

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Szwajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

**Izabela Konieczna**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

e-mail: izakonieczna@ujk.edu.pl

---

## **DZIAŁANIA RYNKOWE W OBSZARZE PRODUKTU NA PRZYKŁADZIE SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH Z WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO**

---

## **MARKET ACTIVITIES IN THE AREA OF PRODUCT ON THE EXAMPLE OF DAIRY COOPERATIVES FROM ŚWIĘTOKRZYSKIE PROVINCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.14

JEL Classification: M10, M30, L11, L66

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze produktu, jakie zdaniem menedżerów spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego wpływają na wartość dla klientów. Badania dotyczące realizacji działań w obszarze produktu zostały przeprowadzone na próbie 50% spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo świętokrzyskie, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Biorąc pod uwagę wyniki badań, stwierdzono, iż pomimo że dla klienta ważny jest nie tylko sam produkt, ale również jego wartość, to analizowane spółdzielnie raczej w małym stopniu realizują działania wpływające na wartość dla klienta związane z produktem.

**Słowa kluczowe:** spółdzielnie, produkt, działania rynkowe.

**Summary:** The aim of the article is an analysis of market activities in the sphere of product, which according to the managers of dairy cooperatives from Świętokrzyskie Province have influence on customers' value. The research of the implementation of the actions in the sphere of product was conducted on the sample of 50% of dairy cooperatives from Świętokrzyskie Province using an interview questionnaire. Cooperatives' representatives were asked to indicate activities that, in their opinion, have an influence on customers' value on such markets as: Świętokrzyskie Province, other provinces, EU markets, and other major markets. Taking into account the results of the research, it turns out that despite the fact that not only a product, but also its value is important for a customer, the cooperatives are pursuing activities that affect value for customer related to the product rather in a small extend.

**Keywords:** cooperatives, product, market activities.

## 1. Wstęp

Linia przewodnią strategii przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klientów i właścicieli [Szablewski 2009]. Dynamika procesu tworzenia i przechwytywania wartości jest skomplikowana, ale decydująca dla trwałości przewagi konkurencyjnej danej strategii [Oblój 2002], której odzwierciedleniem jest model biznesowy. Według M. Romanowskiej, model biznesowy łączy proces planowania strategicznego z procesami wdrażania strategii, włączając do planu narzędzia kontroli strategicznej [Romanowska 2005]. Model biznesowy B. Nogalski definiuje jako swoistą konfigurację zasobów, działań i oferowanych produktów lub usług, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta oraz wygenerowanie zysku dla właścicieli przedsiębiorstwa [Nogalski 2009]. D. Teece z kolei podaje, że model biznesowy opisuje projekt lub architekturę tworzenia wartości, dostarczania i przechwytywania stosowanych mechanizmów. Istotą modelu biznesowego według niego jest to, że precyzuje potrzeby klientów i zdolność do zapłaty, określa, w jaki sposób organizacja odpowiada klientom i dostarcza im wartość, oraz sposób, w jaki zachęca klientów do zapłaty za wartość i przekształca te płatności w zysk przez właściwe projektowanie oraz działanie poszczególnych elementów łańcucha wartości [Teece 2010]. Model biznesowy jest również definiowany jako opis elementów tworzących wartość z perspektywy zarówno samej organizacji, jak i jej klientów. Zawiera on identyfikację, na podstawie łańcucha wartości, źródeł pochodzenia przychodów oraz określa sposób tworzenia wartości na podstawie unikatowej kombinacji zasobów/kompetencji, jakie ma dana organizacja. Celem modelu biznesowego jest uzyskanie takich warunków prowadzenia działalności, aby móc zaspokoić potrzeby właścicieli i działać w ich interesie [Konieczna 2015]. Z przytoczonych powyżej definicji wynika, iż elementem konstytuującym model biznesowy jest tworzenie wartości. Podejmując decyzje strategiczne dotyczące przyjęcia określonej koncepcji budowy wartości i jej wdrażania, przedsiębiorstwo może dokonać wyboru sposobu zwiększenia tej wartości w wyniku:

- wzrostu efektywności finansowej,
- poprawy produktywności,
- doskonalenia struktury łańcucha wartości i rozwijania sieci organizacyjnych;
- wykorzystania potencjału pracy i jego produktywności,
- tworzenia wartości z perspektywy klienta [Stabryła (red.) 2011].

Mamy tu do czynienia z pewnym paradoksem, gdyż przedsiębiorstwo musi tworzyć wartość dla klienta, aby mogło w ten sposób tworzyć i zwiększać swoją wartość przez przechwycenie wartości. Przedsiębiorstwa muszą mieć świadomość, iż dla klienta ważny jest nie tylko sam produkt, ale również jego wartość, czyli zbiór korzyści otrzymywanych przez klienta wraz z oferowanym produktem [Kister 2005], które ocenia w procesie podejmowania decyzji o zakupie. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacja powinna stale starać się lepiej zrozumieć i przewidzieć, co dla jej klientów będzie tworzyć wartość, a następnie powinna do-



starzczać [Shanker 2002] klientom produktów lepiej dopasowanych do ich potrzeb niż produkty konkurentów [Konieczna 2015]. Tworząc wartość dla klienta, przedsiębiorstwo musi uwzględnić m.in. fakt, że klient wybiera produkt, który w jego odczuciu ma najwyższą wartość, a wartość wynika z dokonanej przez klienta oceny możliwości zaspokojenia potrzeby w sposób bardziej efektywny od konkurentów [Kall, Sojkin (red.) 2006]. Wartość ta obejmuje korzyści związane z cechami i właściwościami oferowanego produktu, korzyści związane z obsługą produktu, korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień oraz korzyści czerpane z prestiżu i zaufania do producenta [Kister 2005].

Celem artykułu jest analiza działań rynkowych w obszarze produktu spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego, jakie wpływają zdaniem menedżerów na wartość dla klientów.

## 2. Charakterystyka produktu

Produkt, czyli przedmiot sprzedaży [Altkorn 1994], według P. Kotlera może być definiowany dwojako:

1. Jako wszystko to, co można by zaoferować w celu pozyskania uwagi, użycia bądź nabycia, a co służy zaspokojeniu określonego pragnienia lub potrzeby [Kotler 1999]. Przez to pojęcie w marketingu rozumie się: dobra fizyczne, usługi, miejsca, idee, pomysły, osoby [Kotler 1999], które jednostki lub organizacje postrzegają jako niezbędne [Altkorn (red.) 2004].

2. Jako wiązka potencjalnych satysfakcji (przyjemności, użyteczności) powstająca w naturze lub procesie produkcji i sprzedawana na rynku [Kotler 1999].

Produkt to zestaw cech i właściwości, które mogą służyć do zaspokojenia konkretnych potrzeb przez potencjalnego nabywcę, użytkownika, właściciela produktu lub osobę doświadczającą możliwości korzystania z produktu [Altkorn (red.) 2004]. Produktem zatem jest to, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia [Dietl 1985], a klientem jest osoba pozostająca pod wpływem produktu [Wyrcza 1999], dlatego decyzje dotyczące produktu mają swój początek w zrozumieniu, czym jest produkt, oferowanym produktem bowiem nie jest tylko rzecz, ale pakiet korzyści uzyskiwanych przez klienta [Silk 2008]. Konsumenci, dokonując wyboru określonego produktu lub usługi, kierują się własnym systemem penetracji, który kładzie nacisk na określone cechy wybieranego produktu. Cechy produktu determinujące wybór konsumenta muszą być istotne dla osoby dokonującej wyboru, a jednocześnie powinny wyróżniać produkt spośród wyrobów konkurencyjnych [Hall 1992].

Elementy składające się na definicję produktu to:

- rynek docelowy – segment, na który produkt jest kierowany;
- koncepcja produktu – określenie, do kogo produkt jest adresowany, jakie ma projektowane cechy, charakterystyki i parametry;

- korzyści dla klientów – jakie produkt będzie dostarczał korzyści, dlaczego konsumenci mają kupić ten produkt;
- pozycja strategiczna – jaką pozycję zajmuje produkt w oczach użytkownika w porównaniu z produktami konkurencji;
- aspekty techniczne produkcji – sposób wytwarzania i koszty [Bogdanienko 2011].

Funkcjami produktów poszukiwanymi przez nabywców są:

1. Bezpieczeństwo produktów – zarówno dla użytkowników, jak i dla środowiska naturalnego. Wynika to ze zwiększonej świadomości w zakresie ekologii, przepisów prawa itp.

2. Łatwość użytkowania – produkt ma być nieskomplikowany, łatwy i szybki w użyciu.

3. Atrakcyjność użytkowania – klient poszukuje produktu atrakcyjnego wizualnie, ale też ciekawego i oryginalnego, a zarazem spełniającego jego potrzeby estetyki.

4. Funkcje pozwalające posiadaczowi czy użytkownikowi produktu osiągnąć dodatkową wartość, wynikającą z relacji społecznych powiązanych z produktem.

5. Osiągnięcie dodatkowej wartości ekonomicznej – poszukiwanie produktu, który umożliwi zmniejszenie nakładów związanych z posiadaniem i użytkowaniem danego dobra, np. energii, materiałów dodatkowych [Kall, Sojkin (red.) 2006].

Istotę produktu rozpatrywać można, analizując trzy elementy składowe, czyli:

- cechy zewnętrzne, fizyczne, postrzegalne i rozpoznawalne, które tworzą tzw. produkt formalny; są one podstawą identyfikacji i odróżnienia go od innych podobnych produktów,
- podstawową użyteczność produktu, a więc jego główne przeznaczenie, w tym wypadku określa się przede wszystkim przydatność główną, pierwszoplanową, umożliwiającą zaspokojenie potrzeb osób i instytucji,
- łączną użyteczność, jaką produkt dostarcza nabywcy, a więc sumę użyteczności podstawowej i wszystkich użyteczności dodatkowych [Szromnik 2008].

Według koncepcji T. Levitta, struktura produktu jest podobna do przekroju poprzecznego drzewa, na którym można wyodrębnić rdzeń produktu, produkt rzeczywisty, produkt poszerzony, produkt potencjalny [Korzeniowski 2010].

W poziomie centralnym produktu mieści się jego istota, zwana także rdzeniem produktu [Mruk, Rutkowski 2001], rdzeń produktu zatem stanowi wszystko to, co rzeczywiście jest powodem zakupu [Prymon 1999]. Składają się na niego podstawowe korzyści, które konsument otrzymuje, nabywając dane dobro lub usługę [Mruk, Rutkowski 2001] (produkt fizyczny, cechy funkcjonalne, rozwiązanie techniczne) [Prymon 1999]. Produkt rzeczywisty obejmuje zespół realnych, fizycznych oraz zróżnicowanych cech produktu i cech użytkowych, które powodują, że produkty poszczególnych wytwórców są postrzegane i identyfikowane jako odmienne, chociaż ich funkcje są podobne [Szromnik 2008]. Produkt rzeczywisty to produkt, którego cechy i właściwości decydują o sile jego postrzegania przez potencjalnych

nabywców, dostawców i konkurentów [Hales 1999]. Do cech tworzących produkt rzeczywisty zalicza się m.in. opakowanie, formę, kolor, jakość, styl, markę, surowiec, kontakt z nabywcą, personel sprzedażowy – jego wygląd i zachowanie itp. [Szromnik 2008]. Dobrze zaprojektowany produkt, oprócz atrakcyjnego wyglądu, powinien: mieć opakowanie łatwe do otwarcia, być łatwy w montażu, mieć nieskomplikowany sposób obsługi, być łatwy w użytkowaniu, być łatwy do naprawy, być nietrudny do usunięcia (pozbycia się go) [Kotler 2004].

Podczas gdy produkt podstawowy jest faktycznie kupowany przez konsumentów – zapewnia bezpośrednią, główną korzyść, to produkt poszerzony oferuje dodatkowe korzyści [Silk 2008]. Produkt poszerzony to produkt rzeczywisty wyposażony w dodatkowe ulgi lub korzyści, dzięki którym oferta przedsiębiorstwa jest wyróżniana na rynku, co decyduje o przewadze konkurencyjnej [Hales 1999]. Produkt poszerzony jest zestawem tych elementów, które nie są niezbędne, aby spełniał on swoją podstawową funkcję, lecz ich występowanie w ofercie zwiększa jej atrakcyjność dla wielu konsumentów, wzbogaca ją i wyróżnia spośród innych ofert mających na celu zaspokajanie tych samych potrzeb konsumentów [Czubała i in. 2006]. Produkt poszerzony to korzyści dodatkowe dla konsumenta, takie jak: dostawa, gwarancja, reklamacje, części zapasowe, dostępność punktów usługowych, kredyt, instrukcja, instalacja czy naprawy [Rutkowski 2011]. Produkt potencjalny zaś obejmuje wszystkie ewentualne korzyści, które mogą być dodawane do produktu rzeczywistego w celu uczynienia go atrakcyjniejszym dla konsumentów [Hales 1999], zwiększając w ten sposób ich zadowolenie.

Produkt może „obrosnąć” w wartość dzięki najprzeróżniejszym zaletom, takim jak:

- rzeczywiste, fizyczne, wymierne, obiektywne wartości,
- subiektywna ocena nabywcy (jego „chcieć-mieć”),
- przeniesione uznanie nazwy producenta na ocenę wartości produktu,
- prestiż, który zostanie osiągnięty za sprawą tego produktu,
- zysk, korzyść, zalety osiągnięte dzięki temu produktowi,
- wartościowe doświadczenia z poprzednich kontaktów z produktem i zaufanie do niego,
- doświadczenia osób trzecich z produktem,
- podświadomie przypisywana produktowi dodatkowa wartość wynikająca z jego (na przykład) formy lub kolorystyki,
- „korzyści dodatkowe”, na przykład wiedza o nienagannej obsłudze klienta, uprzejmości, pomocy w odsprzedaży, dostępności *know-how* związanego ze stosowaniem tego produktu [Detroy 2004].

Firma, lokując swój produkt na rynku, ma dwie tylko opcje ogólne co do pozycji tego produktu wobec produktu konkurencyjnego. Pierwszą opcją jest bezpośrednia konkurencja; drugą natomiast próba ukazania produktu jako odmiennego od produktu konkurencyjnego. W ramach tych dwóch opcji możliwe jest wybranie szczegółowych koncepcji lokowania produktu na rynku:

- oparcie produktu na cechach użytkowych produktów,
- oznaczenie pozycji produktu w wymiarach cena oraz jakość,
- oznaczenie pozycji produktu jako służącego nowemu rodzajowi potrzeb,
- łączenie pozycji produktu z różnymi kategoriami nabywców,
- lokowanie produktu w zależności od kategorii produktu,
- bezpośrednio odnoszenie cech produktu do produktów konkurencyjnych [Prymon 1999].

### 3. Działania wpływające na wartość dla klientów realizowane przez spółdzielnie mleczarskie z województwa świętokrzyskiego

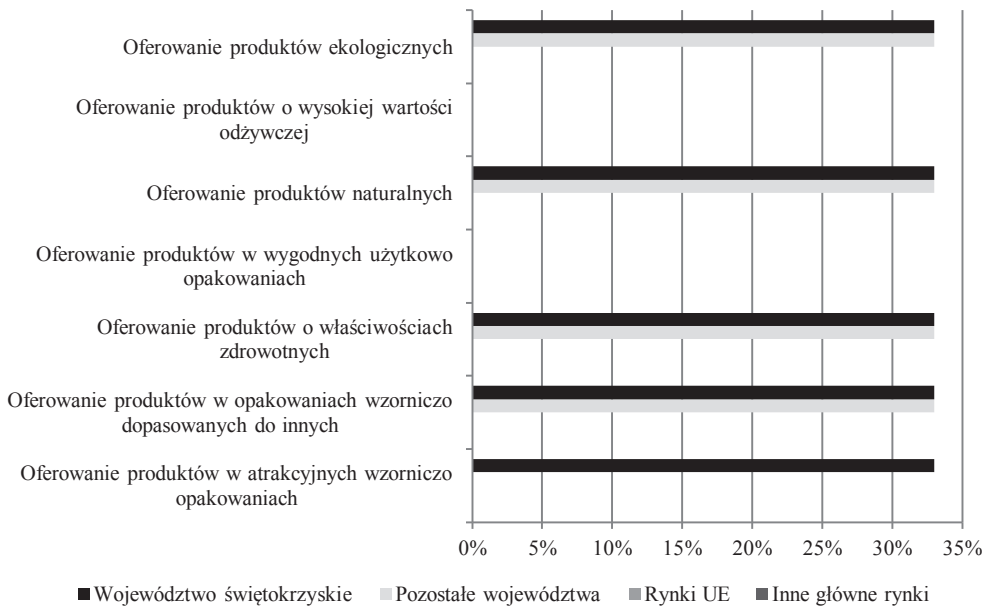
Badania dotyczące realizacji działań w obszarze produktu zostały przeprowadzone na próbie 50% spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego, w spółdzielniach, które wyraziły na to zgodę. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. Przedstawiciele kierownictwa zostali poproszeni o wskazanie działań realizowanych przez spółdzielnie, które wpływają, ich zdaniem, na wartość dla klientów na następujących rynkach: województwo świętokrzyskie, pozostałe województwa, rynek UE oraz inne główne rynki. Wyniki wywiadów zostały przedstawione w tab. 1 oraz na rys. 1 i 2.

**Tabela 1.** Działania wpływające na wartość dla klientów realizowane przez spółdzielnie mleczarskie z województwa świętokrzyskiego na poszczególnych rynkach w obszarze produktu (w %)

Działanie	Województwo świętokrzyskie*	Pozostałe województwa*	Rynki UE*	Inne główne rynki*
Oferowanie produktów ekologicznych	33	33	0	0
Oferowanie produktów o wysokiej wartości odżywczej	0	0	0	0
Oferowanie produktów naturalnych	33	33	0	0
Oferowanie produktów o właściwościach zdrowotnych	33	33	0	0
Oferowanie produktów w atrakcyjnych wzorniczo opakowaniach	33	0	0	0
Oferowanie produktów w opakowaniach wzorniczo dopasowanych do innych	33	33	0	0
Oferowanie produktów w wygodnych użytkowo opakowaniach	0	0	0	0

\* Odpowiedzi wielokrotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

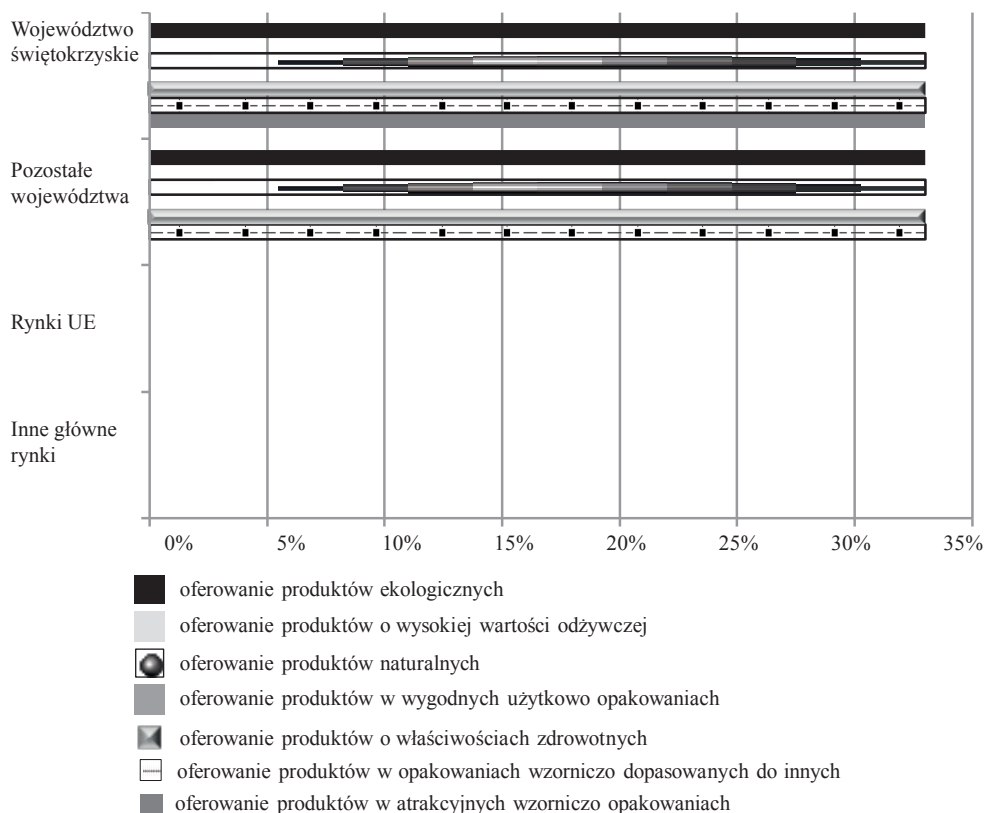


**Rys. 1.** Wykres dla danych z tab. 1

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tab. 1 oraz rys. 1, można stwierdzić, że:

- Działania polegające na oferowaniu produktów ekologicznych, naturalnych, o właściwościach zdrowotnych oraz w opakowaniach wzorniczo dopasowanych do innych realizuje po 33% spółdzielni na terenie województwa świętokrzyskiego i pozostałych województw. Na rynkach UE oraz innych głównych rynkach te działania nie są realizowane.
- Działanie polegające na oferowaniu produktów w atrakcyjnych wzorniczo opakowaniach realizuje 33% spółdzielni na terenie województwa świętokrzyskiego. W pozostałych województwach, na rynkach UE oraz innych głównych rynkach to działanie nie jest realizowane.
- Działania polegające na oferowaniu produktów o wysokiej wartości odżywczej oraz w wygodnych użytkowo opakowaniach nie są realizowane na żadnym ze wskazanych rynków.



**Rys. 2.** Wykres dla danych z tab. 1

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tab. 1 oraz rys. 2, można stwierdzić, że:

- na terenie województwa świętokrzyskiego 33% spółdzielni realizuje następujące działania: oferuje produkty ekologiczne, naturalne, o właściwościach zdrowotnych, w atrakcyjnych wzorniczo opakowaniach oraz w opakowaniach wzorniczo dopasowanych do innych;
- na terenie pozostałych województw 33% spółdzielni realizuje następujące działania: oferuje produkty ekologiczne, naturalne, o właściwościach zdrowotnych oraz w opakowaniach wzorniczo dopasowanych do innych;
- na rynkach UE oraz innych głównych rynkach nie jest realizowane żadne ze wskazanych działań.

## 4. Zakończenie

Biorąc pod uwagę wyniki badań, należy stwierdzić, iż, pomimo że dla klienta ważny jest nie tylko sam produkt, ale również jego wartość, to analizowane spółdzielnie raczej w małym stopniu realizują działania wpływające na wartość dla klienta związane z produktem. Działania, jeśli są realizowane, to jedynie na dwóch rynkach, a mianowicie województwa świętokrzyskiego i pozostałych województw. Na rynkach UE oraz innych rynkach żadne z działań nie jest realizowane. W przypadku województwa świętokrzyskiego realizowanych jest pięć spośród siedmiu wskazanych działań w obszarze produktu, natomiast na rynku innych województw cztery spośród siedmiu działań. Wydaje się, że spółdzielnie powinny w większym stopniu skoncentrować się na realizacji działań wpływających na wartość dla klienta w obszarze produktu, klient bowiem wybiera produkt, który jego zdaniem ma najwyższą wartość. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, iż produkty konkurencji będą w większym stopniu zaspokajały potrzeby klientów, co przełoży się na spadek popytu na produkty będące w ofercie analizowanych spółdzielni, a w konsekwencji spowoduje spadek przychodów ze sprzedaży.

## Literatura

- Altkorn J. (red.), 2004, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Altkorn J., 1994, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bogdanienko J., 2011, *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., 2006, *Marketing usług*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Detroy E.-N., 2004, *Dopiąć swego w negocjacjach cenowych. Jak negocjować cenę z trudnym klientem*, Akademia Sukcesu HDT Consulting, Warszawa.
- Dietl J., 1985, *Marketing*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hales C.F., 1999, *Opakowanie jako instrument marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hall R., 1992, *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic Management Journal, vol. 13, nr 2, za: T. Domański, 1994, *Księga marketingu. Praktyczny przewodnik dla menedżerów i przedsiębiorców*, Centrum Kreowania Liderów, Kludzienko.
- Kall J., Sojkin B. (red.), 2006, *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kister A., 2005, *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Konieczna I., 2015, *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej. Różnice, odrębność czynników sukcesu*, Difin, Warszawa.
- Korzeniowski L.F., 2010, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
- Kotler P., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- Kotler P., 2004, *Marketing od A do Z*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mruk H., Rutkowski I.P., 2001, *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Nogalski B., 2009, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Management and Business Administration. Central Europe 2009, nr 2.
- Obłój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Prymon M., 1999, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Ekspert, Wrocław.
- Rutkowski I., 2011, *Strategie produktu. Koncepcje i metody zarządzania ofertą produktową*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Shanker A., 2002, *Q&A: what is customer value and how do you deliver it?*, Technology Innovation Management Review, luty za: I. Konieczna, 2015, *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej. Różnice, odrębność czynników sukcesu*, Difin, Warszawa.
- Silk A.J., 2008, *Czym jest marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Stabryła A., 2011, *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków.
- Szablewski A., 2009, *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa.
- Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Teece D.J., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, Long Range Planning, nr 43, za: I. Konieczna, 2015, *Model biznesowy spółdzielni a model biznesowy przedsiębiorstw o innej formie organizacyjno-prawnej. Różnice, odrębność czynników sukcesu*, Difin, Warszawa.
- Wyrcza S., 1999, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych. Metodyki technik zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.