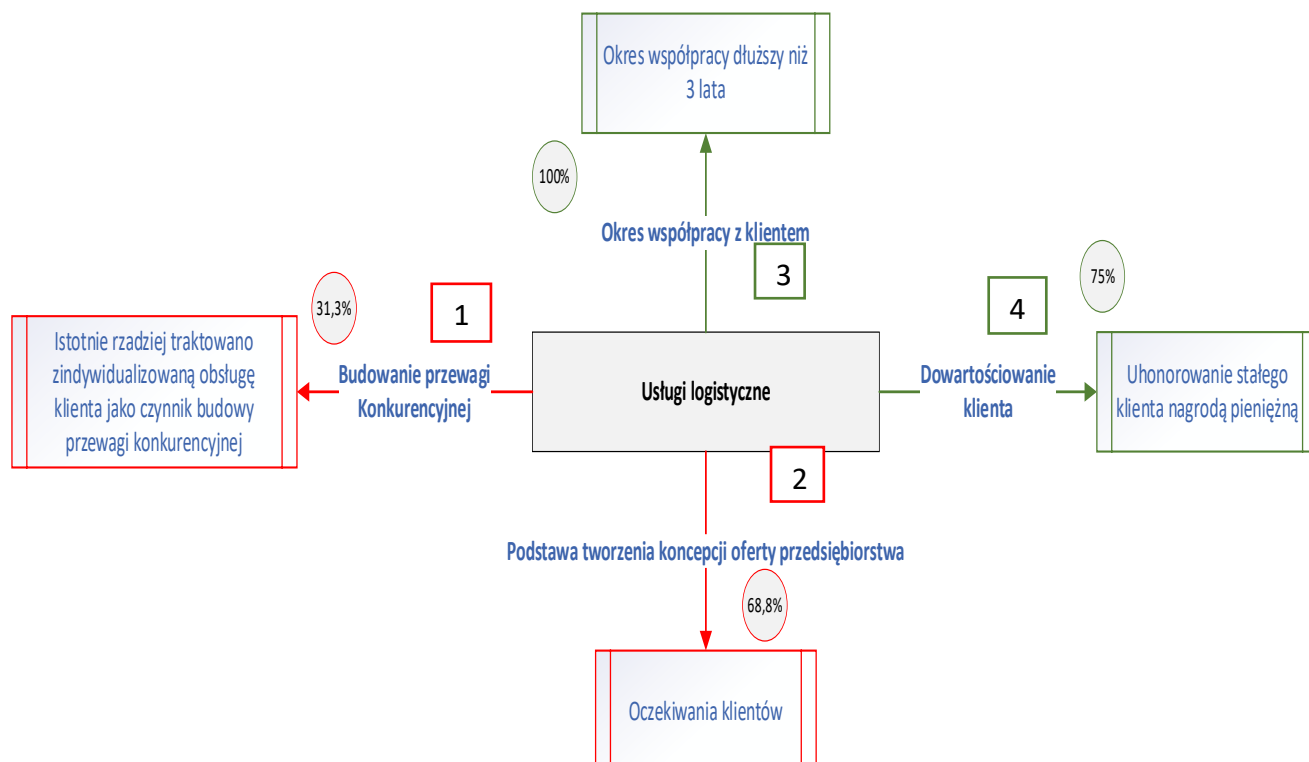


Diagram 16A. Istotne różnice w wynikach badań dotyczące sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi logistyczne

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

3. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż trzech lat?

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych a posiadaniem grupy klientów obsługiwanych więcej niż trzy lata (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (100,0%) częściej zadeklarowano posiadanie klientów obsługiwanych więcej niż 3 lata niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (72,7%).

4. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?

U honorowanie stałego klienta nagroda pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężną

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług logistycznych a uhonorowaniem stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym w ciągu ostatnich 24 miesięcy (test chi-kwadrat, $p=0,014$). W grupie osób, które świadczą usługi logistyczne (100,0%) częściej zadeklarowano posiadanie klientów obsługiwanych więcej niż 3 lata niż wśród osób, które usług logistycznych nie świadczyły (72,7%).

IV. Usługi doradcze

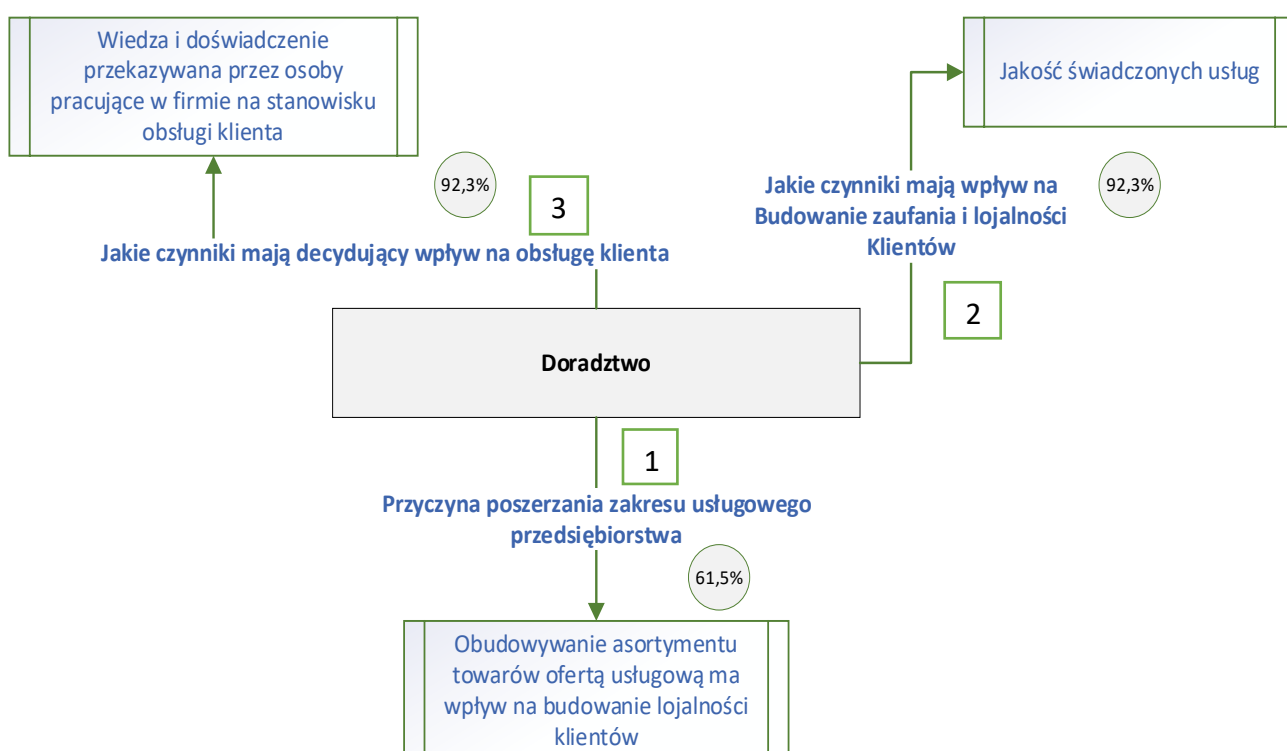


Diagram 17A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi doradztwa

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

1. Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:

Obudowywanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług doradztwa, a poszerzeniem zakresu usługowego w wyniku obudowania asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,034$). W grupie osób, które świadczą doradztwo (61,5%) istotnie częściej poszerzenie zakresu usługowego odbywało się w wyniku obudowania asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów niż wśród osób, które doradztwa nie świadczyły (21,4%).

2. Jakie czynniki mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów?

Jakość świadczonych usług

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem doradztwa a postrzeganiem jakości świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które świadczą doradztwo (92,3%) istotnie częściej postrzegano jakość świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów niż wśród osób, które doradztwa nie świadczyły (57,1%).

3. Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?

Wiedza i doświadczenie przekazywana przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem doradztwa a postrzeganiem wiedzy i doświadczenia przekazywanych przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które świadczą doradztwo (92,3%) istotnie częściej postrzega się wiedzę i doświadczenie przekazywane przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta niż wśród osób, które doradztwa nie świadczyły (57,1%).

V. Usługi projektowania (diagram 18A)

1. Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:

Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania a postrzeganiem obudowania asortymentu towarów ofertą usługową mającego wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyny poszerzenia zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,019$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (75,0%) istotnie

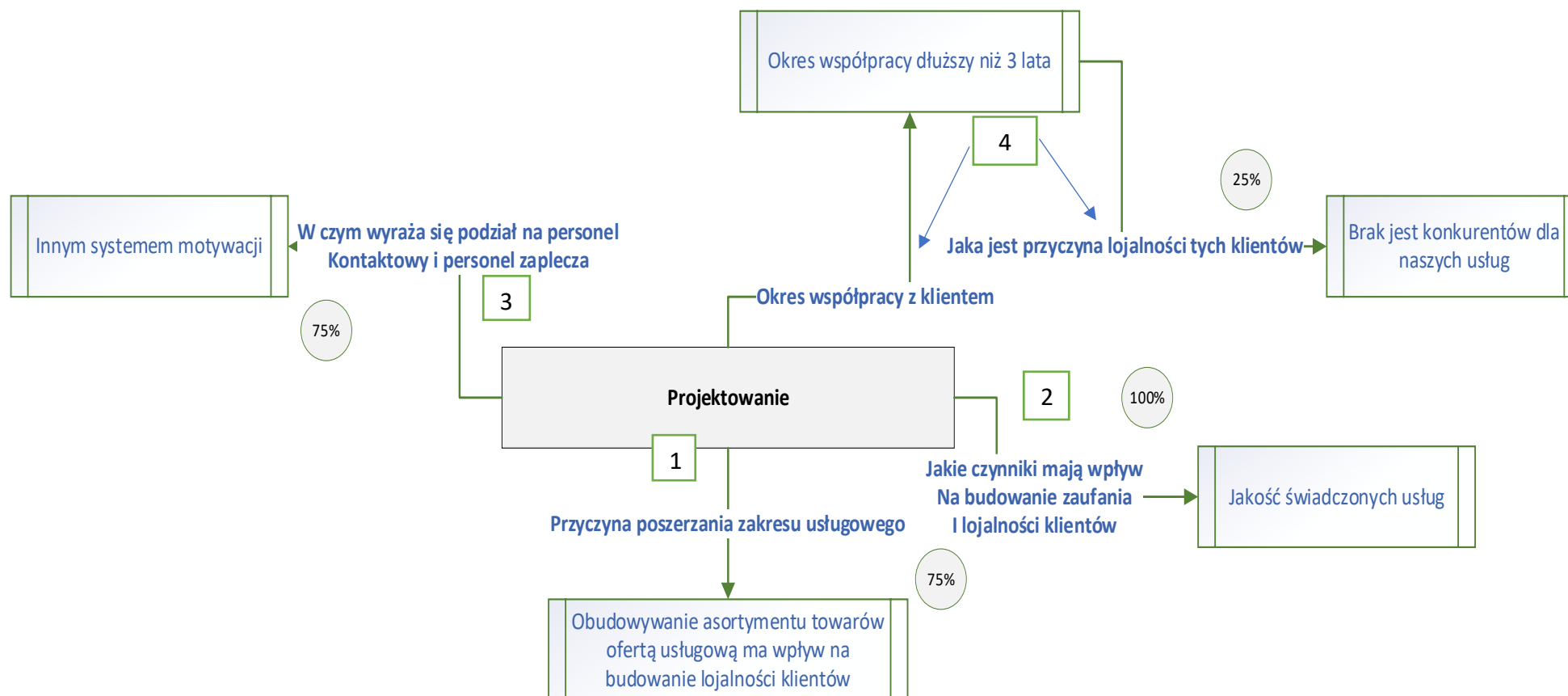


Diagram 18A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi projektowania

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

częściej postrzega się obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową mającego wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyny poszerzenia zakresu usługowego niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (26,3%).

2. Jakie czynniki mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów?

Jakość świadczonych usług

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania a postrzeganiem jakości świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (test chi-kwadrat, $p=0,046$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (100,0%) istotnie częściej postrzega się jakość świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (63,2%).

3. Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?

Innym systemem motywacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania a różnym systemem motywacji dla pracowników kontaktowych i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,008$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (100,0%) istotnie częściej postrzega się jakość świadczonych usług jako czynnika mającego wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (63,2%).

4. Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat? Jeśli TAK, jakie są Państwa zadaniem przyczyny, lojalności tej grupy klientów?

Brak jest konkurentów dla naszych usług;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług projektowania a posiadaniem klientów współpracujących więcej niż 3 lata ze względu na brak konkurentów dla oferowanych usług (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które świadczą usługi projektowania (25,0%) istotnie częściej klienci współpracowali więcej niż 3 lata z przedsiębiorstwem ze względu na brak konkurentów dla oferowanych usług niż wśród osób, które projektowania nie świadczyły (0,0%).

VI. Usługi dopasowania²⁵¹ (diagram 19A).

1. *Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?*

Poszerzenie oferty asortymentowej

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania a podjęciem współpracy z Grupą PSB, aby poszerzyć ofertę asortymentową (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (100,0%) istotnie częściej podejmowano współpracę z grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (50,0%).

2. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:*

Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania a obudowaniem asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klienta jako przyczyną poszerzania zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,048$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (80,0%) istotnie częściej wskazywano obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (31,8%).

3. *W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?*

Masowe promocje asortymentowe

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania a wykorzystywaniem masowej promocji asortymentowej jako instrumentu marketingowego (test chi-kwadrat, $p=0,001$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (100,0%) istotnie częściej wskazywano masowe promocje asortymentowe jako podstawowy instrument marketingowy niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (22,7%).

²⁵¹ Usługi mające na celu spełnienie indywidualnych oczekiwań nabywców w odniesieniu do jego potrzeb. Do przykładowych usług dopasowania można zaliczyć: indywidualne zamówienia katalogowe, obszycie, docięcie otworów.

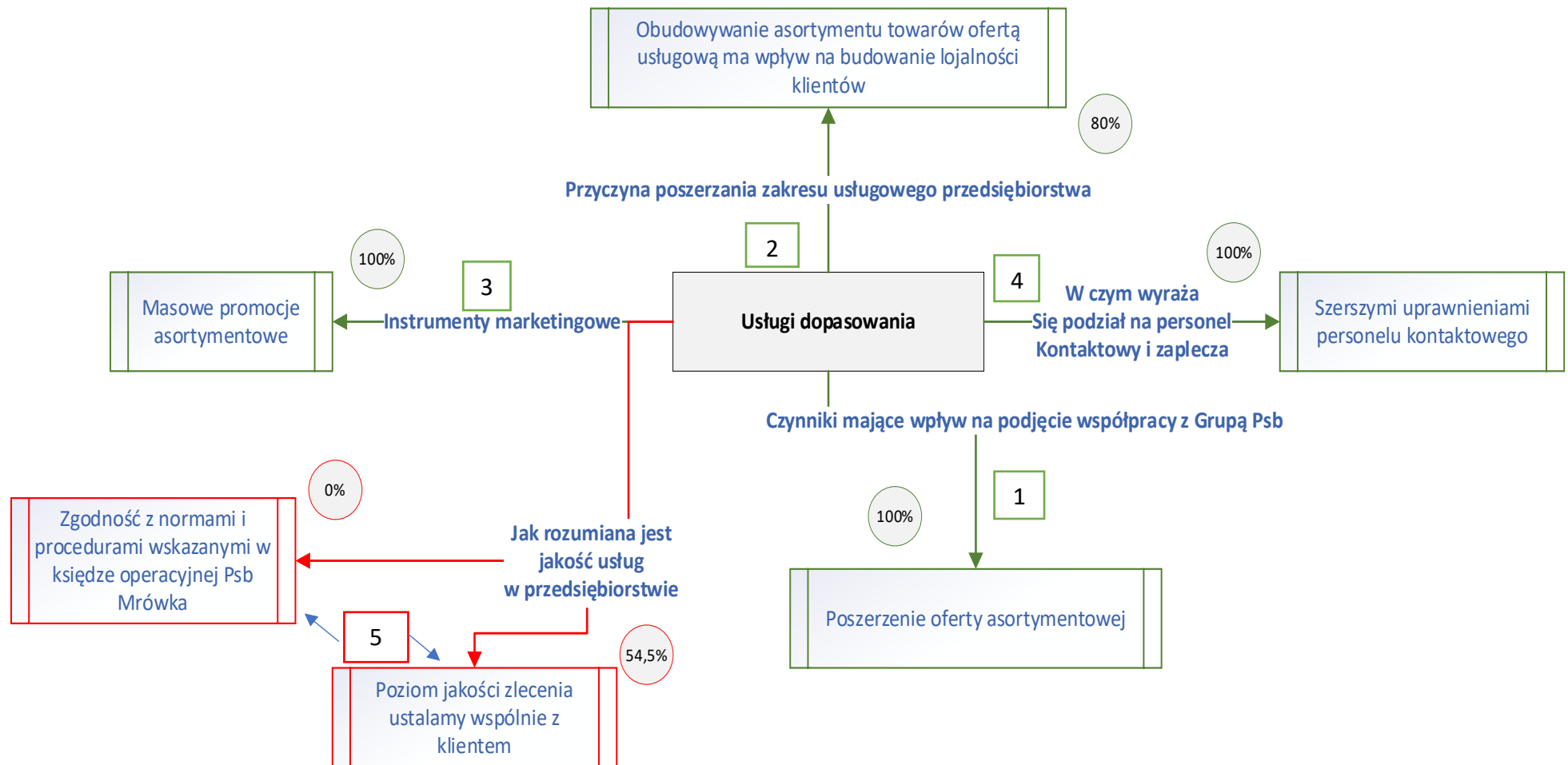


Diagram 19A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi dopasowania

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

4. *Czy wyróżnia się podział na personel kontaktowy i zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeśli tak to w czym on się wyraża?*

Szerszymi uprawnieniami

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania a rozróżnieniem uprawnień dla personelu kontaktowego i zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (100,0%) istotnie częściej wskazywano na rozróżnienie uprawnień pomiędzy personelem kontaktowym oraz personelem zaplecza niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (50,0%).

5. *Jak rozumiana jest jakość usług w państwa przedsiębiorstwie?*

Określamy ją przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB oraz Poziom jakości zlecenia ustalamy wspólnie z klientem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem usług dopasowania a rozumieniem jakości usług poprzez określenie jej przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB (test chi-kwadrat, $p=0,027$) oraz jako poziom jakości zlecenia ustalanego wspólnie z klientem (test chi-kwadrat, $p=0,023$). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (0,0%) istotnie rzadziej rozumiano jakość usługi przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (54,5%). W grupie osób, które świadczą usługi dopasowania (60,0%) istotnie rzadziej rozumiano jakość usługi jako poziom jakości zlecenia ustalany wspólnie z klientem niż wśród osób, które usług dopasowania nie świadczyły (95,5%).

VII. Usługi zróżnicowanych metod płatności (diagram 20A)

1. *Jeśli zakres Państwa działalności aktualnie obejmuje branżę budowlano - dekoracyjną to, kiedy się ona pojawiła w ofercie?*

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem zróżnicowanych metod płatności a momentem pojawienia się branży budowlano-dekoracyjnej w ofercie (test chi-kwadrat, $p=0,019$).

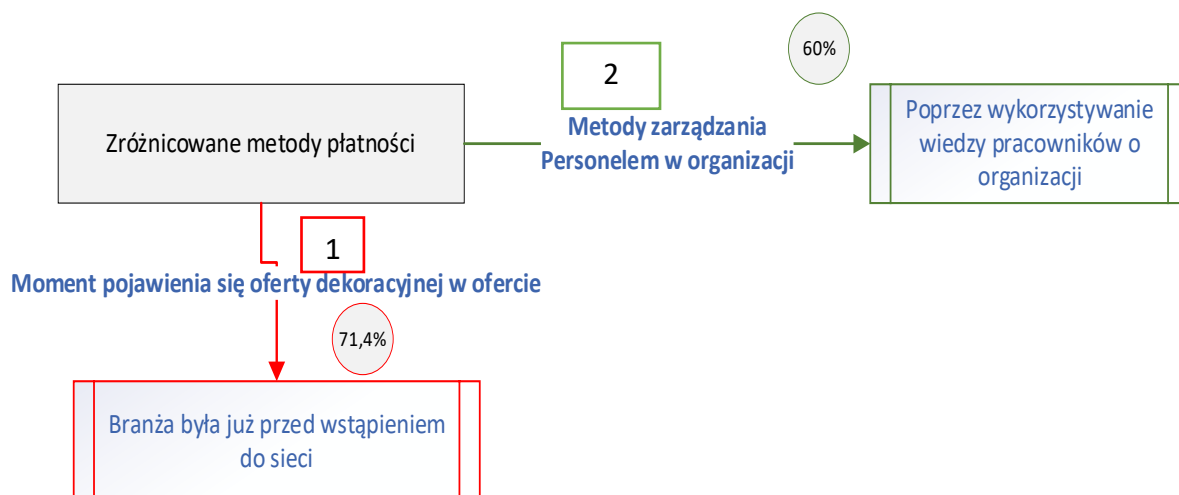


Diagram 20A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi zróżnicowanych metod płatności

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

W grupie osób, które umożliwiają zróżnicowane metody płatności (15,0%) istotnie rzadziej wskazywano na to, że branża ta była już przed wstąpieniem do sieci niż wśród osób, które zróżnicowanych metod płatności nie mają (71,4%). Brak istotnych różnic dla obu grup pomiędzy pojawieniem się branży w momencie wejścia do sieci oraz po wejściu do sieci.

2. Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?

Poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy świadczeniem zróżnicowanych metod płatności a zarządzaniem personelem poprzez wykorzystanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które umożliwiają zróżnicowane metody płatności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które zróżnicowanych metod płatności nie mają (14,3%).

VIII. Kompleksowa obsługa zamówień inwestycyjnych²⁵² (diagram 21A).

1. Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?

Poszerzenie oferty asortymentowej

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a podjęciem współpracy z Grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej (test chi-

²⁵² Zarówno inwestycje osób indywidualnych (budowa domu od projektu po wykończenia) oraz obsługa podmiotów instytucjonalnych

kwadrat, $p=0,045$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (36,4%) istotnie rzadziej podejmowano współpracę z Grupą PSB w celu poszerzenia oferty asortymentowej niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (75,0%).

2. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:*

Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a obudowaniem asortymentu towarów ofertą usługową mającego wpływ na budowanie lojalności klientów jako przyczyną poszerzenia zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,045$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (63,6%) istotnie częściej jako przyczynę poszerzenia zakresu usługowego podawano obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową mającą wpływ na budowanie lojalności klientów niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (25,0%).

3. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a systematycznym podnoszeniem kompetencji personelu sprzedaży jako czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,048$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (81,8%) istotnie częściej wskazywano na systematyczne podnoszenie kompetencji personelu sprzedaży jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (43,8%).

4. *W jaki sposób jest zorganizowany w Państwa przedsiębiorstwie marketing:*

Działalnością marketingową zajmuje się właściciel

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a pozostawieniem działalności marketingowej w rękach właściciela (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (9,1%) istotnie rzadziej działalnością marketingową zajmuje się właściciel niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (50,0%).

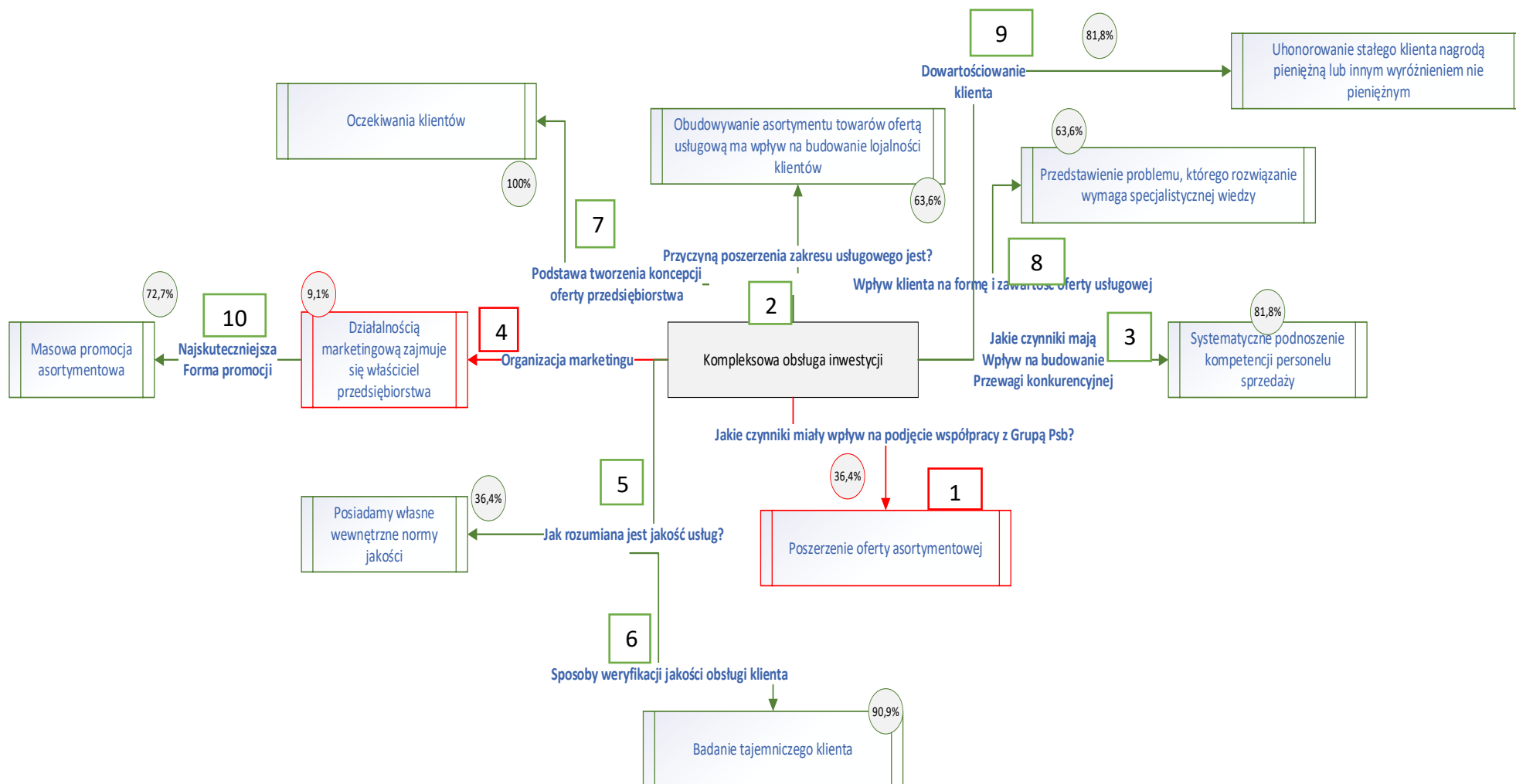


Diagram 21A. Istotne różnice w wynikach badań odnośnie do sfery usługowej świadczonej przez przedsiębiorstwa w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej; usługi kompleksowej obsługi inwestycji

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

5. Jak rozumiana jest jakość usług w państwa przedsiębiorstwie?

Posiadamy własne wewnętrzne normy jakości

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a posiadaniem własnych wewnętrznych norm jakości (test chi-kwadrat, $p=0,009$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (36,4%) istotnie częściej posiadano własne wewnętrzne normy jakości niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (0,0%).

6. Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?

Badanie Tajemniczego Klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a wykorzystywaniem Badania Tajemniczego Klienta do weryfikacji jakości obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (90,9%) istotnie częściej używano Badania Tajemniczego Klienta do weryfikacji jakości obsługi klienta niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (37,5%).

7. Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:

Oczekiwania klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a postrzeganiem oczekiwań klientów jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (100,0%) istotnie częściej uważano, że oczekiwania klientów są podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (68,8%).

8. Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:

Przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a wpływ klienta na ofertę poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,018$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (100,0%) istotnie częściej uważano, że oczekiwania klientów są podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (68,8%).

9. *Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?*

Uhonorowanie stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężną

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a uhonorowaniem stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie-pieniężnym (test chi-kwadrat, $p=0,023$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (100,0%) istotnie częściej uważano, że oczekiwania klientów są podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (68,8%).

10. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Masowa promocja gazetkowa

Zachodzi istotna zależność pomiędzy kompleksową obsługą zamówień inwestycyjnych a postrzeganiem masowej promocji gazetkowej jako najskuteczniejszej formie promocji (test chi-kwadrat, $p=0,034$). W grupie osób, które oferują kompleksową obsługę zamówień inwestycyjnych (72,7%) istotnie częściej uważano masową promocję gazetkową za najskuteczniejszą formę promocji niż wśród osób, które nie oferują kompleksowej obsługi zamówień inwestycyjnych (31,3%).

1.4 Ocena oddziaływania rozpoznanych czynników mających wpływ na budowanie lojalności i zaufania klientów na stosowane metody zarządzania oraz strategii marketingowej w przedsiębiorstwach PSB Mrówka,

- I. Taktowne kształtowanie relacji z klientami (diagram 22A).

1. *Jakie czynniki miały wpływ na poszerzenie asortymentu o dodanie asortymentu dekoracyjnego?*

Propozycja ze strony Centrali PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a poszerzeniem asortymentu o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (33,3%) istotnie częściej poszerzano asortyment o asortyment dekoracyjny w wyniku propozycji ze strony Centrali PSB niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

2. Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej?

Zindywidualizowana obsługa klienta, Budowanie długookresowych relacji z klientami oraz Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez zindywidualizowaną obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,013$), budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,006$) oraz zapewnieniem kompleksowej obsługi (test chi-kwadrat, $p=0,031$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez zindywidualizowaną obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (58,3%).

W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

3. Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?

Poprzez przeprowadzanie szkoleń, poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,038$), budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,023$) oraz wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,003$).

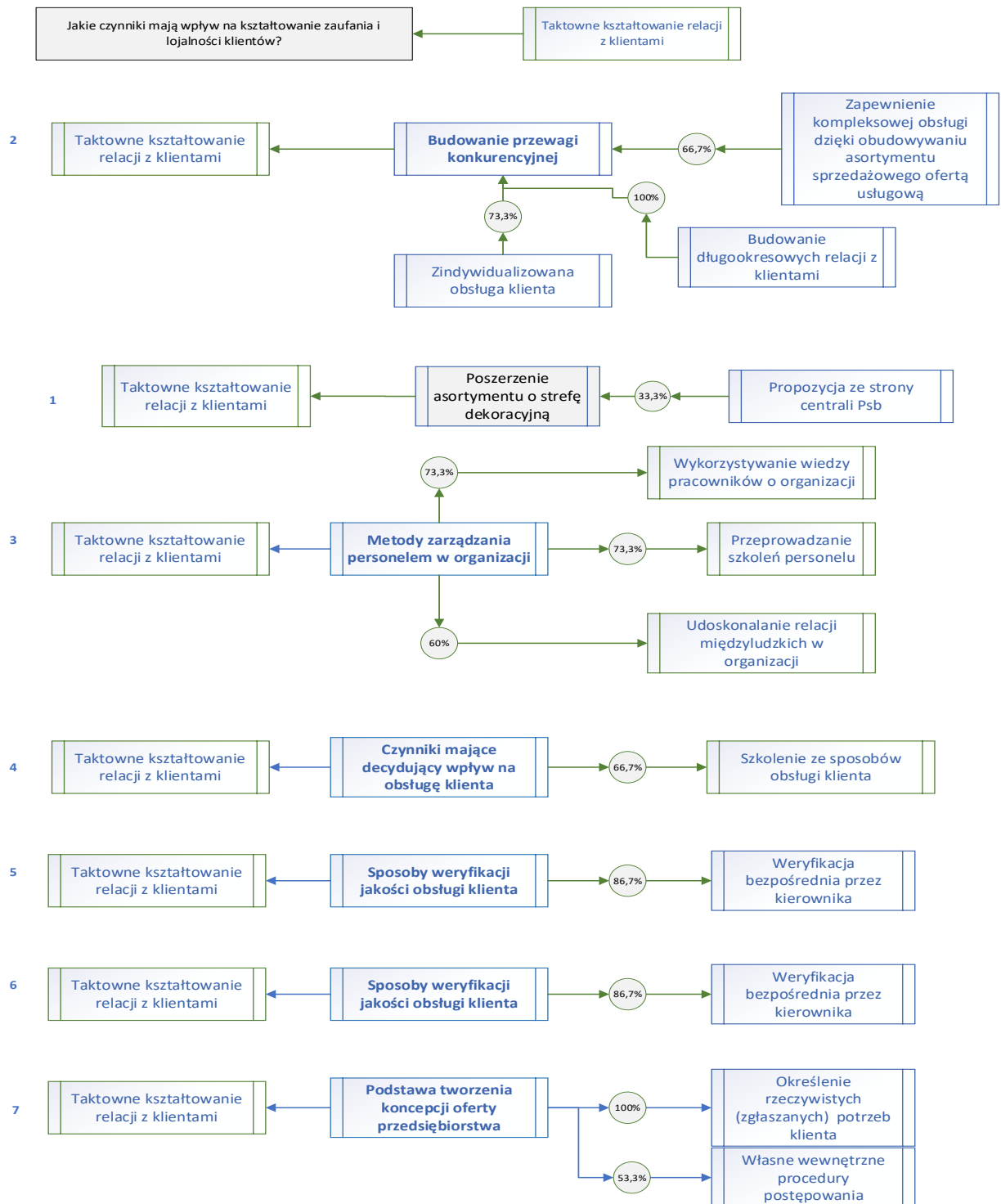


Diagram 22A. Taktowne kształtowanie relacji z klientami jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (33,3%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (73,3%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).

4. Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?

Szkolenia ze sposobów obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a postrzeganiem szkolenia ze sposobu obsługi klienta jako decydującego wpływu na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,031$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej postrzegano szkolenie ze sposobów obsługi klienta jako decydującego wpływu na obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

5. Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?

Weryfikacja bezpośrednia przez kierownika

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a weryfikacją jakości obsługi poprzez bezpośrednią weryfikację przez kierownika (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (86,7%) istotnie częściej jakość obsługi klienta była weryfikowana bezpośrednio przez kierownika niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (50,0%).

6. *Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:*

Określenie rzeczywistych [zgłaszanych] potrzeb klienta oraz procedura wewnętrzna własne zasady postępowania;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a określeniem rzeczywistych potrzeb klienta (test chi-kwadrat, $p=0,040$) oraz procedurą wewnętrzną własnych zasad postępowania (test chi-kwadrat, $p=0,0499$) jako podstawami tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa. W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej określenie rzeczywistych potrzeb klienta jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (75,0%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (53,3%) istotnie częściej procedura wewnętrzna własnych zasad postępowania jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).

7. *Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:*

Przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy oraz zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a wpływem klienta na formę oferty poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy (test chi-kwadrat, $p=0,0498$) oraz zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb (test chi-kwadrat, $p<0,001$). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (53,3%) istotnie częściej klienta wpływał na formę oferty poprzez przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%). W grupie osób, które uważają, że taktowne kształtowanie relacji z klientem ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (80,0%) istotnie częściej klienta

wpływał na formę oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają taktowanego kształtowania relacji z klientem za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

II. Jakość świadczonych usług (diagram 23A).

1. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Budowanie długookresowych relacji z klientami

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie długookresowych relacji z klientami (test chi-kwadrat, $p=0,002$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (95,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez budowanie długookresowych relacji z klientem niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (42,9%).

2. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a zarządzaniem personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich (test chi-kwadrat, $p=0,011$) oraz poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,037$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (55,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (14,3%).

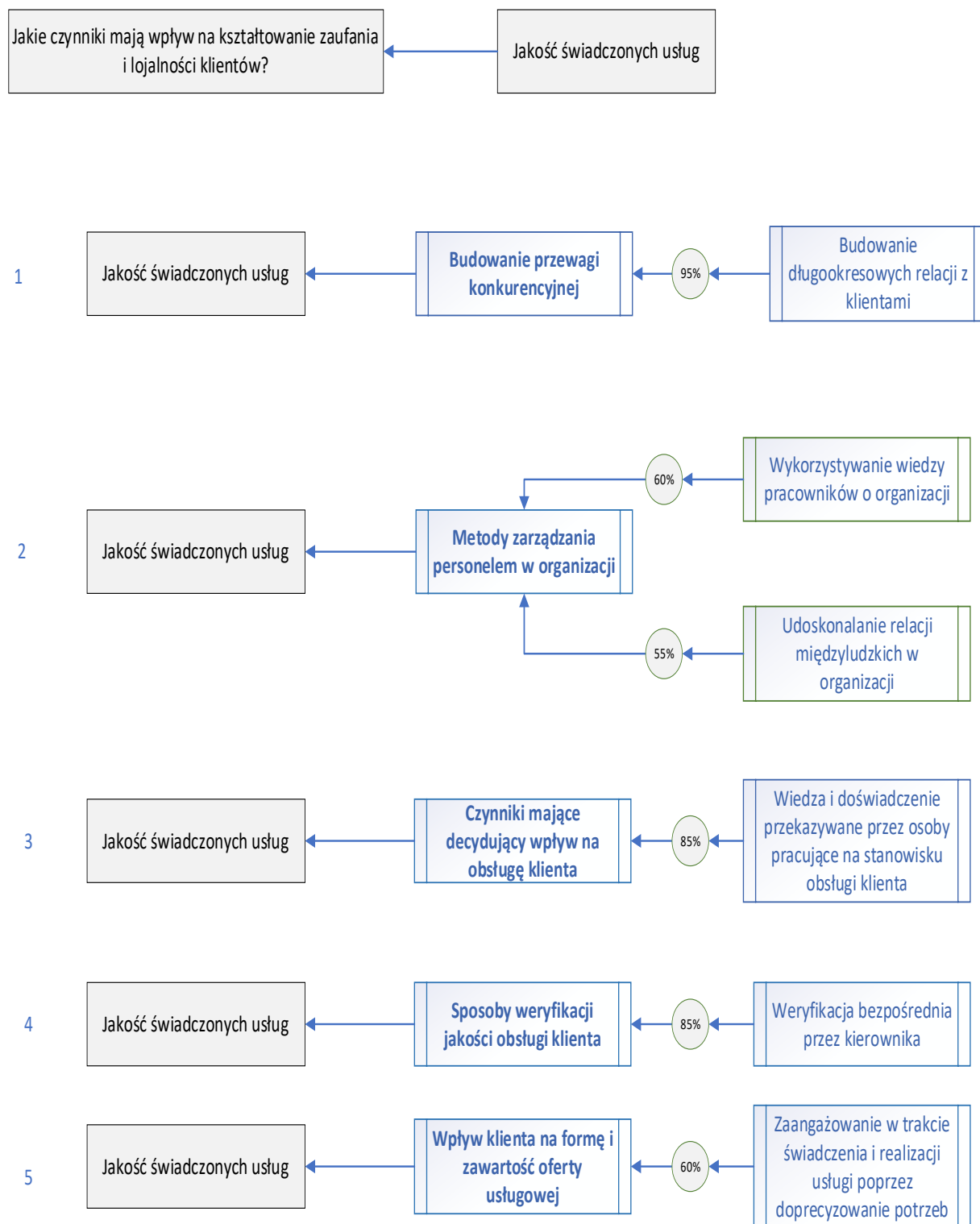


Diagram 23A. Jakość świadczonych usług jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

3. Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?

Wiedza i doświadczenie przekazywana przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a postrzeganiem wiedzy i doświadczenia przekazywanego przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnika wpływającego na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,029$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (85,0%) istotnie częściej uznawano wiedzę i doświadczenie przekazywane przez osoby pracujące w firmie na stanowisku obsługi klienta jako czynnik mający wpływ na obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (42,9%).

4. Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?

Weryfikacja bezpośrednia przez kierownika

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a weryfikacją jakości obsługi klienta bezpośrednio przez kierownika (test chi-kwadrat, $p=0,005$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (85,0%) istotnie częściej kierownik bezpośrednio weryfikował jakość obsługi klienta niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (28,6%).

5. Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:

Zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a wpływem klienta na zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usług poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które uważają, że jakość świadczonych usług ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (60,0%) istotnie częściej klient wpływał na zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez

doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają jakości świadczonych usług za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

III. Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb (diagram 24A).

1. *Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?*

Możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności, a podjęciem współpracy z Grupą PSB, aby mieć możliwość uczestniczenia w ich masowych kampaniach promocyjnych (test chi-kwadrat, $p=0,049$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (50,0%) istotnie częściej klient podejmował współpracę z Grupą PSB, aby mieć możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

2. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta)

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a budowaniem przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi (test chi-kwadrat, $p=0,006$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (50,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

3. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawanie pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami, poprzez przeprowadzanie szkoleń oraz poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a

zarządzaniem personelem poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawania pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami (test chi-kwadrat, $p=0,024$), poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,014$) oraz poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (77,8%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawania pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (72,2%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (22,2%). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (55,6%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

4. Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?

Wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a przeświadczeniem, że decydujący wpływ na obsługę klienta mają wystandaryzowane procedury obsługi klienta (test chi-kwadrat, $p=0,001$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (66,7%) istotnie częściej uważano, że decydujący wpływ na obsługę klienta mają wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

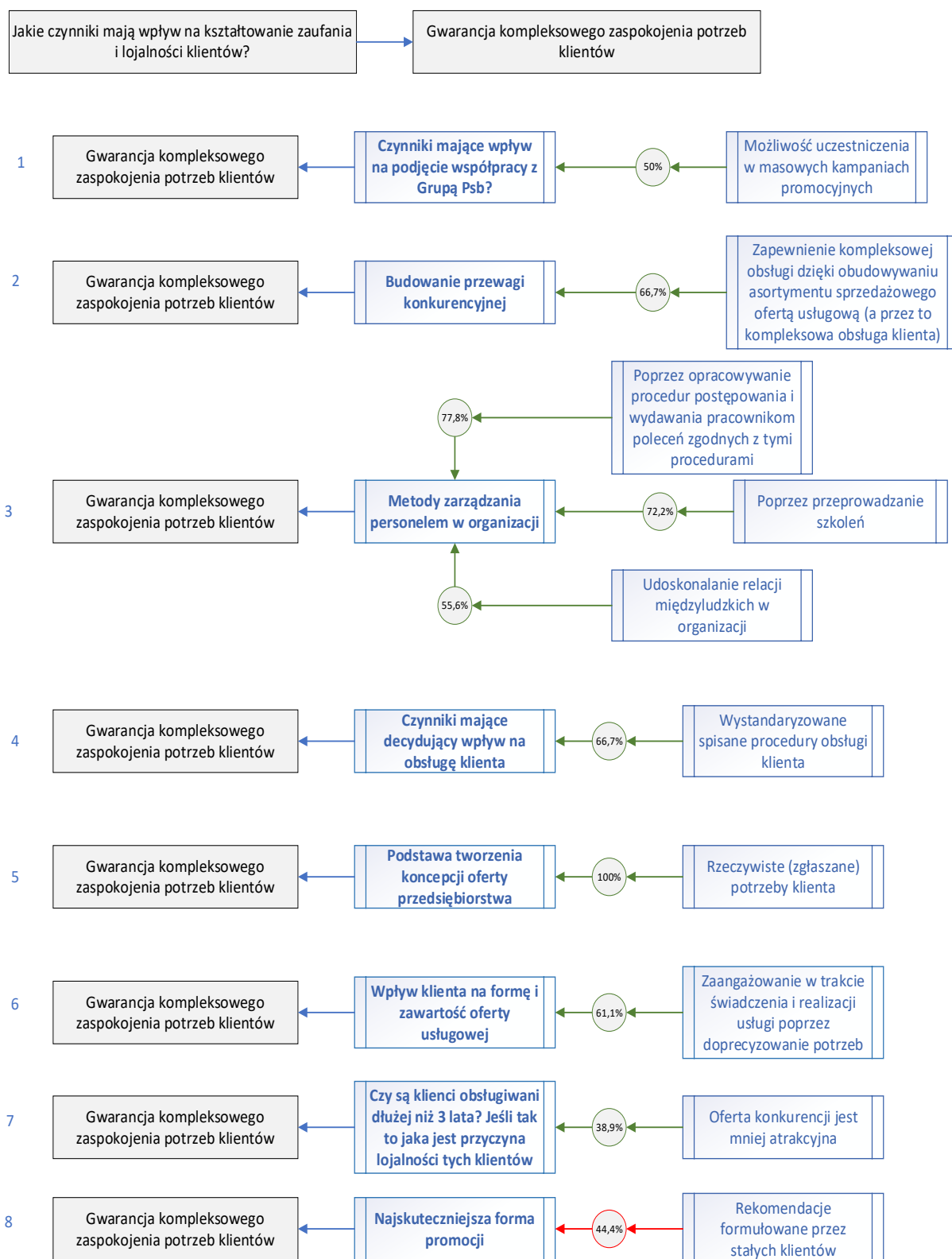


Diagram 24A. Gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

5. *Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:*

Określenie rzeczywistych [zgłaszanych] potrzeb klienta;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a przeświadczeniem, że podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest określenie rzeczywistych potrzeb klienta (test chi-kwadrat, $p=0,009$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (100,0%) istotnie częściej uważano, że określenie rzeczywistych potrzeb klienta jest podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (66,7%).

6. *Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:*

Zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb;

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a wpływ klienta na zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb (test chi-kwadrat, $p=0,014$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (61,1%) istotnie częściej uważano, że klienta wpływa na formę i zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

7. *Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?*

Jeśli TAK, jakie są Państwa zadaniem przyczyny, lojalności tej grupy klientów?

Oferta konkurencji jest mniej atrakcyjna

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a lojalnością długoletnich klientów ze względu na mniej atrakcyjną ofertę konkurencji (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (61,1%) istotnie częściej uważano,

że klienta wpływa na formę i zawartość oferty poprzez zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (11,1%).

8. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Rekomendacje formułowane przez naszych stałych klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności a postrzeganiem rekomendacji formułowanych przez stałych klientów jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,027$). W grupie osób, które uważają, że gwarancja kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów ma wpływ na budowanie ich zaufania i lojalności (44,4%) istotnie rzadziej uważano, że najskuteczniejszą formą promocji są rekomendacje formułowane przez stałych klientów niż wśród osób, które nie uważają gwarancji kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (88,9%).

IV. Wyposażenie i wygląd sklepu (diagram 25A).

1. *Przyczyną poszerzania zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:*

Troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem troski o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta jako przyczynę poszerzania zakresu usługowego (test chi-kwadrat, $p=0,024$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (89,5%) istotnie częściej uważano, że troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta jest przyczyną poszerzania zakresu usługowego niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (50,0%).

2. *Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej*

Uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem uczestnictwa w sieci

Grupy PSB Mrówka jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,019$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (73,7%) istotnie częściej uważano, że uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka jest czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

3. *Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy?) Jeżeli tak, to w czym się on się wyraża?*

Staranniejszym doborem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a staranniejszym doborem personelu kontaktowego niż zaplecza (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (73,7%) istotnie częściej uważano, że uczestnictwo w sieci Grupy PSB Mrówka jest czynnikiem mającym wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

4. *Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?*

Poprzez przeprowadzanie szkoleń

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a zarządzaniem personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (68,4%) istotnie częściej zarządzano personelem poprzez przeprowadzanie szkoleń niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).



Diagram 25A. Wyposażenie i wygląd sklepu jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

5. *Jakie czynniki według Państwa mają decydujący wpływ na obsługę klienta?*

Wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem wystandaryzowanego spisania procedur obsługi klienta jako czynnika mającego decydujący wpływ na obsługę klienta (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (57,9%) istotnie częściej postrzegano wystandaryzowane spisane procedury obsługi klienta jako czynniki mające decydujący wpływ na obsługę klienta niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (12,5%).

6. *Jak rozumiana jest jakość usług w państwa przedsiębiorstwie?*

Określamy ją przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a rozumieniem jakości usług jako zgodności z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB (test chi-kwadrat, $p=0,030$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (57,9%) istotnie częściej postrzegano jakość usług jako zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (12,5%).

7. *Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:*

Oferta wprowadzana przez Centralę PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem oferty wprowadzanej przez Centralę PSB jako podstawy tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa (test chi-kwadrat, $p=0,017$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (47,4%) istotnie częściej postrzegano ofertę wprowadzoną przez Centralę PSB jako podstawę koncepcji oferty przedsiębiorstwa niż

wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

8. *Czy w Państwa praktyce więcej uwagi i środków poświęćcie Państwo:*

Doskonaleniu obsługi stałych klientów

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a poświęcaniem środków i uwagi na doskonalenie obsługi stałych klientów (test chi-kwadrat, $p=0,046$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (36,8%) istotnie częściej więcej uwagi i środków poświęcano doskonaleniu obsługi stałych klientów niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (0,0%).

9. *Z Państwa doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:*

Reklama w mass-mediach

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów a postrzeganiem reklamy w mass-mediach jako najskuteczniejszej formy promocji (test chi-kwadrat, $p=0,038$). W grupie osób, które uważają, że wyposażenie i wygląd sklepu mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (68,4%) istotnie częściej postrzegano reklamę w mass-mediach jako najskuteczniejszą formę promocji niż wśród osób, które nie uważają wyposażenia i wyglądu sklepu za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

V. Polityka cenowa (diagram 26A).

1. *Jakie czynniki miały wpływ na podjęcie współpracy z Grupą PSB?*

Przejęcie Know How Grupy PSB

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a podjęciem współpracy z Grupą PSB w celu przejęcia *know how* (test chi-kwadrat, $p=0,023$). W grupie osób, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (6,7%) istotnie rzadziej podejmowano współpracę z Grupą PSB w celu przejęcia ich Know How niż wśród osób, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (25,0%).

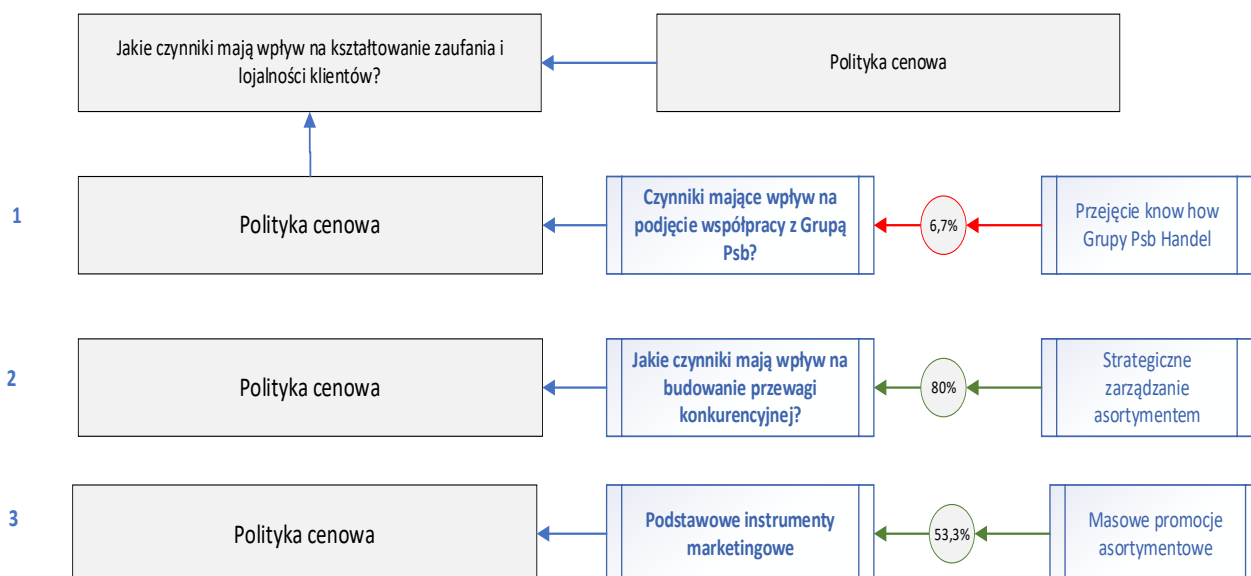


Diagram 26A. Polityka cenowa jako czynnik mający wpływ na kształtowanie lojalności klientów w aspekcie metod zarządzania i strategii marketingowej

Uwaga: odsetki nie sumują się do 100 – respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych 2022-2023, Rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania, CAWI; N=27

2. Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej

Strategiczne zarządzanie asortymentem

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a postrzeganiem strategicznego zarządzania asortymentem jako czynnika mającego wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej (test chi-kwadrat, $p=0,040$). W grupie osób, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (80,0%) istotnie częściej budowano przewagę konkurencyjną poprzez strategiczne zarządzanie asortymentem niż wśród osób, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (41,7%).

3. W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?

Masowe promocje asortymentowe

Zachodzi istotna zależność pomiędzy przeświadczeniem, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów, a korzystaniem z masowych promocji asortymentowych jako podstawowych instrumentów marketingu (test chi-kwadrat,

$p=0,0497$). W grupie osób, które uważają, że polityka cenowa ma wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów (53,3%) istotnie częściej używano masowych promocji asortymentowych jako podstawowego instrumentu marketingowego niż wśród osób, które nie uważają polityki cenowej za czynnik wpływający na budowanie zaufania i lojalności klienta (16,7%).

Załącznik 5. Narzędzie badawcze – kwestionariusz SERVINGO

KWESTIONARIUSZ SERVINGO

Orientacja marketingowa przedsiębiorstw branży budowlano – dekoracyjnej PSB Mrówka

Szanowni Państwo,

Badanie ankietowe, do udziału, w którym Państwa prosimy, ma na celu rozpoznanie stosowanych w organizacjach usługowych metod zarządzania. Tylko przez dotarcie do danych pierwotnych będziemy w stanie zdiagnozować istniejący stan rzeczy i wypełnić lukę poznawczą w naukach o zarządzaniu.

Data wypełnienia:

I. INFORMACJE OGÓLNE

1. **Status firmy w momencie podjęcia współpracy z Grupą PSB**
 - ☐ Sklep wielobranżowy
 - ☐ Sklep specjalistyczny
 - ☐ Market budowlany
 - ☐ Nie prowadziliśmy działalności
 - ☐ Sklep spożywczy
2. **Rok podjęcia współpracy z Grupą PSB:**
.....
3. **Rodzaj formatu Mrówki reprezentowany przez Państwa:**
.....
4. **Lokalizacja sklepu (miejscowość):**
.....
5. **Specjalizacja asortymentowa przed współpracą z Grupą PSB**
 - ☐ Ogólno-budowlana
 - ☐ Budowlana i remontowa
 - ☐ Metalowa
 - ☐ Drewniana
 - ☐ Chemia gospodarcza
 - ☐ Spożywcza
 - ☐ Inna:
6. **Czynniki wpływające na decyzję o współpracy z Grupą PSB**
 - ☐ Poszerzenie oferty asortymentowej
 - ☐ Przejęcie know-how
 - ☐ Podniesienie konkurencyjności dzięki rozpoznawalności marki Psb Mrówka
 - ☐ Uzyskanie korzystniejszych warunków zakupów towarów
 - ☐ Możliwość uczestniczenia w masowych kampaniach promocyjnych
 - ☐ Inne:
7. **Kiedy pojawiła się branża budowlano-dekoracyjna w Państwa ofercie?**
 - ☐ Przed wstąpieniem do sieci
 - ☐ W momencie wejścia do sieci
 - ☐ Po wejściu do sieci

8. **Jakie czynniki miały wpływ na dodanie asortymentu dekoracyjno-wnętrzarskiego do specjalizacji asortymentowej?**
- ☐ Zwiększenie atrakcyjności oferty
 - ☐ Świadomość konieczności wprowadzenia innowacji (oferty usługowej)
 - ☐ Działania konkurencji
 - ☐ Zmiana trendów w handlu
 - ☐ Propozycja centrali PSB
 - ☐ Inne:
9. **Dalszy rozwój firmy odbywał się będzie dzięki:**
- ☐ Powiększeniu liczby zatrudnionych
 - ☐ Rozbudowie i zwiększeniu powierzchni handlowej
 - ☐ Wprowadzeniu samoobsługowej formy sprzedaży
 - ☐ Wprowadzeniu nowych usług
 - ☐ Otwarcie kolejnego sklepu
 - ☐ Rozbudowa kanałów sprzedaży poprzez dodanie kanału on-line
 - ☐ Szkolenia personelu obsługi klienta
 - ☐ Inne:
10. **Czy poszerzyli Państwo zakres świadczonych usług po podjęciu współpracy z Grupą PSB?**
- ☐ Tak
 - ☐ Nie
11. **Jeśli tak, to jakie usługi są świadczone przez Państwa sklep?**
- ☐ Budowlane
 - ☐ Remontowe
 - ☐ Dekoracyjne
 - ☐ Logistyczne
 - ☐ Doradztwo
 - ☐ Projektowanie
 - ☐ Dopasowanie (np. mieszanie farb)
 - ☐ Zróżnicowane płatności
 - ☐ Kompleksowa obsługa inwestycji
 - ☐ Punkty Payback
 - ☐ Inne:
12. **Przyczyną poszerzenia zakresu usługowego świadczonego przez Państwa przedsiębiorstwo jest:**
- ☐ Zmiana postaw i oczekiwań klientów (konsumentów i inwestorów)
 - ☐ Działania konkurencji
 - ☐ Obudowanie asortymentu towarów ofertą usługową ma wpływ na budowanie lojalności klientów
 - ☐ Troska o rozwój firmy poprzez świadczenie usług oraz kompleksową obsługę klienta
13. **Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie zaufania i lojalności klientów:**
- ☐ Dostępność asortymentu
 - ☐ Zaangażowanie personelu w obsługę klientów
 - ☐ Taktowne kształtowanie relacji z klientami
 - ☐ Jakość świadczonych usług
 - ☐ Gwarancję kompleksowego zaspokojenia potrzeb klientów
 - ☐ Wyposażenie i wygląd sklepu
 - ☐ Polityka cenowa
 - ☐ Inne:

14. Jakie czynniki według Państwa mają wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej:

- ☐ Uczestnictwo w sieci PSB
- ☐ Zindywidualizowana obsługa klienta
- ☐ Budowanie długookresowych relacji z klientami
- ☐ Zapewnienie kompleksowej obsługi dzięki „obudowaniu” asortymentu sprzedażowego ofertą usługową (a przez to kompleksowa obsługa klienta)
- ☐ Strategiczne zarządzanie asortymentem
- ☐ Systematyczne podnoszenie kompetencji (kwalifikacje) personelu sprzedaży

15. W gospodarce rynkowej, każdy podmiot prowadzący działalność usługową zmuszony jest korzystać z marketingu. Jakie podstawowe instrumenty marketingowe wykorzystywane są w Państwa organizacji?

- ☐ Klasyczny zestaw 4Ps (produkt, promocja, miejsce, cena)
- ☐ Mieszanka promocyjna
- ☐ Wszystko co służy aktywizacji sprzedaży
- ☐ Nawiązywanie bliższej współpracy z klientem, a przez to dopasowanie produktu do klienta
- ☐ Masowe promocje asortymentowe
- ☐ Inne:

16. W jaki sposób zorganizowany jest w Państwa przedsiębiorstwie marketing:

- ☐ Działalnością marketingową zajmuje się właściciel
- ☐ Marketing prowadzą wszystkie osoby zatrudnione w firmie
- ☐ Zatrudniona została osoba do prowadzenia działań marketingowych
- ☐ Posiadamy wyspecyfikowany dział
- ☐ Inne:

II. UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

17. Czy rozróżniają Państwo podział na personel kontaktowy (mający bezpośredni kontakt z klientami) i na personel zaplecza (magazyn, Biuro Obsługi Klienta, kierowcy)

- ☐ Tak
- ☐ Nie

18. Jeśli Tak, to w czym on się wyraża?

- ☐ Staranniejszym doborem
- ☐ Innym systemem motywacji
- ☐ Szerszym uprawnieniom
- ☐ Wyższym wynagrodzeniem
- ☐ Intensywniejszymi szkoleniami
- ☐ Inne:

19. Które z wymienionych niżej zjawisk (w zakresie obsługi klientów) są typowe dla Państwa organizacji?

- ☐ Przekazywanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności na pracowników kontaktowych
- ☐ Decyzje personelu powinny być konsultowane z kierownictwem
- ☐ Personel posiada uprawnienia w zakresie obsługi handlowej, a sprawy przekraczające jego uprawnienia są uzgadniane z kierownictwem

20. Jakie metody zarządzania personelem są stosowane w Państwa organizacji?

- ☐ Poprzez opracowywanie procedur postępowania i wydawanie pracownikom poleceń zgodnych z tymi procedurami

- ☐ Poprzez przeprowadzanie szkoleń
 - ☐ Poprzez motywowanie pracowników
 - ☐ Poprzez traktowanie pracowników jak partnerów i uświadamianie ich o celach firmy
 - ☐ Poprzez udoskonalenie relacji międzyludzkich w organizacji
 - ☐ Poprzez wykorzystywanie wiedzy pracowników o organizacji
 - ☐ Inne:
21. **Jakie czynniki mają decydujący wpływ na obsługę klienta?**
- ☐ Wystandardyzowane spisane procedury obsługi klienta
 - ☐ Jest zatrudniona osoba szkoląca pracowników z obsługi klienta
 - ☐ Wiedza i doświadczenie przekazywana przez osoby pracujące na stanowisku sprzedaży
 - ☐ Szkolenia ze sposobów obsługi klienta
 - ☐ Informacje od klientów na temat oczekiwanej jakości obsługi
22. **Jak rozumiana jest jakość usług w Państwa przedsiębiorstwie?**
- ☐ Określamy ją przez zgodność z normami i procedurami wskazanymi w Księdze Operacyjnej PSB
 - ☐ Mamy własne wewnętrzne normy jakości
 - ☐ Poziom jakości świadczenia ustalamy wspólnie z klientem
 - ☐ Jakość to pozytywnie zweryfikowana opinia klienta na temat naszych usług
23. **Jakie są sposoby weryfikacji jakości obsługi klienta w Państwa firmie?**
- ☐ Badanie tajemniczego klienta
 - ☐ Weryfikacja bezpośrednia przez kierownika
 - ☐ Personel sprzedaży weryfikuje jakość w procesie obsługi klienta poprzez uwagi klientów w tym zakresie
 - ☐ Inne:

III. KSZTAŁTOWANIE OFERTY USŁUGOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

24. **Podstawą tworzenia koncepcji oferty przedsiębiorstwa jest:**
- ☐ Określenie rzeczywistych (zgłaszanych) potrzeb klientów
 - ☐ Procedury wewnętrzne, własne zasady postępowania
 - ☐ Oferta wprowadzana przez Centralę PSB
 - ☐ Oczekiwanie klientów
 - ☐ Potencjał techniczny
 - ☐ Inne:
25. **Klient formułując zlecenie wpływa na formę i zawartość oferty usługowej poprzez:**
- ☐ Swoje oczekiwania i potrzeby zgłaszane w trakcie bezpośrednich rozmów z personelem kontaktowym
 - ☐ Wybór jednego z przygotowanych wariantów usługi
 - ☐ Przedstawienie problemu, którego rozwiązanie wymaga specjalistycznej wiedzy
 - ☐ Zaangażowanie w trakcie świadczenia i realizacji usługi poprzez doprecyzowanie swoich potrzeb

IV. ORGANIZACJA JAKO TAKA

26. **Czy wśród Państwa klientów znajduje się grupa, która jest obsługiwana od więcej niż 3 lat?**
- ☐ Tak
 - ☐ Nie

27. Jeśli TAK, jakie są przyczyny lojalności tej grupy klientów?

- ☐ Brak konkurencji
- ☐ Dbamy o to, aby klienci byli zadowoleni z naszych usług, a przez to z nich nie rezygnowali
- ☐ Posiadamy atrakcyjne programy lojalnościowe i bonusowe
- ☐ Oferta konkurencji jest mniej atrakcyjna
- ☐ Inne:

28. Proszę zaznaczyć opcje z jakimi się Państwo zgadzają w odniesieniu do roli klienta w firmie:

- ☐ Klient jest współtwórcą naszej oferty usługowej
- ☐ Klient ma decydujący wpływ na jakość oferowanych usług
- ☐ Dbamy o jakość naszych usług poprzez egzekwowanie wykonania standardów przez pracowników
- ☐ Klient nie ma wpływu na ofertę usługową

29. Czy w ciągu ostatnich 24 miesięcy miały miejsce w Państwa firmie/instytucji następujące wydarzenia?

- ☐ Uhonorowanie stałego klienta nagrodą pieniężną lub innym wyróżnieniem nie pieniężnym
- ☐ Konsultowanie nowo wprowadzonego produktu
- ☐ Zaproszenie klientów do konsultacji przy tworzeniu nowej oferty
- ☐ Zatrudnienie/powołanie stałego klienta jako konsultanta
- ☐ Inne:

V. RELACJE ORGANIZACJI Z OTOCZENIEM

30. Czy w Państwa praktyce więcej uwagi i środków poświęćcie Państwo:

- ☐ Doskonaleniu obsługi stałych klientów
- ☐ Pozyskiwaniu nowych klientów
- ☐ Działania mające na celu zbudowanie długookresowej współpracy z dotychczasowymi klientami oraz pozyskiwanie nowych klientów

31. Z naszego doświadczenia wynika, że najskuteczniejszą formą promocji jest:

- ☐ Reklama w mass-mediach
- ☐ Wydawanie własnych materiałów promocyjnych
- ☐ Rekomendacje formułowane przez naszych stałych klientów
- ☐ Inne:

Data wypełnienia kwestionariusza:

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas i udział w badaniu!