

**Jarosław Starczewski\***

## **Satysfakcja klienta a pozycja konkurencyjna firmy**

### **Pojęcie i ocena pozycji konkurencyjnej firmy**

Pozycja konkurencyjna dotyczy usytuowania danej firmy, jej produktów lub usług na szeroko rozumianym rynku. Określa ona szanse i zagrożenia, jakie z niej wynikają. Pozycja rynkowa firmy często nazywana jest przewagą konkurencyjną, czyli osiągnięciem przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec konkurentów. Jest ona relatywną miarą jej funkcjonowania na rynku, pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom a lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to m.in. w: wyższej jakości produktu, niższej cenie, lepszej obsłudze, pełniejszym zaspokojeniu potrzeb klienta. W literaturze wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej:

- przewaga jakościowa – do jej osiągnięcia podejmuje się działania i stosuje takie instrumenty marketingowe, które mogą ulegać zmianom jakościowym, np.: produkt, opakowanie, dystrybucja, usługi i warunki ich oferowania;
- przewaga cenowa – podstawą do osiągnięcia tej przewagi są te instrumenty marketingu i działania marketingowe, które są bezpośrednio związane z materialnym zainteresowaniem nabywców. Wymaga to kształtowania cen na niższym poziomie, a innych instrumentów zainteresowania nabywców (np. promocja) na wyższym poziomie niż konkurencji;
- przewaga informacyjna – jest związana z procesem kreowania informacji.

Pozycja konkurencyjna decyduje o strategii rozumianej jako zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych.

---

\* Mgr inż. Jarosław Starczewski, Almamere Szkoła Wyższa w Warszawie, Orange Polska.

Firma może na rynku zająć pozycję:

- **lidera rynkowego** – stworzyć nowe strategie, starać się wyszukiwać i wytwarzać nowe potrzeby, zdobywać coraz to nowe rynki (powiększać swoje rynki docelowe, zwiększać dotychczasowy popyt, pozyskiwać nowych klientów);
- **agresywnego uczestnika rynku** – w stosunku do lidera zajmuje drugą, trzecią pozycję na rynku. Charakteryzuje się dużą aktywnością na rynku, stara się zwiększać swoje udziały w rynku;
- **spokojnego uczestnika gry rynkowej**, którym jest pasywny uczestnik rynku, nie wykazujący chęci zwiększania udziałów rynkowych. Jego celem jest utrzymanie lojalnych klientów, pozyskanie nowych przez wysoką jakość produktów rynkowych, niskie koszty produkcji.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest pojęciem złożonym, bowiem obejmuje działania pozwalające przetrwać w otoczeniu. Działania te mogą odznaczać się różnym stopniem niepewności i ryzyka, co dodatkowo komplikuje przeprowadzenie odpowiednich analiz umożliwiających określenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. B. Plawgo i J. Kornecki – autorzy raportu opracowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Plawgo, Kornecki, 2010) – proponują dokonywanie opisu konkurencyjności przedsiębiorstwa za pomocą trzech grup zmiennych: pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjnego i strategii.

Pozycja konkurencyjna jest zarówno efektem przewagi konkurencyjnej, jak i elementem wyjściowym do podejmowania działań określonych strategią firmy. Najczęściej stosowanymi miernikami pozycji konkurencyjnej firmy są: udział w rynku i sytuacja finansowa. Inne wskaźniki to: przychody ze sprzedaży, zadłużenie, nakłady inwestycyjne, sprzedaż na eksport. Firma może zajmować różną pozycję, zależnie od przyjętej klasyfikacji, od mało znaczącej, przez coraz istotniejsze, do dominującej, która oznacza kontrolę nad zachowaniami konkurentów i możliwości wyboru strategii konkurowania. Źródłem przewagi konkurencyjnej potencjału konkurencyjności są jego składniki, obejmujące następujące sfery: działalność B+R, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę zaopatrzeniową, marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie, zasoby niematerialne. Instrumenty konkurowania stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na rynku i obejmują cenę oraz czynniki pozacenowe, np. jakość, serwis, reklama, warunki płatności. Do istotnych składników potencjału konkurencyjności należy sfera marketingu obejmująca: produkt, cenę, dystrybucję i reklamę. Określenie odpowiedniej strategii firmy w tej sferze jest jednym ze sposobów osiągnięcia zakładanej pozycji konkurencyjnej. Wymaga to bieżącego monitorowania satysfakcji klientów firmy.

## Metody analizy pozycji konkurencyjnej firmy

Rozróżniamy wiele metod stosowanych w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Najefektywniejszymi metodami pozwalającymi w sposób zintegrowany analizować czynniki zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa są m.in.:

- analiza „pięciu sił”
- analiza SWOT
- macierz SPACE
- model BCG
- macierz McKinseya
- macierz Hofera.

### Analiza „pięciu sił” Portera

Metoda ta polega na analizie konkurencyjności na rynku w pięciu wymiarach:

- siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku
- zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek
- zagrożenie ze strony substytutów
- siła przetargowa dostawców
- siła przetargowa nabywców.

Na podstawie analizy porterowskiej można sformułować ogólną ocenę atrakcyjności badanego sektora. Im większa jest presja na sektor ze strony dostawców i nabywców, im niższe bariery wejścia do sektora, im większa groźba pojawienia się substytutów, a także im ostrzejsza walka konkurencyjna, tym mniejsze są możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora.

### Analiza SWOT

Analiza SWOT stała się jedną z podstawowych metod analizy strategicznej. Odnosi się zarówno do całego przedsiębiorstwa, jak i do poszczególnych sfer funkcjonowania firmy, np. w marketingu, finansach, produkcji. Analiza SWOT to narzędzie, dzięki któremu firma może zanalizować i rozpoznać własne silne i słabe strony (*strengths* i *weaknesses*), a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia (*opportunities* i *threats*) płynące z otoczenia zewnętrznego. Analiza SWOT określa, co może pomóc w realizacji celów firmy (silna strona lub możliwość) lub co może być przeszkodą, którą należy przezwyciężyć lub zminimalizować w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (słaba strona lub zagrożenie).

### Macierz SPACE

Jest to zintegrowana metoda, która pozwala na określenie skutecznej strategii konkurowania w oparciu o określone czynniki, z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych aspektów danego przedsiębiorstwa. Wnioski z analizy są podstawą do opracowania i aktualizacji strategii firmy.

Analiza SPACE, wyróżnia cztery grupy kryteriów (Stabryła (red.), 2009):

- siła finansowa – zwrot z inwestycji, płynność finansowa, kapitał obrotowy, przepływy pieniężne, łatwość zmiany rynku, ryzyko branżowe;
- zdolność konkurencyjna firmy – udział w rynku, jakość wyrobów, cykl życia wyrobów, lojalność klientów, wykorzystanie potencjału wytwórczego, technologiczne know-how, nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji;
- siła sektora działalności firmy – potencjał wzrostu popytu, potencjał zysku, stabilność finansowa, technologiczne know-how, kapitałochłonność, intensywność wzrostu kapitału, łatwość wejścia na rynek;
- stabilność otoczenia – zmiany w technologii, stopa inflacji, zmienność popytu, różnice cen, intensywność działania konkurencji, elastyczność popytu.

Metoda ta ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących zmian działalności firmy i ocenę poszczególnych jej zadań. W metodzie SPACE zakłada się, że słaba pozycja konkurencyjna firmy może być rekompensowana dużą atrakcyjnością branży i odwrotnie – działanie w schyłkowej branży może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie, silne finanse firmy pozwalają dość swobodnie działać nawet w warunkach wysokiej zmienności otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga dużych zasobów finansowych. W zależności od lokalizacji w polu macierzy zaleca się przyjęcie odpowiedniej strategii: agresywnej, konkurencyjnej, zachowawczej lub defensywnej.

Zgodnie z założeniem tej metody siłę sektora usytuowano w kontrpozycji z przewagą konkurencyjną. Niska pozycja konkurencyjna firmy może, więc być rekompensowana atrakcyjnością branży, w której działa firma i odwrotnie, działanie w nieatrakcyjnej, schyłkowej branży może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie silne finanse firmy, stanowią podstawowy zasób strategiczny, pozwalają swobodnie działać w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga aż tak dużych zasobów finansowych. Jest to szczególnie istotne z tego powodu, że identyfikacja strategicznych problemów przedsiębiorstwa za pomocą metody SPACE jest zazwyczaj dokonywana z punktu widzenia dwóch celów analitycznych:

- konieczność stwierdzenia czy dotychczasowa strategia przedsiębiorstwa, w świetle przeprowadzonej analizy strategicznej, wymaga zmian;
- podjęcie decyzji o charakterze zmian.

### **Model BCG**

W trakcie badania metodą BCG rozpatrujemy dwa czynniki:

- względny udział przedsiębiorstwa w rynku
- tempo wzrostu rynku.

Klasyczny układ macierzy BCG składa się z czterech pól. Poszczególne rodzaje działalności usytuowane na macierzy są poddane analizie w kierunku aktualnych i przyszłych strategii.

Macierz wyodrębnia cztery charakterystyczne grupy produktów:

- *znaki zapytania* – charakteryzują się niskim udziałem w rynku, jednak wysokim tempem sprzedaży. Są to produkty będące jeszcze w fazie prototypu. Produkty te wymagają znacznych nakładów inwestycyjnych. Sukces tych produktów na rynku jest niepewny. Racjonalne jest finansowanie inwestycji z zysku ze sprzedaży produktów, charakteryzujących się stabilnością rynkową;
- *gwiazdy* – produkty o wysokiej dynamice sprzedaży i dużym udziale w rynku. Wymagają dużych inwestycji dla wzrostu zasobów środków trwałych i wzrostu kapitału obrotowego. Wykazują tendencje do wysokiego wewnętrznego przychodu gotówki. Z reguły produkcja i sprzedaż „gwiazd” finansowana jest z zysków pochodzących ze sprzedaży produktów o ustabilizowanej pozycji rynkowej z tzw. „dojnych krów”;
- *dojne krowy* – charakteryzują się wysokim udziałem w rynku i niską dynamiką wzrostu sprzedaży. Wymagają znacznie mniejszych nakładów inwestycyjnych w stosunku do tego, co same wytwarzają. Są najbardziej znaczącym źródłem dochodów dla firmy, a w konsekwencji – źródłem znacznych dywidend dla właścicieli. Osiągnięte tu nadwyżki wykorzystywane są do finansowania tzw. „znaków zapytania” i „gwiazd” oraz prac badawczo-rozwojowych. Zalecenia strategiczne sprowadzają się do działań mających na celu utrzymanie udziału w rynku i konsekwentne maksymalizowanie dochodów. Słabe „dojne krowy” powinny być przesuwane do ostatniej ćwiartki i w miarę opłacalności sprzedawane na zewnątrz;
- *psy* – charakteryzuje je niskie tempo wzrostu i niska względna pozycja rynkowa. Jest to najgorsze położenie dla produktu. Dochody ze sprzedaży tych produktów są na poziomie bliskim zeru, często nie pokrywają nawet poniesionych nakładów.

Konstrukcja macierzy BCG opiera się na dwóch założeniach:

- konkurowanie w branżach o szybkim tempie wzrostu wymaga znacznych nakładów pieniężnych;
- produkt wykazuje tym większą zdolność do generowania nadwyżki finansowej im wyższy jest jego udział w rynku.

Metoda BCG ma kilka zastosowań w procedurze planowania strategicznego w przedsiębiorstwie:

- wyniki tej analizy mogą służyć do planowania przepływów środków finansowych w ramach istniejącego programu asortymentowego, który umożliwi obronienie pożądanego kierunku rozwoju;
- przeprowadzenie tej analizy umożliwia dostrzeżenie niebezpieczeństw i ryzyka związanego z niekorzystną strukturą asortymentową;
- analiza BCG pozwala na ustalenie właściwej struktury asortymentowej, która daje możliwości długofalowego rozwoju dzięki odpowiedniemu kierunkowi przepływu środków finansowych.

## Macierz McKinseya

Jest to dziewięciopolowa macierz analizy portfela produkcji przedsiębiorstwa, zbudowana na podstawie dwóch zmiennych:

- atrakcyjności przemysłu mierzonej w długim okresie;
- pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która służy do pomiaru pozycji firmy w danym przemyśle, na podstawie listy kluczowych czynników sukcesu.

Konstrukcja macierzy McKinseya opiera się na założeniach:

- firma powinna działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych, likwidować zaś produkty z sektorów mniej atrakcyjnych;
- przedsiębiorstwo powinno skupiać się na inwestowaniu w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej, a wycofać się z tych, których pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest słaba.

Konstrukcja macierzy McKinseya wymaga określenia zestawu kryteriów oceny atrakcyjności przemysłu oraz zestawu kryteriów oceny pozycji konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa. Najwyżej ocenione w działalności przedsiębiorstwa są sektory atrakcyjne, w których jednocześnie przedsiębiorstwo zajmuje mocną pozycję konkurencyjną, najniżej zaś sektory nieatrakcyjne, w których przedsiębiorstwo nie zajmuje uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej. Zastosowanie macierzy McKinseya pozwala na wyodrębnienie silnych stron portfela produktów i jednocześnie jest podstawą budowy strategii przedsiębiorstwa. Podstawową zaletą tej macierzy jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu, natomiast wadą jest duża doza subiektywizmu, wprowadzona przez badacza dokonującego ocen.

## Macierz Ch. Hofera

Sekwencja tworzenia macierzy Hofera jest następująca:

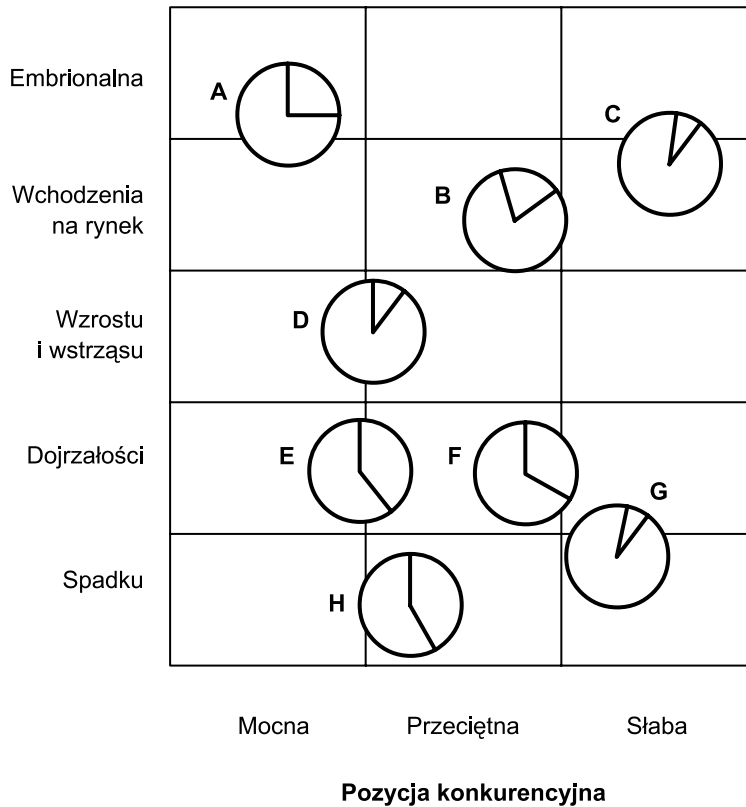
- wydzielenie w przedsiębiorstwie strategicznych jednostek organizacyjnych (grup produktów);
- określenie pozycji strategicznej każdej z tych jednostek;
- ustalenie miejsca każdej jednostki na krzywej cyklu życia przemysłu.

Powstaje w ten sposób piętnastopolowa macierz, w której w postaci kół umieszczone są poszczególne strategiczne jednostki organizacyjne. Wielkość kół przedstawiających poszczególne jednostki jest proporcjonalna do ich udziału w przychodach przedsiębiorstwa, a wycinki kół są proporcjonalne do wielkości udziału w rynku danej grupy produktów. Typowy schemat macierzy Hofera przedstawia rys.1.

*Produkty A* oznaczają produkty – dylematy (znaki zapytania). Mają mocną pozycję konkurencyjną w przemyśle o tendencji wzrostowej, ale w początkowej fazie jego rozwoju. Oznacza to szansę ekspansji produktu, przy zastosowaniu odpowiednich strategii finansowych i marketingowych.

*Produkty B* są określane mianem rozwojowych zwycięzców. Mają mocną pozycję w przemyśle o tendencji wzrostowej w fazie wprowadzania na rynek. Podobnie, jak produkty z grupy A, mają szansę ekspansji pod warunkiem zastosowania odpowiednich strategii finansowych i marketingowych.

## Fazy rozwoju przemysłu



Rys.1. Macierz Hofera

Źródło: Gierszewska, Romanowska, 1994: 193.

*Produkty C* to potencjalni przegrani. Przemysł jest w fazie wzrostu, ale pozycja konkurencyjna tych wyrobów jest słaba.

*Produkty D* znajdują się w otoczeniu niesprzyjającym, stanowią zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Przemysł ma w organizacji mocną pozycję konkurencyjną. Oznacza to, że produkty te mają dużą szansę na przetrwanie, wejście w fazę dojrzałości mimo bieżących trudności. Prognozy dla tych produktów są dobre – mogą okazać się przyszłym liderem.

*Produkty E* są nazywane „zyskownymi producentami”, odgrywają w przedsiębiorstwie rolę „dojnych krów”. Generując zysk, zarabiają na zasilanie produktów wchodzących na rynek czy przeżywających fazę wstrząsów.

*Produkty F*, ustabilizowani zwycięzcy, mają podobne cechy jak produkty z obszaru E, charakteryzują się jednak mniejszą skalą przychodów i istnieniem w bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

*Produkty G* są definitywnymi przegranymi. Ich pozycja konkurencyjna na rynku jest słaba i znajduje się w fazie schodzenia z rynku. Należy z nich jak najszybciej zrezygnować, minimalizując potencjalne straty.

*Produkty H* są również przegranymi, chociaż możliwe jest jeszcze uzyskanie pewnych przychodów, np. poprzez sprzedaż licencji, technologii innym uczestnikom rynku.

Macierz cyklu życia przemysłu Ch.W. Hofera daje obraz portfela wyrobów w różnych fazach cyklu życia produktu. Na jej podstawie można prognozować przyszłość poszczególnych sektorów i podejmować działania w celu zbilansowania portfela produkcji. Zaletą dodatkową tej metody jest skupienie uwagi na potencjalnych strategiach dotyczących produktów i rynku w poszczególnych sektorach.

## Zarządzanie produktem i marką firmy

Pojęcie produktu w naukach ekonomicznych nie jest jednoznacznie zdefiniowane, można się spotkać z różnymi określeniami, pojęciami i definicjami produktu, które są rezultatem punktu widzenia wynikającego z zagadnień, zdarzeń i procesów będących przedmiotem zainteresowania danej dyscypliny (Kall i wsp., 2003: 18). Produkt możemy zdefiniować jako każdą rzecz oferowaną na rynku nabywcom w celu zwrócenia uwagi, nabycia, użytkowania lub konsumpcji, która może zaspokoić określoną potrzebę lub pragnienie (...), za produkt uznajemy zarówno rzecz fizyczną, jak i usługę, osobę, miejsce, organizację, ideę bądź zespół tych elementów (Kotler i wsp., 2002: 615).

„(...) Strategia wprowadzenia produktu na rynek pozwala zminimalizować ryzyko inwestycyjne poprzez ustalenie celów dla kolejnych etapów procesu wprowadzania produktu. Strategia wskazuje również narzędzia pozwalające osiągać wyznaczone cele. Strategiczne teorie innowacji są zorientowane na rynek – skupiają się na potrzebach klientów i popycie jako siłach stymulujących innowacje. Przejawem tego podejścia jest między innymi rozwój marketingu jako dziedziny nauki. Przedsiębiorstwa chcące być konkurencyjne muszą posiadać przyszłościową strategię działania, natomiast innowacje to główny czynnik rozwoju firm. Systematyczna innowacja polega na zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na konsekwentnej, systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić (...)” (Kukian, 2012: [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=2754B4B0E1E147FFA484656A20E27065](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=2754B4B0E1E147FFA484656A20E27065), dostęp dnia 15.04.2013 r.).

Cykl życia produktu pokazuje produkt i zmiany zachodzące na rynku od momentu jego wprowadzenia na rynek do jego wycofania. Cechą fazy wprowadzenia jest powolny wzrost, który spowodowany jest niechęcią konsumentów, wysoką ceną, usuwaniem jego wad, które zostały zauważone po wprowadzeniu produktu na rynek. Sytuacja produktu jest bardzo trudna, gdyż firmy wprowadzające nowy produkt chcą wyeliminować stary produkt. W fazie wzrostu firma powinna umieścić produkt



w coraz większej liczbie placówek. Celem głównym jest zbliżenie produktów do jak największej liczby konsumentów. W fazie wzrostu celem pioniera jest umocnienie na rynku pozycji dominującej w nadziei na powiększenie zysków w przyszłości, obniżenie cen i budowanie udziału w rynku dla zachęcenia konsumentów. W fazie dojrzałości wzrasta konkurencja ze strony substytutów oferowanych przez inne firmy. Na tym etapie produkty są ważnym składnikiem portfela firmy. Wysokość przychodów generowanych przez produkt zależy od finansowania nowych produktów. Należy więc ulepszyć produkt po to, aby utrzymać sprzedaż na wysokim poziomie. W tej fazie zmniejszamy promocję, firma oczekuje jedynie na wyprzedaż pozostałych produktów, licząc na ostatnią liczbę nabywców, produkt osiąga swoje maksimum.

W literaturze spotyka się wiele różnych interpretacji pojęcia nowego produktu:

- każda modyfikacja wyrobu, która zwiększa jego konkurencyjność i atrakcyjność dla nabywców, jest równoznaczna z uznaniem zmodyfikowanego wyrobu za nowy produkt (Kall i wsp., 2003: 175);
- nowym produktem może być tylko ten, który został uznany za nowy produkt (odmienny od istniejących) przez konsumentów lub innych finalnych nabywców na docelowym rynku (tamże).

Nowy produkt może być różnie odbierany zarówno przez producenta, jak i przez klienta. Dla klienta może być to dobro, które zaspokaja nową potrzebę bądź zaspokaja już istniejącą potrzebę w inny sposób. Dla producenta oznacza zupełnie nowy bądź zmieniony produkt. W większości nowy produkt, który pojawia się na rynku, jest inny przez zmianę parametrów, licencji bądź imitacji.

Poziom zadowolenia klienta nie zależy tylko od cech samego produktu, lecz także od innych czynników związanych z tym produktem (Kaczmarczyk, 2007: 110), takich jak m.in.: cena danego produktu, jakość usług posprzedawczych. Potrzebę zaspokaja sam produkt, a nie jego marka. Chociaż bardzo często się zdarza, iż nabywca zwraca większą uwagę na jego symbol.

Wielu konsumentów uważa, iż marka jest istotnym elementem produktu i nadanie jej oznaczenia dodaje produktowi większej wartości. Nadanie marki jest kluczowym zagadnieniem w pracy nad strategią produktu. Z jednej strony trzeba wziąć pod uwagę, że tworzenie produktu markowego wymaga długotrwałych inwestycji marketingowych (...), zaś z drugiej strony większość producentów wie, że przewagę konkurencyjną mają te firmy, które są w posiadaniu znanych marek (Kotler i wsp., 2002: 625).

Marka – to szczególna nazwa, znak, symbol, wzór lub ich kombinacja nadawana przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców, mająca na celu identyfikację wyrobu lub usługi oraz ich wyróżnienie na tle oferty konkurentów (tamże: 626). „Marka wskazuje nabywcy pochodzenie wyrobu lub usługi oraz ochrania klienta i producenta przed konkurentami, którzy mogliby oferować produkty wyglądające identycznie jak oferowane przez danego sprzedawcę (...), można ją traktować jako zobowiązanie sprzedawcy do ciągłego dostarczania kupującemu określonego zestawu cech, korzyści

i usług wraz z produktem oznaczonym daną marką (Urbanek, 2002: 14). W obliczu dynamicznej presji rynku oraz zmian otoczenia firmy są zmuszone do podejmowania decyzji strategicznych poprzez pryzmat portfela marek posiadanych przez siebie. Kreowanie nowej marki dla danego produktu stosuje się wtedy, gdy firma stwierdza, iż żadna z marek, która jest w portfelu przedsiębiorstwa, nie odpowiada nowemu produktowi. Strategia ta jest bardzo kosztowna i wiąże się z dużym ryzykiem. Gdy firma decyduje się na wprowadzenie nowej marki na rynek, powinna ją wypromować i zaprojektować nie tylko dla ostatecznego konsumenta, ale również w stosunku do handlowych pośredników. Zbudowanie marki produktu i odpowiednie pozycjonowanie jej w świadomości konsumentów jest procesem długotrwałym, skomplikowanym, wymagającym od menedżera dużego doświadczenia. (...) nabywanie marek to zasilanie portfela marki nienależącymi do organizacji, funkcjonującymi na rynku, posiadającymi określoną pozycję i wartość” (Szulce, Janiszewska, 2006: 87).

Budowanie marki oznacza tworzenie nowej marki w ramach własnej organizacji. Natomiast nabywanie marki jest to zasilanie portfela markami, które nie należą do organizacji. Wyróżnia się pięć czynników, które warunkują podjęcie decyzji o tym, czy budować czy nabywać markę.

Pierwszym z nich jest atrakcyjność rynku, którą rozpatruje się w kontekście strategii wprowadzenia nowej marki i uwzględnia siłę konkurencji, siłę detalistów oraz możliwość rozwoju rynku. Jeśli istnieje szansa na rozwój rynku, to korzystniejsze dla firmy będzie tworzenie własnych, nowych marek. Drugim czynnikiem są względne koszty przyjęcia. Jeśli branża jest mało atrakcyjna firma powinna słać się do zakupu marki o ustabilizowanej i określonej pozycji. Gdy kupujemy markę od firmy, która jest niedowartościowana, możemy liczyć na atrakcyjną cenę i możemy spodziewać się, że zwróci się koszt, jaki ponieśliśmy na zakup tej marki. Budowanie własnej marki w branżach mało atrakcyjnych wiąże się z większym ryzykiem i zbyt dużymi kosztami. W branżach atrakcyjnych, które znajdują się w fazie rozwoju, istnieją dogodne warunki do tego, aby budować własne marki. Trzecim czynnikiem jest możliwość uzyskania efektu synergii „(...) wydaje się, że jest jednym z najistotniejszych czynników dla racjonalizacji procesu podejmowania decyzji związanych z nabyciem lub budowaniem marki (...), gdy w tym obszarze dominują wskazówki przemawiające na korzyść strategii nabywania, to istnieje duże prawdopodobieństwo, iż jest ona najbardziej efektywną formą zdobywania udziałów w rynku” (tamże: 89). Czwartym czynnikiem jest ocenienie szansy na rozwój nowej marki. Piątym czynnikiem jest uwzględnienie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zakup nowej marki wiąże się ze znacznym wydatkiem i dużym ryzykiem odrzucenia przez rynek. Największym ograniczeniem w budowaniu marki są koszty, które niejednokrotnie przekraczają wydatki związane z uruchomieniem samej produkcji. Bardzo trudno jest obliczyć, ile będzie kosztować firmę zbudowanie świadomości marki oraz jakie będą wydatki związane z wykształceniem odpowiedniego wizerunku, dlatego firmy często decydują się na kupienie marki.

## Badanie satysfakcji klientów

W ramach oceny konkurencyjnej firmy dokonano badania satysfakcji jej klientów, badania przeprowadzono metodą wywiadów telefonicznych. Respondenci zostali przypisani do danej usługi, a podczas badania weryfikowano fakt z korzystania z danej usługi przez respondenta (badani potwierdzali dane z bazy). W ramach badań dokonano oceny: satysfakcji ogólnej klientów firmy, satysfakcji z obsługi bieżącej, satysfakcji ze współpracy z firmą i z jej produktów.

Oceny **poziomu satysfakcji ogólnej** dokonano na podstawie analizy odpowiedzi na pytanie: „Na ile jest Pan/Pani zadowolony(a) lub niezadowolony(a) z firmy jako klient hurtowy?”.

Oceny **lojalności wobec firmy** dokonano na podstawie analizy odpowiedzi na pytanie: „Czy polecił(a) by Pan(i) usługi firmy innym firmom?”.

Oceny **poziomu satysfakcji z obsługi bieżącej** dokonano na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytanie:

1. Czy kontaktują się Państwo w firmie z tzw. Serwisem Posprzedażowym Usług?
2. Jaka jest łatwość skontaktowania się z serwisem?
3. Jaki jest czas rozpatrywania zgłoszonego problemu?
4. Jaka jest skuteczność/prawidłowość załatwienia problemu?
5. Jaka jest uprzejmość/życzliwość obsługi?
6. Jaka jest fachowość/kompetencja obsługi?

Powody niekorzystania z serwisu posprzedażowego:

1. Nie wiedziałem, że funkcjonuje serwis.
2. Nie miałem potrzeby skorzystać.
3. W inny sposób przekazuję informacje o awariach.
4. Inny dział/osoba zajmuje się kontaktami.

**Zakres współpracy z firmą** ustalono na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytanie: „Czy współpracują Państwo z firmą w określonym zakresie?”.

Oceny **opiekuna klienta** dokonano na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaka jest znajomość sprzedawanych produktów przez opiekuna klienta?
2. Jaki jest profesjonalizm obsługi opiekuna klienta (aspekty takie, jak: informowanie o postępach przygotowania oferty/umowy, oddzwanianie, przygotowywanie spotkań)?

Oceny **szczegółowej produktów** dokonano na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki jest termin implementacji usługi (zgodność z ustaleniami i oczekiwaniami)?
2. Jaka jest poprawność wdrożenia technicznego usługi?
3. Jaka jest jakość produktu?
4. Jaka jest konkurencyjność produktu na rynku?

5. Jaki jest stosunek ceny do jakości produktu?
6. Jaka jest jakość rozliczeń z tytułu danego projektu?
7. Jaka jest terminowość rozliczeń z tytułu danego projektu?
8. Jaka jest obsługa problemów, awarii i reklamacji w zakresie danego produktu?

**Poziom dostępności oferty usług firmy** określono na podstawie analizy odpowiedzi na pytania:

1. Czy została Państwu przedstawiona oferta w zakresie usług świadczonych przez firmę?
2. Czy składał(a) Pan(i) zamówienie na ofertę dotyczącą danego produktu czy też otrzymał(a) Pan(i) z inicjatywy opiekuna klienta?
3. Jaka była szybkość przygotowania odpowiedzi na zapytanie?
4. Jaki był stopień dopasowania oferty do potrzeb i wymagań?
5. Jak Pan(i) ocenia kompleksowość oferty?
6. Jak Pan(i) ocenia konkurencyjność oferty?

**Poziom zainteresowania produktami** oceniono na podstawie analizy odpowiedzi na pytanie: „Czy był(a)by Pan(i) zainteresowany(a) otrzymaniem oferty na produkty firmy?”.

Poziom współpracy z firmą najlepiej odzwierciedlają wypowiedzi respondentów. Oto przykłady:

- „Bardzo miła współpraca”;
- „Doskonała współpraca”;
- „Jedyny mały problem to taki, że jest brak szybkiego kontaktu z operatorem firmy”;
- „Większa elastyczność”;
- „Potrzeba większej dynamiki działania ze strony firmy”;
- „Zadowolony ze współpracy pomimo technicznych problemów, które czasami występują, ale pomijając je sama współpraca i kontakt jest rewelacyjny”;
- „Odpowiadają na e-maile bardzo szybko, nie mam zastrzeżeń”;
- „Bardzo zadowolony ze współpracy”;
- „Ceny są zbyt wysokie biorąc pod uwagę zakres usług”;
- „Ceny są zbyt wysokie i bardzo długie oczekiwanie na ofertę”.

## Podsumowanie

Wyniki badań umożliwiają sformułowanie następujących **wniosek**:

1. *Satysfakcja ogólna* – odnotowuje się systematyczny wzrost wyników satysfakcji ogólnej klientów. Zwiększa się procentowo ilość klientów zadowolonych ze współpracy, jednocześnie brak jest osób niezadowolonych ze współpracy. Oznacza to, że stosuje się właściwe metody współpracy z klientami firmy.
2. *Satysfakcja z obsługi opiekuna klienta* – została zbadana w zakresie znajomości sprzedawanych przez opiekuna klienta produktów oraz profesjonalizmu

- obsługi. Satysfakcja z profesjonalizmu obsługi klienta utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie.
3. *Ocena szczegółowa produktów* – została zbadana w podziale na poszczególne usługi w zakresie terminowości i poprawności implementacji usługi; jakości, ceny i konkurencyjności produktu; jakości i terminowości rozliczeń oraz poziomu obsługi problemów, awarii i reklamacji. Zanotowano wzrost poziomu satysfakcji dotyczący większości badanych aspektów. Najlepiej oceniana jest jakość rozliczeń, największy wzrost zanotowano w zakresie oceny jakości i konkurencyjności produktu na rynku. Najślabiej oceniana jest obsługa problemów, awarii i reklamacji, co wskazuje na pilną potrzebę podjęcia działań usprawniających.
  4. *Serwis posprzedażowy* – zbadano stopień korzystania z serwisu posprzedażowego oraz ocenę obsługi w ramach tego serwisu w podziale na różne kategorie. Niepokojący jest duży procent respondentów, którzy nie mają wiedzy o funkcjonowaniu serwisu, a prawie połowa osób nie zgłaszała potrzeby korzystania z serwisu. Firma powinna podjąć natychmiastowe działania informacyjne i promocyjne w zakresie świadczenia usług posprzedażowych.

#### Summary

##### **Customer satisfaction and competitive position of the company**

The article discusses the key issues in shaping the competitive position of a company: the concept of competitive position, a source of competitive advantage, selected method of determining the competitive position, product and brand management. As an example of an assessment of all various elements shaping the competitive advantage a customer satisfaction survey concerning products of a chosen company was presented. The study based on the analysis of the answers given allows to assess the degree of customer satisfaction and on this basis to formulate proposals for the quality of the various spheres of development of the company's competitive advantage and take specific steps to increase their lead.

**Keywords:** competitiveness, product, brand, client, opinion

## Bibliografia

- Gierszewska G., Romanowska M. (1994), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa.

- Kaczmarczyk S. (2007), *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Kall J., Sojki B., Szymczak J., Urbaniak M. (2003), *Zarządzanie produktem*, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik Europejski*, Warszawa.
- Kukian J. (2012), *Innowacje w zarządzaniu produktem*, Portal Innowacji, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=2754B4B0E1E147FFA-484656A20E27065](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=2754B4B0E1E147FFA-484656A20E27065), dostęp dnia 15.04.2013 r.
- Plawgo B., Kornecki J. (2010), *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Stabryła A. (red.) (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa.
- Szulce H., Janiszewska K. (2006), *Zarządzanie marką*, Poznań 2006.
- Urbanek G. (2002), *Zarządzanie marką*, Warszawa.