



**Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu**

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA STRATEGII MARKETINGOWYCH

Danuta Polerowicz

***Udział w targach jako czynnik rozwoju
przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne***

Rozprawa doktorska

Promotor:
dr hab. Ireneusz P. Rutkowski, prof. nadzw. UEP

Poznań 2009

Wstęp.....	5
1. STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PRZEDMIOT BADAŃ	12
1.1. Istota i koncepcje rozwoju przedsiębiorstw.....	12
2.1. Uwarunkowania wyboru celów i strategii działania przedsiębiorstw	26
1.3. Strategie marketingowe a rozwój przedsiębiorstwa.....	33
2. ROLA TARGÓW W REALIZACJI CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA..	39
2.1. Istota i ewolucja targów.....	39
2.2. Funkcje targów i kryteria ich wyboru	46
2.3. Organizacja uczestnictwa przedsiębiorstwa w targach.....	51
2.4. Dobór produktów eksponowanych na targach.....	58
3. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE.....	61
3.1. Struktura branży płytek ceramicznych w Polsce	62
3.2. Struktura branży płytek ceramicznych na świecie.....	70
3.3. Polityka gospodarcza państwa i otoczenie prawne	83
4. MIEJSCE TARGÓW WŚRÓD WEWNĘTRZNYCH CZYNNIKÓW ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE	96
4. 1. Czynniki kapitałowe	98
4.2. Czynniki techniczno - technologiczne	107
4.3. Czynniki surowcowe.....	121
4.4. Czynniki ekologiczne	125
4.5. Czynniki związane z udziałem w targach	131
5. UDZIAŁ W TARGACH I JEGO ODDZIAŁYWANIE NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE...	143
5.1. Metodyka przeprowadzonych badań	143
5.2. Rezultaty poznawcze badań	146
5.3. Model oceny efektywności udziału w targach	184

5.4. Perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw produkujących pytki ceramiczne.....	192
Zakończenie.....	201
Literatura.....	204
Spis rysunków.....	212
Spis tabel	213
Załączniki.....	215

Wstęp

Obserwacja i ocena orientacji strategicznej przedsiębiorstw działających w branży płytek ceramicznych na przestrzeni piętnastu lat pozwoliły dostrzec istotną rolę udziału w targach w ich rozwoju. W zdobywaniu nowych rynków i rozwijaniu aktualnych, pomocna oraz niezbędna okazuje się właśnie instytucja targów. W branży płytek ceramicznych udział w targach ma jeszcze jedno szczególne znaczenie, jest to skuteczna forma zaprezentowania i wypromowania nowych produktów. Jest to uwarunkowane tym, iż wyroby, jakimi są płytki ceramiczne, podlegają częstym zmianom, a czynnik mody posiada tu istotne znaczenie. Udział w targach może także zapewnić bezpieczne wprowadzenie na rynek nowego produktu zarówno dla producenta, jak i odbiorcy. Przed podjęciem decyzji o uruchomieniu kosztownej produkcji producent może właśnie na targach skonsultować swoje zamierzenia z potencjalnymi odbiorcami, a klienci przed podjęciem decyzji o zakupie nowych kolekcji mają możliwość obejrzenia ich w formie imitującej rzeczywiste pomieszczenie, co ułatwia wizualizację ich zastosowania. Targi, to także miejsce umożliwiające obserwację posunięć konkurencji, liderów rynkowych, co ma również znaczenie w procesie kreowania nowego produktu.

W aktualnych pozycjach bibliograficznych pojawiają się coraz częściej opracowania traktujące o tematyce targowej, jednak ich przewagę stanowią publikacje poruszające kwestie organizacyjnych aspektów udziału w targach. Brak jest natomiast opracowań obejmujących zagadnienia na temat wpływu udziału przedsiębiorstw w targach na ich rozwój. Zatem dobrym punktem wyjścia do dyskusji na temat może być stwierdzenie J. Diasa: „Przedsiębiorstwo nie istnieje w próżni, w związku z tym jest zmuszone komunikować się z rynkiem, a platformą tej komunikacji stały się targi, których znaczenie i rola

nieustannie zmienia się i rośnie...”¹. Badania Instytutu Pentor przeprowadzone na zlecenie Polskiej Korporacji Targowej dodatkowo podkreślają, iż coraz więcej polskich przedsiębiorstw uczestniczy w targach, także poza Europą i sugerują, iż liczba ta będzie rosła w przyszłości².

Celem pracy jest określenie roli uczestnictwa w targach w rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne. Uwzględniając złożoność problematyki badawczej zarówno w sferze pojęciowej, jak i w odniesieniu do zakresu prowadzonych rozważań, sformułowano następujące cele szczegółowe:

- ✓ identyfikacja i omówienie czynników rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne,
- ✓ zbadanie roli uczestnictwa przedsiębiorstw w targach w rozwoju produktu, technologii, pozyskaniu nowych surowców oraz eksportu płytek ceramicznych (chodzi tu przede wszystkim o wskazanie udziału w targach jako czynnika, poprzez który polskie fabryki komunikują się z rynkiem i docierają zarówno do nowych, jak i aktualnych klientów z propozycją nawiązania lub/i rozszerzenia współpracy),
- ✓ wskazanie i określenie roli poszczególnych kryteriów wyboru ekspozycji targowych przez przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne oraz zbudowanie modelu oceny efektywności targów w działaniach rozwojowych tych przedsiębiorstw,
- ✓ analiza i ocena perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw poprzez uczestnictwo w targach.

Przyjęto następującą główną hipotezę badawczą w rozprawie: w przedsiębiorstwach produkujących płytki ceramiczne istnieje (wynikająca zarówno z uwarunkowań wewnętrznych, jak i zewnętrznych) konieczność uczestnictwa w targach wystawienniczych, nie tylko w celu

¹ J. Dias, *Por que participar en las ferias?*, Información comercial española (Boletín Comercial) Nr 692-697, Madryt 2002, s. 22.

² Internet: www.polfair.pl/2009

promocji nowych produktów, ale także w celu określenia (zweryfikowania) lub/i realizowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Hipoteza została przyjęta na podstawie wieloletniej obserwacji działalności przedsiębiorstw zajmujących się produkcją i sprzedażą płytek ceramicznych, zgromadzenia opinii ekspertów, również na podstawie analizy literatury przedmiotu (zarówno polskiej, jak i zagranicznej). Na tej podstawie określono następujące hipotezy robocze:

1. Płytki ceramiczne wymagają innego spojrzenia na targi. Udział w targach i zebrane podczas trwania wystawy targowej informacje, kontakty i podpisane lub renegocjowane kontrakty mają duże znaczenie nie tylko w promocji przedsiębiorstwa produkującego płytki ceramiczne, ale i decydujący wpływ na wprowadzenie szeroko pojętych zmian, które dotyczą wyboru kierunków potencjalnych inwestycji w zakresie strategii rozwoju produktu i rynku.
2. Menedżerowie z racji obecności na stoisku są najważniejszym nośnikiem informacji przekazywanej od zwiedzających.
3. Nadprodukcja zmusza polskich producentów płytek ceramicznych do podjęcia wysiłków związanych z ekspansją eksportową realizowaną poprzez uczestnictwo w targach.

Zakres przedmiotowy dysertacji stanowi rozwój przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w aspekcie ich uczestnictwa w targach. Poglębiamy temat przewodni rozprawy skupiono się na kwestiach związanych z kryteriami wyboru poszczególnych wystaw targowych oraz oceniono perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw poprzez uczestnictwo w targach. Rozprawa w ujęciu podmiotowym dotyczy polskich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne.

W zależności od badań prezentowanych w toku rozważań zakres przestrzenny dysertacji jest różny. W obszarze badań literaturowych obszar obejmował państwa należące do UE oraz Stany Zjednoczone. Badania empiryczne niezbędne do realizacji przyjętych celów w rozprawie były prowadzone w Polsce. Zakres czasowy, jaki obejmuje

rozprawa dotyczy lat 1999 - 2009. Natomiast badania empiryczne były prowadzone przez autorkę w latach 2008 – 2009.

Omawiana rozprawa ma charakter teoretyczno - poznawczy i aplikacyjny. W zobrazowaniu zjawisk empirycznych wykorzystano zarówno pierwotne, jak i wtórne źródła informacji. Z wtórnych źródeł informacji wymienić należy przede wszystkim dane publikowane przez GUS, katalogi, broszury, cenniki, informacje oraz sprawozdania pochodzące z badanych jednostek.

W rozprawie korzystano ze zróżnicowanych metod badawczych opierając się zarówno na dedukcji, jak i indukcji. Do weryfikacji hipotez zastosowano badania opisowe pozwalające sporządzić jakościową i ilościową charakterystykę elementów otoczenia badanych przedsiębiorstw. Metodą badawczą w stosunku do przedsiębiorstw była metoda ankietowa i studium przypadku. Stosowano również wywiady pogłębione oraz metodę „mystery consumer”. Podstawą wnioskowania była także metoda obserwacji uczestniczącej. Była ona rezultatem wieloletniej pracy w branży płytek ceramicznych pozwalającej na obserwację funkcjonowania tego rynku zarówno w Polsce, jak na rynkach zagranicznych.

Do prezentacji rozważań wykorzystany został dorobek naukowy z zakresu działalności przedsiębiorstw przemysłowych dostępny w literaturze polskiej i zagranicznej, czasopismach branżowych, katalogach i materiałach wydawanych przez analizowane przedsiębiorstwa oraz w materiałach empirycznych zebranych przez autorkę w toku przeprowadzanych badań. Bogate źródło informacji stanowiły również materiały konferencyjne oraz materiały umieszczone w Internecie, artykuły publicystyczne i naukowe w czasopismach. Zaznaczyć przy tym należy, iż o ile nie było problemów w dotarciu do literatury dotyczącej rozwoju przedsiębiorstw, o tyle znalezienie opracowań naukowych dotyczących tematyki targowej i rozpatrywaniu udziału w targach w kontekście jego oddziaływania na rozwój

przedsiębiorstw nastroczało problemów. Większość publikacji dotyczących targów powstała na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. i targi przedstawione w nich były głównie jako platforma służąca do zwiększenia sprzedaży lub w kontekście promocji. Trudności można było napotkać także przy zbieraniu danych pierwotnych. Przedsiębiorstwa obawiały się, iż podane przez nich dokumentacje nie tylko finansowe, ale także te na temat imprez targowych, w których biorą udział, mogą przedostać się do konkurencji, co przedłużało termin oddania wypełnionych ankiet.

Badania oraz analiza danych pierwotnych uzyskanych z przedsiębiorstw oraz informacji wtórnych pozwoliły na wyciągnięcie szeregu uogólnień, wzbogacających dotychczasową wiedzę na temat funkcjonowania przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne. Badania pozwoliły na zweryfikowanie postawionej hipotezy oraz realizację podstawowych celów rozprawy.

Celom oraz zakresowi rozprawy podporządkowano konstrukcję i treść pracy. Składa się ona z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wstępem oraz podsumowaniem prezentowanym w zakończeniu. Rozprawa obejmuje również spis wykorzystanej literatury, spis tabel, rysunków oraz wzór ankiety wykorzystanej w badaniach empirycznych.

Rozdział pierwszy jest podstawą, wyjściem do dalszych rozdziałów. Prezentuje wynik studiów literaturowych w dziedzinie rozwoju przedsiębiorstw w zakresie konceptualizacji pojęć na temat rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, skupia się na takich obszarach, jak: misja przedsiębiorstwa, stadia jego rozwoju, prezentuje także różnicę między wzrostem a rozwojem przedsiębiorstw, uwarunkowania wyboru strategii działania oraz wskazuje miejsce strategii marketingowych w rozwoju przedsiębiorstw.

W rozdziale drugim poddano analizie targi, nie tylko jako przedsięwzięcie, w jakie angażuje się przedsiębiorstwo, ale także w kontekście organizatora imprezy targowej. W tej części pracy ukazano

także zarys historyczny rozwoju instytucji targów, a w tym zmiany funkcji targów oraz przesłanek decydujących o uczestnictwie w nich, a także jego organizacja.

W rozdziale trzecim i czwartym następuje wskazanie i omówienie z punktu widzenia uczestnictwa w targach wybranych „klasycznych” czynników, które decydują o rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne, a mianowicie są to czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zaliczono: czynniki kapitałowe, czynniki techniczno - technologiczne, czynnik ekologiczny oraz czynnik związany z udziałem w targach. Uwarunkowania zewnętrzne tworzą natomiast: polityka gospodarcza państwa i otoczenie prawne oraz kwestie związane z importem i eksportem płytek ceramicznych.

Rynek płytek ceramicznych w Polsce w pryzmacie uczestnictwa przedsiębiorstw w targach przedstawiony został w rozdziale piątym. Jest to ważna część pracy ponieważ zawiera badania własne, w wyniku których wskazana została dogłębna analiza różnic w podejściu wystawców do uczestnictwa w targach. Ta część rozprawy zawiera także nowy model oceny efektywności targów oraz analizę SWOT wskazującą silne i słabe strony badanych przedsiębiorstw, potencjalne zagrożenia i możliwości ich rozwoju poprzez właśnie udział w targach.

W zakończeniu dokonano podsumowania oraz sformułowano końcowe wnioski.

Rozprawa zawiera także płytę multimedialną, która obejmuje materiały uzupełniające (w tym fotoreportaż) z poszczególnych imprez targowych.

Omówiony powyżej układ rozprawy umożliwił charakterystykę oraz rozpoznanie podstawowych zagrożeń, jakie niesie za sobą niewłaściwe podejście do przygotowań uczestnictwa w imprezie targowej, jak i samo niewłaściwe uczestnictwo w nich. Sam temat pracy został wybrany nieprzypadkowo. Autorka zajmuje się organizowaniem wystaw targowych dla hiszpańskiego producenta płytek ceramicznych, nie tylko w Polsce,

ale i w innych krajach. Jest ściśle związana i zaangażowana w badania, jakie przedsiębiorstwo prowadzi na temat efektywności przekazu targowego i rozwoju przedsiębiorstwa produkującego płytki ceramiczne.

1. STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

1.1. Istota i koncepcje rozwoju przedsiębiorstw

Badania literaturowe dotyczące rozwoju przedsiębiorstw pozwoliły na systematyzację dotychczasowego dorobku naukowego na ten temat. Konieczność rozwoju jest naturalną powinnością każdego przedsiębiorstwa jednak znalezienie konkretnej odpowiedzi na pytanie, czym jest rozwój nie jest proste przede wszystkim dlatego, że rozwój jest pojęciem bardzo pojemnym³⁴.

³ W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992, s. 18-20.

⁴ Z pojęciem rozwoju związanych jest wiele innych pojęć jak np.: sukces. Sukces to inaczej pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu (Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 2009). Inną kategorią pojęciową używaną w kontekście rozwoju jest przedsiębiorczość i efektywność. Przedsiębiorczość na przestrzeni lat była różnie interpretowana, np.: J. Schumpeter (1950) twierdził, iż oznacza ona obrócenie nowych powiązań w organizacji firmy np. nowe produkty, źródła surowców, metody produkcji, nowe rynki itp. w z sukcesem przyjętą przez rynek innowację (J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1994); dla A. Cole'a (1959) przedsiębiorczość oznaczała celowe działanie mające na celu rozpoczęcie oraz rozwój biznesu zorientowanego na osiąganie zysków (A. Cole, *Business enterprise in its social setting*, Harvard University Press, Boston 1959); D. McClland (1961) to umiarkowane podejmowanie ryzyka (D. McClland, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton NJ 1961); M. Casson (1961) uważał ją za zdolności do podejmowania decyzji i ocen dotyczących koordynacji rzadkich zasobów; P. Drucker (1970) traktował ją jako korzyść ze znoszenia niepewności i ryzyka (P. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004); dla H. Stevenson'a, M. Roberts'a, H. Grousbeck'a (1989) – to poszukiwanie nowych możliwości bez względu na aktualnie zarządzane zasoby (H. Stevenson, M. Roberts, H. Grousbeck, *New business ventures and the enterprenour*, Wydawnictwo Irwin, Boston 1989). Efektywność z kolei w węższym znaczeniu jest rozumiana jako stosunek między wartością poniesionych nakładów a wartością uzyskanych efektów dzięki tym nakładom, w szerszym znaczeniu oznacza najlepsze rezultaty wykonanych zadań, celów (Internet: www.nbportal.pl/2009).

Od wielu lat prowadzone są badania zmierzające do uściślenia i maksymalnego sprecyzowania znaczenia tego pojęcia. Jest to ważne z tego względu, iż jak słusznie stwierdza W. Janasz⁵, dowolne stosowanie pojęcia rozwoju ma zasadniczy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstw i w istotny sposób może je zmienić, a w dalszej konsekwencji doprowadzić do niekoniecznie pozytywnych działań w polityce ekonomicznej państwa, a także w ustaleniu kierunku programowania procesów działalności oraz jej prognozowania^{6,7}.

W istniejącej literaturze występuje wiele różnych definicji rozwoju przedsiębiorstw, nie zawsze są one zgodną w sensie znaczeniowym terminologią. Aby zrozumieć istotę rozwoju znaleźć elementy wspólne różnych interpretacji. Jasność kwestii definicyjnej jest podstawą do dokonania identyfikacji i oceny czynników na niego wpływających.

W tym celu w poniższej tabeli dokonano usystematyzowania wybranych pojęć wraz z podaniem ich autorów (tabela 1.1):

Tabela 1. 1 Istota rozwoju przedsiębiorstw wg różnych autorów

Autor/Źródło	Definicja rozwoju przedsiębiorstw
A. Chandler, 1962	W kontekście interakcji strategii i struktury (jak, np.: podziału władzy, żądań, odpowiedzialności) . Struktura przedsiębiorstwa zależy od jego strategii – czyli „structure follows strategy”.
G. Lippitt, W. Schmidt 1967	Zmiany krytycznych działań menedżerskich.
B. Scott 1971	Proces polegający na integracji strategii i struktury.
L. Greiner 1975	Wzrost i rozwój jako proces ewolucji i rewolucji
J. Kimberly 1979	Ewolucja struktury przedsiębiorstwa poprzez jego relacje z otoczeniem.
I. Adiezes 1979	Zmiany dominujących funkcji przedsiębiorstwa (np.: technicznych, handlowych, finansowych, administracyjnych itp.).
R. Quinn, K. Cameron 1983	Zintegrowany model cyklu życia organizacji.
K. Fabiańska, J. Rokita 1984	Proces polegający na likwidacji luki rozwojowej
J. Gościński 1989	Proces składający się z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą normalnie rozwijające się organizacje.

⁵ W. Janasz, *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, Difin, Warszawa 2006, s. 73.

⁶ Rozwój przedsiębiorstwa jest często utożsamiany z zarządzaniem strategicznym, dyscypliną naukową powstałą w skutek uporządkowania złożonych problemów rozwoju organizacji. (Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 34 i dalsze).

⁷ Por. *Rozwój firmy: teoria przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod redakcją R. Gajackiego, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 34-37.

K. Bleicher 1991	Wzrost wewnętrzny i zewnętrzny.
W. Gabrusewicz, 1992	W szerszym sensie oznacza każdy rozłożony w czasie proces zmian; w sensie węższym proces zmian, których kierunek można scharakteryzować jako przechodzenie od stanu prostszego do bardziej złożonego, od mniej do bardziej doskonałego pod jakimś względem; w tym znaczeniu rozwój bliski jest pojęciu postępu.
J. Tchórzewski, 1992	Długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu, wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem
Z. Pierścioneck, 1996	Skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia poprzez osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzeniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Rozwój jest warunkiem koniecznym do przetrwania przedsiębiorstwa.
M. Hammer, J. Champy 1996	Rezultat reengineeringu czyli przetransformowania całej organizacji od początku.
J. Famielec 1997	Efekt procesu następujących po sobie i zorganizowanych zmian, zapewniających osiągnięcie względnie trwałych efektów; można tu zaobserwować takie fazy, jak: postęp, regres oraz stagnację, oznaczającą brak zmian pozytywnych lub negatywnych
J. Machaczka, 1998	Holistycznie ujęty proces zmian polegających na likwidacji zidentyfikowanej luki rozwojowej bądź też na doskonaleniu miejsca, jakie rozpatrywana organizacja zajmuje w otoczeniu
Cz. Strzeszewski, 1999	Proces przemian w czasie, w ramach, którego obiekty lub zjawiska przechodzą od kształtów prostszych, niedoskonałych do stanów bardziej złożonych, doskonalszych pod określonym względem. Podstawowymi atrybutami tej rzeczywistości jest czasowa i przestrzenna zmienność wszystkich form materii.
R. Krupski, 1999	Synonim wzrostu jedynie wtedy, kiedy zmiany w danym przedsiębiorstwie mają charakter zarówno ilościowy jak i jakościowy.
J. Targalski, 1999	Funkcja systemu polegająca na udoskonalaniu pozycji systemu – organizacji w otoczeniu, którą realizuje się dzięki zmianom.
A. Stabryła, 2000	Cykl zmian jakościowych postrzeganych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczą. Proponowany jest następujący podział: – rozwój w sensie ekonomicznym, – rozwój organizacyjny, – rozwój personalny, – rozwój informacyjny, – rozwój techniczno-produkcyjny. Zdolność rozwojowa, a mianowicie potencjał wytwórczy w przedsiębiorstwie (całokształt zasobów materialnych i intelektualnych, umiejętności, itp.), który zapewnia wykonalność przedsięwzięć o charakterze zmian jakościowych we wszystkich sferach jej działalności.
M. Bratnicki, 2000	Zachodzący w czasie proces zmian o charakterze jakościowym, obejmujących całość przedsiębiorstwa lub jego części – zmiany mogą występować w celach, zasobach ludzkich, strukturze, technologii, procesach regulacyjnych i realnych, funkcjach organicznych i pomocniczych, systemach wytwarzania.
M. Porter, 2001	W kontekście osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez

	innowacje (ciągłego podnoszenia innowacyjności) poprzez które osiągnięta jest efektywność
S. Sysko – Romańczuk, 2005	Rozwój definiowany jest w dwóch ujęciach: ekonomicznym przyczynowym ujęciu <i>ekonomicznym</i> rozwój można rozumieć jako przedsiębiorczość, na którą składają się: ✓ zyskowność (przejaw wzrostu), ✓ racjonalność (przejaw sprawności). W ujęciu <i>przyczynowym</i> , jako likwidację luki rozwojowej, która powstaje poprzez ocenę rzeczywistości i aspiracji kluczowych decydentów organizacji.
W. Janasz, 2006	Proces kreowany przez wiele różnych zmian, które często są wynikiem realizacji celów przedsiębiorstwa.
Słownik ekonomiczny i finansowy 2009	Proces zmian strukturalnych wywołany wzrostem.
Słownik języka polskiego, 2006	- Proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych pod pewnym względem doskonalszych. - Sposób rozwijania się zdarzeń w czasie.

Źródło: Opracowanie własne

Pomimo różnic w definiowaniu rozwoju przez różnych autorów można w nich znaleźć także niektóre punkty wspólne. W/w autorzy zgodni są co do tego, iż rozwój to długotrwały proces, przy czym, jedni autorzy wskazują na zmianę, jako przyczynę rozpoczęcia tego procesu (np. J. Targalski⁸, A. Strabyła⁹, W. Janasz¹⁰), a inni podają tylko jej występowanie w różnym kontekście (np. J. Tchórzewski¹¹, Z. Pierścionek¹², R. Krupski¹³, M. Bratnicki¹⁴ oraz G. Lippitt, W. Schmidt¹⁵, I. Adiezes, Cz. Szrzeszewski, M. Bratnicki). Zaznaczyć przy tym należy, iż nie każda zmiana powoduje rozwój. Zmiana, która tego dokonuje musi

⁸ *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Praca zbiorowa pod red. J. Targalskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999., s. 87-88

⁹ A. Stabyła, *Zarządzanie strategiczne w teorii o praktyce firmy*, PWN, Warszawa - Kraków 2000, s. 245-251.

¹⁰ W. Janasz, *Zarys strategii ...*, dzieło cyt., s. 73.

¹¹ J. Tchórzewski, *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*, Siedlce 1992, s. 342.

¹² Z. Pierścionek definiując rozwój uwypukla jakościową wartość zmian, które prowadzi do rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa z natury nastawione są na dokonywanie świadomych i autentycznych zmian istniejącego stanu rzeczy dla poprawy sprawności swego działania oraz lepszego zaspokojenia potrzeb, zmiany są dla nich nieodłącznym atrybutem działania (Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 11 i 31.)

¹³ *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, praca zbiorowa* pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s.46.

¹⁴ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12.

¹⁵ G. Lippitt, W. Schmidt, *Crises in a developing organization*, Harvard Business Review 45/1967, s.23.

być wystarczająco radykalna, aby przenieść organizację na wyższy poziom jej funkcjonowania, umożliwiając osiągnięcie wyższej efektywności. Taka zmiana nazywa się zmianą rozwojową. Oprócz niej istnieje także inna zmiana o nazwie homeostatyczna, która występuje w wymiarze wewnętrznym i polega na nadaniu przedsiębiorstwu większej stabilności w działaniu poprzez naprawę nieefektywnych działań¹⁶.

Warto również wskazać te koncepcje, które traktują rozwój przedsiębiorstwa, jako proces ukierunkowany na eliminację luki rozwojowej, czyli różnicy między potencjałem działania - siły pasywne: kultura organizacyjna, zasoby umiejętności kierownicze i logistyczne, a potencjałem wpływu - siły aktywne generujące zmiany: aspiracje efektywnościowe i kulturowe, struktura władzy, cechy przywództwa kulturowego charakterystyczne dla przedsiębiorstwa (tak uważa np. K. Fabiańska, J. Rokita¹⁷, J. Machaczka¹⁸ i S. Sysko-Romańczuk¹⁹).

Znaczny wkład w tworzeniu i modyfikowaniu teorii rozwoju wnieśli również M. Kalecki, O. Lange i J. Schumpeter. Oskar Lange nawiązując do praw dialektyki zaobserwował, iż w układach stanowiących całość pojawiają się sprzeczności, które uniemożliwiają trwanie układu w stanie niezmiennym. Sprzeczności te wywołują w układzie zmiany, które prowadzą do zaniku sprzeczności. Zmiany te są jednak początkiem kolejnych sprzeczności, które z kolei wywołują nowe zmiany w układzie. W rezultacie, układy tworzące całość nigdy nie są w stanie spocząć w stanie niezmiennym²⁰.

W następstwie przedstawionego powyżej syntetycznego ujęcia wybranych definicji rozwoju oraz dotychczasowych rozważań zaproponowane zostało modelowe ujęcie procesu rozwoju

¹⁶ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1998, s. 110-112.

¹⁷ K. Fabiańska, J. Rokita *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1984 r., s. 34-36.

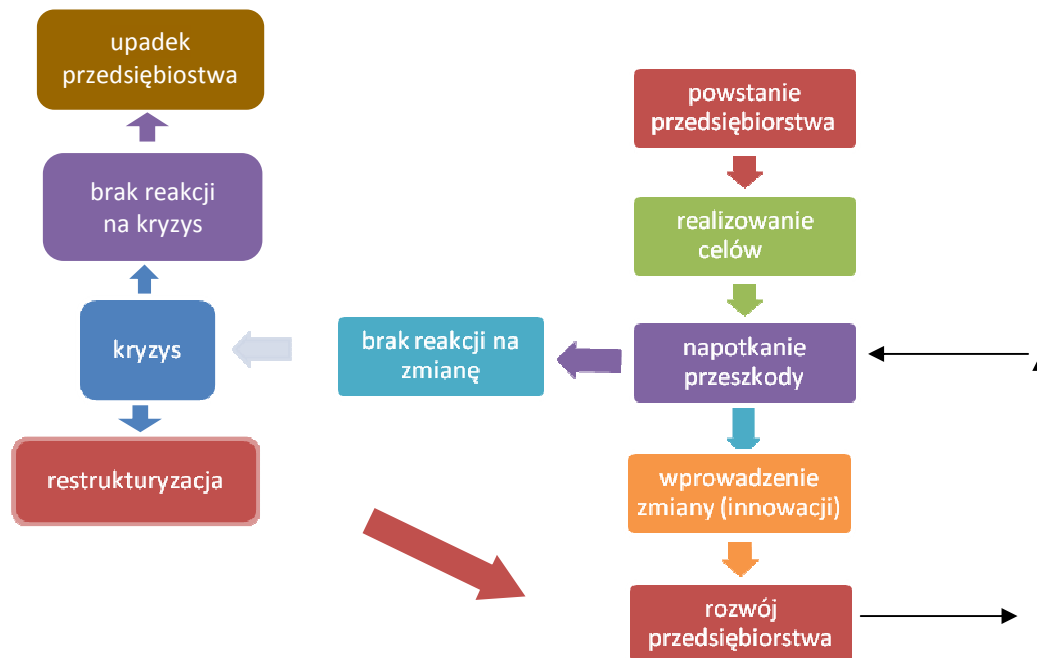
¹⁸ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa – Kraków 1998 r., s. 14.

¹⁹ S. Sysko - Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa, jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 52.

²⁰ O. Lange, *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1962, s. 9.

współczesnego przedsiębiorstwa, które przedstawiono poniżej (rys.1.1). Model ten zakłada, iż przedsiębiorstwo realizując cele swojej działalności nieustannie napotyka na przeszkody. Przeszkody te mogą być różnej natury, np. związane z finansowaniem bieżącej działalności, problemy natury techniczno-technologicznej czy związane z zasobami ludzkim (problem motywacji) lub zanikanie zapotrzebowania na produkty firmy, itd.

Rys. 1. 1. Schemat procesu rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne

Modelowo rzecz ujmując, przedsiębiorstwo powinno od razu reagować na sygnały płynące z otoczenia poprzez wprowadzanie

zmian²¹ i innowacji²². Wg W. Grudzewskiego i I. Hajduk właśnie dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności, sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej, a w efekcie osiągnięcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym, bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym oraz zwiększenie zdolności eksportowych²³. Brak reakcji na pojawiające się przeszkody lub lekceważenie tych sygnałów może prowadzić do kryzysu. Kryzys nie jest jeszcze zwiastunem upadku przedsiębiorstwa może zostać przezwyciężony restrukturyzacją²⁴. W przeciwnym razie istnieje

²¹ Zmiana wyraża różnice między dwoma lub więcej porównywanymi przedsięwzięciami, a także wg R.W. Woodman'a każdą istotną modyfikację części organizacji. Innowacje można także traktować jako przekształcenie istniejącego układu wg ustalonych procedur przemieniające równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji (E. Mastyk- Musiał Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003 s. 45).

²² Innowacja wg P. Druckera to szczególne narzędzie przedsiębiorstw, za pomocą którego ze zmiany czynią okazje do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług (P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*?, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 34).

²³ W. Grudzewski, I. Hajduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 451-452.

²⁴ Restrukturyzacja oznacza istotne zmiany struktur różnych systemów przedsiębiorstwa w celu dostosowania ich do otoczenia. Zmiany te można uznać jako *podstawowy element rozwoju* (Z. Pierścionek, *Strategie...*, dzieło cyt., s. 16) Restrukturyzację można tłumaczyć jako zmiany strukturalne mające na celu przywrócenie przedsiębiorstwu jego dobrej sytuacji finansowej oraz zdolności do dalszego rozwoju (*Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw*, Praca zbiorowa pod red. L. Dorozika, PWE, Warszawa 2006, s. 45 i dalsze. Pojęcie restrukturyzacji jest wieloznaczne i bywa różnie interpretowane. Pogląd wiążący restrukturyzację przedsiębiorstwa wyłącznie ze strategiami kryzysowymi należy w obecnie do rzadkości. Powszechnie uważa się, że restrukturyzacja polega na poprawianiu, modyfikowaniu ustalonych zadań strategicznych dostosowując je od zmiennego otoczenia (M. Bieryło, *Restrukturyzacja dostosowana do strategii rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 10) Wyróżnia się dwa modele osiągania przez przedsiębiorstwo efektywności: Pierwszy to ciągła restrukturyzacja, a drugi to ciągłe innowacje. Por. W. Jakobik, *Restrukturyzacja przemysłu w drodze transformacji*. Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1993, s. 8). Restrukturyzacja jest też związana najczęściej ze zmniejszeniem (optymalizacją) zatrudnienia, zmian warunków spłat zadłużenia, redukcji asortymentu produkcji, przekształcenia organizacyjno - prawne itp. Restrukturyzacja nie może zastępować strategii rozwoju, jak to często jest realizowane w praktyce Wyróżnia się nast. rodzaje restrukturyzacji: zatrudnienia, majątkowa, finansowa i organizacyjna (G. Gierszewska, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, Tom I, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001, s. 99-110).

prawdopodobieństwo, iż sytuacja kryzysowa się rozwinie i doprowadzi do upadku całej organizacji.

Powyższy model jest oczywiście pewnym uproszczeniem rzeczywistości i należy mieć na uwadze, iż nieprawidłowo przeprowadzona restrukturyzacja może także nie uratować organizacji od upadku pomimo, iż zostanie przeprowadzona. Wprowadzenie zmian (innowacji) może być krokiem w kierunku rozwoju organizacji, ale nie jest to również warunek o tym przesądzający²⁵. Może się przecież zdarzyć, iż kierownictwo dokona nieprawidłowej oceny swojej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu i przeprowadzi inwestycje, które na jego etapie rozwoju nie są wymagane. Natomiast gdy pojawi się kryzys nie będzie posiadać już środków na realizację działań restrukturyzacyjnych. Zmiany (innowacje) zawsze związane są z angażowaniem limitowanych nakładów na szeroko pojęte inwestycje w związku z tym powinny być rozpatrywane kompleksowo mając na względzie otoczenie i własny potencjał rozwojowy.

Warto również poruszyć element czasu, który pojawia się między poszczególnymi etapami w procesie rozwoju. Problem czasu (rozłożenia rozwoju w czasie) uwypuklony został między innymi w pracach: Cz. Strzeszewskiego²⁶, W. Janasza²⁷, W. Gabrusewicz²⁸, a także J. Gościńskiego²⁹.

Z wpływającym czasem związany jest cykl życia organizacji, zwany inaczej fazami, etapami lub stadiami rozwoju przedsiębiorstwa. (Ta kwestia badawcza została podjęta w pracach np. J. Gościńskiego,

²⁵ Por. D. Polerowicz *Bez restrukturyzacji nie ma rozwoju. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w branży płytek ceramicznych*, w *Zarządzanie zmianą. Kierunki i efektywność restrukturyzacji sprywatyzowanych przedsiębiorstw w Polsce*, praca zbiorowa pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2004. s.135.

²⁶ Cz. Strzeszewski, *Problem czasu w ekonomice*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu w Lublinie, Lublin 1999, s. 19.

²⁷ W. Janasz, *Zarys strategii ...*, dzieło cyt., s. 73.

²⁸ J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989r, s. 23.

²⁹ J. Gościński, *Projektowanie organizacji a jej zmiany w czasie*, *Prakseologia* 1987, Nr 1-4, s. 15.

W. Gabrusewicza, J. Tchorzewskiego³⁰, także J. Machaczki, R. Quinn'a, K. Cameron'a³¹, G. Lippit'a i W. Schmidt'a³², oraz D. Thaine'go oraz H. Mintzeberga B. Scott'a³³).

Mimo, iż rozwój kojarzy się przede wszystkim z czymś pozytywnym i postępowym nie zawsze tak jest i nie wszystkie zmiany wywołujące rozwój mogą być oceniane dodatnio. Na rozwój więc składają się zmiany zarówno pozytywne jak i negatywne. Spośród wyodrębnionych zmian w rozwoju najbardziej pożądanym jest postęp, a więc zmiana stanu gorszego w lepszemu³⁴. Postęp to proces ukierunkowanych przemian prowadzących ku stanowi coraz lepszemu, perfekcyjnemu; przechodzenie od etapów niższych do wyższych, czyli szeroko rozumiane samodoskonalenie się³⁵. Odnosząc ten termin do przedsiębiorstwa, oznacza on wszelką zmianę na lepsze, poprawę dotychczasowego stanu, osiągnięcie lepszych wyników w zakresie produkcji, sprzedaży. Pojęcia tego nie można mylić z pojęciem rozwoju, który nie musi mieć charakteru postępowego³⁶.

Odmienne oceniany jest regres, w którym zmiany mają charakter negatywny i stanowią niepożądany przejaw rozwoju. Regres stanowi fazę przejściową rozwoju³⁷.

Ostatnim z wyszczególnionych stadiów rozwojowych jest stagnacja, a więc taki okres rozwojowy, w którym nie dokonały się żadne zmiany.

³⁰ J. Tchorzewski, *Cybernetyka*, dzieło cyt., s. 343.

³¹ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Górniczo Hutniczej w Krakowie, Kraków 2002, s. 98.

³² G. Lippitt, W. Schmidt, *Crises ...*, dzieło cyt., s. 23.

³³ B. Scott, *The industrial state, old myths and new realities*, Harvard Business Review 51/1973.

³⁴ Mówiąc innymi słowami zmiany występujące w życiu społecznym i gospodarczym podlegają wartościowaniu. W związku z tym kategoria postępu - służy do określenia zmian, które zmierzają w kierunku wzbogacającym dany obiekt, czyli polegają na przechodzeniu od niższych do wyższych stadiów rozwoju, por *Prace z zakresu ekonomiki przemysłu: czynniki rozwoju przemysłu*, Praca pod red. B. Byrskiego, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986, s. 16.

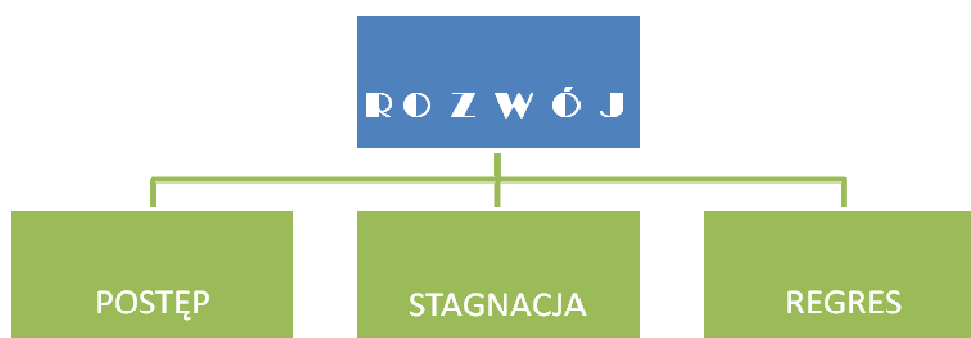
³⁵ Uniwersalny słownik języka polskiego, Tom 3, PWN, Warszawa 2003, s. 816.

³⁶ W. Janasz, *Zarys strategii rozwoju ...*, dzieło cyt., s. 75.

³⁷ Regres może doprowadzić do upadku, rozwiązania organizacji jaką jest przedsiębiorstwo, ale też może być momentem tak zwanego odbicia (A. Sływotzky, *Od застоju do rozwoju*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 23).

Taka sytuacja zdarza się jednak bardzo rzadko. Z jakimiś zmianami mamy jednak zawsze do czynienia. W przedsiębiorstwie, jako organizacji dynamicznej, sytuacja pod względem w/w stanów zmienia się, a granica pomiędzy nimi jest często mało wyraźna. Przeważnie żadna w wymienionych faz nie występuje samodzielnie. Dominującym i priorytetowym dla przedsiębiorstwa jest postęp, a pozostałe stadia mają lub powinny mieć charakter krótkotrwały³⁸. W. Gabrusewicz³⁹ konkretyzuje powyższe rozważania ujmując etapy rozwoju w poniższy sposób⁴⁰ (rys.1.2):

Rys.1.2. Stadia rozwoju organizacji



Źródło: W. Gabrusewicz, *Rozwój....*, dzieło cyt., s. 28, por. H. Jackson, C. Morgan, *Organization theory. A macro perspective for management*, Prentice-Hall, Nowy Jork 1982, s. 32.

Przedstawiony powyżej model rozwoju należy do najprostszych i jak można zaobserwować składa się z trzech podstawowych faz: narodzin i młodości (postępu), dojrzałości (stagnacja, czyli stabilizacja) oraz z kryzysu (regres: schyłek i rozpad). Koncepcje trzyetapowego

³⁸ R. Dornbush, S. Fisher, *Macroeconomia*, McGraw- Hill Interamericana de España, Madryt 1988, s.143.

³⁹ W. Gabrusewicz, *Rozwój....*, dzieło cyt., s. 28.

⁴⁰ Trzy podstawowe fazy w życiu organizacji zoastaly także przedstawione przez A.G. Athos'a , F. Coffey'a, E.A. Reynolds'a czy J.H. Jackson'a, (A. Lozano Platonoff, S. Sysko- Romańczuk, *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Organizacja i Kierowanie, Nr 2/2003, s. 10 - 15

modelu rozwoju przedsiębiorstwa przytoczone zostały także przez B. Wawrzyniaka⁴¹ i J. Machaczka⁴², a także J. Rokitę⁴³.

W podobnym ujęciu stadia rozwoju prezentują też tacy autorzy, jak np. B. Byrski czy F. Bławat⁴⁴ przedstawiając je w sposób następujący:

1. Rozwój progresywny - kiedy zmiany zachodzą w pożądanym kierunku
i w ten sposób zbliżają się dożądanego stanu.
2. Rozwój regresywny - w przypadku, gdy zmiany prowadzą do oddalania się od pożądanego kierunku.
3. Rozwój stagnacyjny - wówczas, gdy nie następują żadne zmiany badanych obiektów.

Inny, czteroetapowy cykl rozwoju organizacji został przedstawiony w pracach R. Quinn'a i K. Cameron'a, a także E. Kozenia. W odróżnieniu od klasycznych modeli liniowych nie on ma charakteru usystematyzowanego, co oznacza iż kolejność poszczególnych faz może się zmieniać.

W wielu opracowaniach na temat działalności przedsiębiorstw można także spotkać nawet do pięciu kolejnych okresów życia organizacji.⁴⁵ Przykładem może być L. Greiner, który jest autorem koncepcji uznającej, iż rozwój przedsiębiorstwa przechodzi przez pięć etapów, z których każdy

⁴¹ B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 142.

⁴² J. Machaczka, *Cykl życia organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 529, Kraków 1999 s. 43.

⁴³ Etap cyklu rozwojowego przedsiębiorstwa zaproponowany przez J. Rokitę składa się z narodzin, rozkwitu, schyłku (*Rozwój przedsiębiorstwa: warunki, metody, strategie*, pod red. J. Rokity, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1989, s. 12).

⁴⁴ F. Bławat, *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2004, s. 34. Por. *Prace z zakresu ekonomiki przemysłu: Czynniki rozwoju przemysłu*, Praca pod red. B. Byrskiego, dzieło cyt., s. 16. Por. *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, praca zbiorowa pod red. J. Targalskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 88.

⁴⁵ Przedstawienie rozpiętości etapów życia przedsiębiorstwa zależy od stopnia szczegółowości ujęcia problemu. W ujęciu sektorowym M. Porter proponuje cztery etapy cyklu życia sektora (M. Porter, *Strategia konkurencji...*, dzieło cyt., s.166). Por. B. Wawrzyniak, *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa 1987, s. 140 –142.

zawiera stosunkowo spokojny okres wzrostu zakończony kryzysem. Każdy etap pozostaje pod silnym wpływem poprzedniego⁴⁶.

Przyjęcie modelu graficznego w postaci strzałki, co zostało zaprezentowane na poniższym rysunku (rys.1.3), może mieć także kształt krzywej S i wynika z wyznaczenia kierunku procesu zmian zachodzących w organizacji, który zmierza ku schyłkowi i rozpadowi. Sekwencyjny charakter faz rozwoju powoduje przejście do następnej fazy uniemożliwiając tym samym powrót do poprzedniej⁴⁷.

Rys. 1.3. 5 - etapowe fazy rozwoju przedsiębiorstwa wg Greinera



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Analizowane koncepcje różnią się między sobą zarówno liczebnością cykli, jak i charakterystyką. R. E. Quinn, K. Cameron⁴⁸ zaproponowali koncepcje ciągłego odnawiania się organizacji, inaczej zwanej ciągłą restrukturyzacją nieefektywnych elementów. Wg tej

⁴⁶ L. Greiner, *Evolution and resolution as organizations grow*, Family Business Review, vol. 10, no.4,1997, s. 397-409.

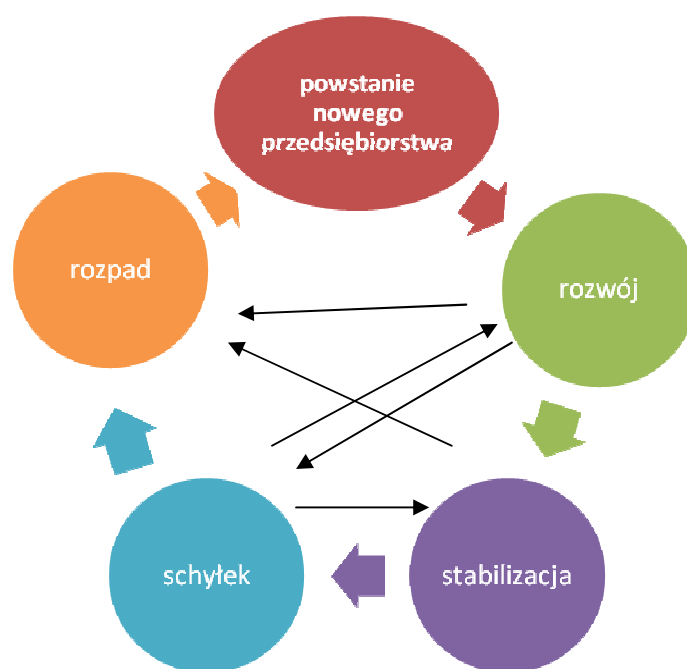
⁴⁷ M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 9-10.

⁴⁸ R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycle and shirting criteria of effectiveness. Some preliminary evidence*, Management Science 1983, vol. 29, no. 1, s. 32

koncepcji jest możliwe zatrzymanie procesu prowadzącego do upadku przedsiębiorstwa.

Na podstawie powyższych rozważań został skonstruowany cykl życia organizacji, który opiera się na pięciu, silnie powiązanych ze sobą etapach (rys.1.4):

Rys. 1. 4. Fazy cyklu życiowego przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne

Zaprezentowany powyżej model rozwoju organizacji składa się z pięciu etapów w życiu organizacji i charakteryzuje go spirala (okrąg), która oznacza możliwość ciągłego odradzania się przedsiębiorstwa i możliwość powrotu do poprzednich faz rozwoju. Poszczególne etapy życia przedsiębiorstwa mogą się różnić od siebie czasem trwania, mogą się łączyć zazębiać lub w ogóle nie występować, mogą się również powtarzać. Po okresie powstania przedsiębiorstwa następuje okres jego dynamicznego rozwoju. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać ten okres na maksymalizowanie korzyści. Stabilizację przedsiębiorstwo

powinno przeznaczyć na dokonanie analizy i oceny swojego dotychczasowego rozwoju, kierując uwagę z otoczenia do wnętrza: w szczególności zwrócić uwagę na możliwe usprawnienie (restrukturyzację)⁴⁹ wnętrza wykorzystując przy tym zdobytą w fazie początkowej wiedzę. Nieocenioną przy tym rolę pełni kadra menadżerska podejmując decyzje, które mogą uchronić firmę przed stagnacją lub upadkiem. Powyższe działania mogą odwrócić gasnący trend życiowy przedsiębiorstwa i ponownie wprowadzić je w fazę nowego rozwoju (jak pokazane zostało na powyższym rysunku). Przedsiębiorstwa nie powinny bezkrytycznie naśladować ścieżki innych przedsiębiorstw, są one przeważnie niepowtarzalne⁵⁰. Każde przedsiębiorstwo powinno być elastyczne i wziąć pod uwagę wszelkie elementy mogące w jakimś stopniu decydować o jego losie w przyszłości, aby wypracować własną grupę czynników rozwoju i zawsze brać pod uwagę specyfikę branży, w której się znajduje oraz etap rozwoju światowej gospodarki⁵¹. Określenie etapu rozwoju przedsiębiorstwa⁵² pozwala na sprawne zarządzanie organizacją poprzez zastosowanie odpowiedniej strategii realizowania celów. Temat ten zostanie poruszony szerzej w następnym podrozdziale.

⁴⁹ Patrz. M. Bieryło, *Restrukturyzacja dostosowana do strategii rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 10.

⁵⁰ Zakres pojęcia innowacja jest niezmiernie szeroki. Najczęściej termin innowacja bywa używany w znaczeniu rzeczowym : rzecz nowo wprowadzoną, idea, proces i czynnościowym : czynności polegające na wprowadzeniu czegoś nowego (Przedsiębiorczość i rozwój., dzieło cyt., s. 115. Innowacja bywa uważana zmianą w przyjętym sposobie funkcjonowania (B. Gałęski, *Innowacja a społeczność wiejska*, Ki W. Warszawa 1971, s. 26-27). Innowacje można uznać też jako jeden z głównych źródeł osiągania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Każde przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać potrzebuje innowacji nowych produktów, usług, technologii, systemów organizacyjnych (Patrz W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 54-55).

⁵¹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji* praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, PWE, Warszawa 2005, s. 45. Ponadto zwrócić należy uwagę na fakt, iż rozwój światowej gospodarki sprawia, że coraz więcej przedsiębiorstw ma charakter ponadnarodowy działają w wielu państwach, często wręcz w skali globalnej. Strategie ich funkcjonowania muszą więc z jednej strony uwzględniać wiele czasami odmiennych wyzwań płynących z różnych rynków, a z drugiej stanowić jednak spójną strategię działania całego przedsiębiorstwa, co zauważa G. Yip.(Patrz: G. S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 45).

⁵² W diagnozowaniu etapu rozwoju organizacji stosuje się koncepcje list kontrolnych (E. Kozień, *Wykorzystanie metody list kontrolnych ...*, dzieło cyt., s. 45-48).

1.2. Uwarunkowania wyboru celów i strategii działania przedsiębiorstw

Pojęcie celów działalności przedsiębiorstwa jest także różnie interpretowane przez różnych autorów. Poniżej zostały przytoczone wybrane koncepcje na ten temat.

Z. Pierścionek⁵³ przedstawia definicję celu przedsiębiorstwa ujmując go jako odpowiedź na pytanie, po co przedsiębiorstwo istnieje i czemu (komu) służy. Można też tę sytuację odwrócić i powiedzieć, że przedsiębiorstwo może przetrwać w długim okresie i realizować swoje podstawowe cele tylko pod warunkiem ciągłego rozwoju.

A. Stabryła⁵⁴ przedstawił cele działalności przedsiębiorstwa dzieląc je na ekonomiczne i pozaeconomiczne. Ekonomiczne to te, które odnoszą się do efektywności działania, a pozaeconomiczne tworzą cele np. organizacyjne, intelektualne, badawcze, ekologiczne, polityczne itp.). Oprócz tego, zaprezentowane zostały cele, które autor ten formułował przedmiotowo (np. osiągnięcie pożądanego stanu) i czynnościowo (np. wytwarzanie produktów).

Cele można szeregować również pod względem ważności w trybie powszechnym bądź indywidualnym. W wyniku klasyfikacji celów otrzymujemy drzewo celów, w którym wychodząc od celów ogólnych dochodzimy do celów cząstkowych. Cele powinny być odpowiednie, kwantyfikowane, akceptowalne, rozsądne i określone w czasie.

Inną istotną kwestią, na którą zwraca uwagę E. Urbanowska – Sojkin⁵⁵ jest cecha celów rozwoju przedsiębiorstwa, którymi są:

1. Kompatybilność celów w stosunku do misji przedsiębiorstwa.

⁵³ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju...*, dzieło cyt., s. 11.

⁵⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1996, s. 22 oraz A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2002, s. 94.

⁵⁵ E. Urbanowska - Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 115.

2. Finalność – wywieranie długotrwałego wpływu na działalność przedsiębiorstwa.
3. Antykryzysowy charakter.
4. Konieczność ich przeformułowania w sytuacji zagrożeń kryzysowych.

Przestawić należy również koncepcje twierdzące, iż zasadniczym celem przedsiębiorstwa nie jest rozwój, ale przetrwanie⁵⁶. Wszelka działalność, obieranie celów i rozwój nie mają sensu, jeśli przedsiębiorstwo nie przetrwa. W tym ujęciu przetrwanie, a w zasadzie trwanie przedsiębiorstwa, jest rzeczą podstawową. W takim rozumieniu oczywiste jest, iż aby przedsiębiorstwo mogło cokolwiek robić musi przede wszystkim istnieć. Idąc tym tokiem myślenia przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa można określić, jako dwie najważniejsze orientacje zachowania się przedsiębiorstw. Przy czym przetrwanie jako okres przejściowy w cyklu życiowym przedsiębiorstwa, a rozwój jako naturalne dążenie każdego przedsiębiorstwa. Przytoczona koncepcja jest dyskusyjna ponieważ samo stwierdzenie, iż „...żeby przedsiębiorstwo mogło cokolwiek zdziałać musi przede wszystkim istnieć” nie ma do końca racji bytu gdyż już z samej rzeczy, że się przedsiębiorstwem zajmujemy wynika to, że ono istnieje. Trudno, jako cel obrać coś tak oczywistego, jak istnienie organizacji.

Przedsiębiorstwo jest instytucją wykonującą czynności zmierzające do przystosowania ograniczonych zasobów do nieograniczonych potrzeb ludzkich. Żeby zaspokoić potrzeby otoczenia, przedsiębiorstwo musi być otwarte na świat, jednostką elastyczną i kreatywną. Samo istnienie przedsiębiorstwa nie implikuje realizowania ani w/w czynności ani dążenia do rozwoju. Przedsiębiorstwo, które się nie rozwija, nie jest lub nie będzie w stanie realizować postawionych celów, a w konsekwencji podołać

⁵⁶ Za takim podejściem opowiada się wielu teoretyków, jak H. Starbuck, *Organizational Growth and Development*, New York University, Published in M. Warner, *International Encyclopedia of Business and Management*, Nowy Jork 1996, s. 392-393 oraz J.K. Galbraith, *The Affluent Society*, Mariner Books, Nowy Jork 2002, s.18-29.

rosnącym potrzebom otoczenia w dłuższej perspektywie zostanie zmuszone do zaprzestania działalności. Nie ulega także wątpliwości, że każda działalność powinna być precyzyjnie przygotowana, a określenie celu jest w tym przygotowaniu warunkiem podstawowym⁵⁷. Jak zaznaczone zostało powyżej, przedsiębiorstwo realizuje jeden lub wiązkę celów. Aby zdecydować o ich hierarchii ważności należy zwrócić uwagę na inne fundamentalne pojęcie, a mianowicie: misję przedsiębiorstwa.

Definicje misji przedsiębiorstwa są różne: od ujęć bardzo ogólnych zawierających cele i strategię przedsiębiorstwa, do ujęć szczegółowych, podkreślających specyficzną rolę przedsiębiorstwa w otoczeniu^{58,59}.

Z misji przedsiębiorstwa wynikają najważniejsze jego wartości:

- otwartość na otoczenie,
- kreatywność,
- kompleksowość,
- orientacja na przyszłość⁶⁰,
- orientacja na wyniki.

Realizacja w/w wartości może nastąpić tylko w przedsiębiorstwie dynamicznym, przedsiębiorczym i ekspansywnym⁶¹. Misja powinna być precyzyjnym wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji, jest sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii⁶². Aby misja firmy wyznaczała jasno kierunek działania musi być zakotwiczona w przyszłości.

⁵⁷ H. Fayol, *General Industrial Management*, Storrs – Pitman, Londyn 1949, s. 50-67.

⁵⁸ S. O'Donnol, *Mission*, Oxford Bulletin of Economics, Londyn 1998, s. 34-35.

⁵⁹ F. Grabel, *El futuro en las empresas españolas*, Edición Ramos, Madryt 2000, s. 66- 68.

⁶⁰ Innymi słowy misja stanowi latarnię kierunkową, wskazującą właściwą drogę dla uczestników organizacji, wskazuje jednocześnie na konieczność ciągłego rozwoju organizacji. Samo wypełnienie się misji nie jest celem samym w sobie. Przedsiębiorstwo zawsze powinno zmierzać w kierunku realizacji postawionej przed nim misji. Niekoniecznie jest pełne, całkowite zrealizowanie określonej misji, ważne jest stałe dążenie do jej realizacji. Właśnie to dążenie powoduje, że realizowany jest rozwój przedsiębiorstwa (J. Plocharz, H. Sobolewski, *Rozwój przedsiębiorstw a restrukturyzacja w Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej*, red. naukowy Cz. Glinkowski, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997, s. 354-355).

⁶¹ W. Gabrusewicz, *Rozwój....*, dzieło cyt., s.18-20.

⁶² Por. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, praca zbiorowa pod redakcją M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s. 234.

Istotny atrybut strategicznej misji przedsiębiorstwa to jej motywujący wręcz marzycielski charakter. Dobra misja wyzwała zapał i entuzjazm uczestników i pozwala im traktować wizję firmy jako swoją własną. Misja powinna też być wiarygodna.

Jak celnie zauważa K. Oblój⁶³ wiele przedsiębiorstw z trudem buduje swoje misje i później udowadniają swoim pracownikom, że jest to frazes nic nie wart w zderzeniu z twardymi realiami biznesu. Misja ma siłę motywującą tylko wtedy, kiedy większość pracowników uzna ją za własną, a staje się niebezpieczna, gdy swoim banałem lub brakiem realizacji podważa wiarygodność intencji kierownictwa⁶⁴. Z przytoczonych argumentów wynika, że misja wytacza kierunek rozwoju przedsiębiorstwa.

Jak pokazały wcześniej zaprezentowane rozważania rozwój, a w szczególności rozwój przedsiębiorstwa, jest zjawiskiem złożonym, na które oddziałuje szereg elementów (czynników)⁶⁵. Za najważniejszy można przyjąć otoczenie. W związku z tym, iż przedsiębiorstwo jest systemem otwartym jest skazane na interakcje z otoczeniem, zanik tych powiązań oznacza dla przedsiębiorstwa upadek⁶⁶. Innymi słowy, byt przedsiębiorstwa jest uzależniony od otoczenia i to ono warunkuje jego istnienie. Jest także punktem wyjścia do określenia celów jego działalności oraz sformułowania strategii ich osiągnięcia. Oznacza to, iż otoczenie pełni kluczową rolę dla powodzenia przedsiębiorstwa dlatego warto przyjrzyć się bliżej temu zagadnieniu. Otoczenie przedsiębiorstwa można zdefiniować jako całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe.

Otoczenie można także określić, jako ogół czynników wpływających na zachowanie się przedsiębiorstw. Poszukując metody klasyfikacji tych

⁶³ K. Oblój, *Strategia sukcesu organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 36-42.

⁶⁴ Tamże, s. 35.

⁶⁵ *Rzwoj przedsiębiorstw, Modele, czynniki, strategie*, praca zbiorowa pod red. M. Białasiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 45-49.

⁶⁶ E. Urbanowska- Sojkin, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne ...*, dzieło cyt. , s. 17.

czynników można skorzystać z klasycznego podejścia (najczęściej spotykanego w literaturze) i orientacji przedsiębiorstwa na świat zewnętrzny oraz na swoje wnętrze (tzw. otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne). Wynika z tego prosty podział tych czynników rozwoju na:

1. Czynniki zewnętrzne (środowisko zewnętrzne):
 - czynniki zewnętrzne otoczenie ogólnego;
 - czynniki zewnętrzne otoczenia branżowego.
2. Czynniki wewnętrzne (środowisko wewnętrzne) - warunki i siły tkwiące wewnątrz organizacji.

Cechą charakterystyczną czynników zewnętrznych jest to, że nie tylko nie są zależne od przedsiębiorstwa, ale determinują jego funkcjonowanie stwarzając warunki bardziej lub mniej korzystne warunki, w których jest mu dane działać, rozwijając się. Czynniki zewnętrzne najczęściej należy zaakceptować z uwagi na to, że ich zmiana jest zbyt czasochłonna, kosztowna, a często niemożliwa⁶⁷. Część ekonomistów - teoretyków przypisuje większe znaczenie czynnikom zewnętrznym, stanowiącym wypadkową rosnącego wpływu otoczenia na działalność przedsiębiorstwa⁶⁸.

Do czynników wewnętrznych można zaliczyć te, które, jak nazwa wskazuje, znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa i zależą od niego samego, stąd łatwo można zmieniać ich wielkości i wzajemne relacje. Istotną rolę czynników wewnętrznych podkreśla to, że w tych samych warunkach zewnętrznych jedno przedsiębiorstwo rozwija się wolniej, a drugie szybciej; jedno osiąga sukces a drugie upadają. Dowodzi to wyraźnie, że źródło rozwoju przedsiębiorstwa tkwi w jego wnętrzu⁶⁹.

⁶⁷ Zalicza się do nich m.in. H. I. Ansoff (H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 40). Por. czynniki rozwoju gospodarki: PKB, kapitał ludzki, ustrój gospodarczy, zewnętrzne warunki gospodarowania, L. Balcerowicz, *Wolność i rozwój*, Wydawnictwo Znak Kraków 1995, s. 53 oraz J. Steward, *Economic Growth Population Theory and Physiology: Bearing of Long – Term Processes on the Making of Economic Policy*, American Economic Review, Tom 3, Nowy Jork 1994, s. 232.

⁶⁸ Por K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993, s 75.

⁶⁹ *Problemy prywatyzacji i restrukturyzacji przemysłu w Polsce i w Bułgarii, w warunkach transformacji rynkowej*, red. naukowy Cz. Glinkowski, Materiały konferencyjne, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995, s. 45.

Podział taki zapewnia poznanie pełnego spektrum czynników oddziałujących na realizowanie przez przedsiębiorstwo celów (zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny).

Inny stosowany podział otoczenia obejmuje:

1. Makrootoczenie (otoczenie dalsze),
2. Mikrootoczenie (inaczej nazywane: otoczeniem bliższym, otoczeniem konkurencyjnym czy też otoczeniem zadaniowym).

Mikrootoczenie obejmuje: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów, siłę roboczą, właścicieli, sojuszników strategicznych.

Mikrootoczenie można podzielić jeszcze na:

- mające aktualnie (dotychczasowo) wpływ na realizację zadań przedsiębiorstwa,
- mające w przyszłości wpływ na realizację zadań przedsiębiorstwa.

Makrootoczenie to te składniki, procesy i zjawiska, które nie muszą bezpośrednio wpływać na osiąganie zadań przez konkretne przedsiębiorstwo, tworzą jednak warunki działania dla niego istotne.

Występuje także podział łączący czynniki wewnętrzne i zewnętrzne z makro i mikro. W ramach czynników zewnętrznych znajduje się mikro i makro otoczenie. Granica podziału między nimi jest jednak nie zawsze wyraźna dlatego autorka zdecydowała się potraktować je osobno. Aby zawężyć krąg badawczy czynniki otoczenia będą rozważane w niniejszej rozprawie wg podziału na wewnętrzne i zewnętrzne.

Spotykane są również koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa wymieniające 3 strefy działalności dzieląc otoczenie przedsiębiorstwa wg kategorii ciągłości i prawdopodobieństwa oddziaływań:

- otoczenie pierwszej sfery – składniki, procesy i zjawiska otoczenia pozostające w stałej interakcji z przedsiębiorstwem,
- otoczenie drugiej sfery – składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie nie wpływają na przedsiębiorstwo, ale istnieje prawdopodobieństwo, iż interakcje takie mogą wystąpić w przyszłości

- otoczenie trzeciej sfery– składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie nie wpływają na przedsiębiorstwo i nie istnieje prawdopodobieństwo, iż interakcje takie mogą wystąpić w przyszłości.

Inne ujęcie klasyfikacji otoczenia wskazuje, iż tryb postępowania opiera się na źródłach inspiracji, które można podzielić na dwa modelowe podejścia⁷⁰:

- z zewnątrz do wewnątrz – źródłem inspiracji jest (niezaspokojony, przewidywany) popyt oraz preferencje nabywców,
- z wewnątrz do wewnątrz - źródłem inspiracji są posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności (ich odmienność i unikatowość).

Otoczenie jest także traktowane w kategoriach gry i analizy sił (np.: pola sił K. Lewina, pięć sił Portera, otoczenie jako sieć kontaktów). Do metod badania otoczenia wewnętrznego (czynników wewnętrznych) można zaliczyć następujące metody: kluczowych czynników sukcesu, analizę łańcucha wartości, bilans strategiczny przedsiębiorstwa oraz uważane za cząstkowe metody badania otoczenia wewnętrznego, a mianowicie: cykl życia produktu, cykl życia technologii, metody portfelowe. Badanie sektora (czynników zewnętrznych otoczenia branżowego, inaczej mikrootoczenia), w którym działa przedsiębiorstwo dokonuje się poprzez analizę strukturalną (pięć sił Portera), nakreślenie profilu ekonomicznego sektora, kluczowych czynników sukcesu w branży, mapy grup strategicznych, krzywą doświadczeń, ocenę potencjału globalizacyjnego sektora, punktową ocenę atrakcyjności sektora czy też koncepcje gron. Natomiast do analizy makrootoczenia (czynników zewnętrznych otoczenia ogólnego) stosuje się najczęściej analizę PEST, ekstrapolację trendów, analizę luki strategicznej, opinie ekspertów (metoda delficka), Scenariusze. Analiza SWOT i SPACE są

⁷⁰ R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984, s. 241-246.

natomiast stosowane zarówno do analizy środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Powyższe rozważania można skonkludować stwierdzeniem, iż to właśnie wszechstronna analiza otoczenia dostarcza przedsiębiorstwu przesłanki wyboru i sformułowania strategii i jest dla przedsiębiorstwa informacją wyjściową do stworzenia strategii rozwoju. W kontekście omawiania otoczenia, jako uwarunkowania dla wyboru odpowiedniej strategii realizacji celów przedsiębiorstwa oraz na potrzeby tej rozprawy należy wyróżnić kolejne pojęcie, a mianowicie strategii marketingowej. Kwestie związane ze strategiami marketingowymi w aspekcie rozwoju przedsiębiorstwa zostały omówione w kolejnym podrozdziale.

1.3. Strategie marketingowe a rozwój przedsiębiorstwa

Terminem omawianym w niniejszym podrozdziale i mającym związek z realizacją postawionych przez przedsiębiorstwo celów jest jego strategia. W literaturze naukowej istnieje bardzo wiele definicji strategii. Ich mnogość utrudnia stworzenie precyzyjnej i uniwersalnej definicji. Poniżej przedstawiono wybrane terminy omawianego pojęcia (tabela 1.2):

Tabela 1.2. Definicje pojęcia strategii wg różnych autorów

Autorzy/ Źródło	Definicja pojęcia strategii
A. Chandler, 1962	Wyrażenie długoterminowych celów przedsiębiorstwa, przedstawia także alokacje zasobów
K. R. Andrews, 1971	1. Zbiór celów (zadań) ujętych w programy i plany 2. Wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości przedsiębiorstwa i wykorzystania jego mocnych stron
H. A. Simon, 1976	Ciąg decyzji określających zachowanie się organizacji w określonym przedziale czasowym
H. Mintzberg, 1979	Sposób kształtowanie relacji między organizacją a jej otoczeniem, ciąg spójnych wzorców w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia.
H. Koontz, C. O' Donnel, 1984	Programy ogólne ukierunkowane na pełne wykorzystanie potencjału wytwórczego systemu dla osiągnięcia założonych celów. Strategia jest sposobem reakcji przedsiębiorstwa na otoczenie
H. I. Ansoff, 1985	Model wyboru zachowania strategicznego, który jest określony przez 1. Zachowania budżetowo (w ramach, których nie występują zmiany strategiczne)

	2. Strategiczną adaptację, która jest zgodna z poprzednimi zmianami strategicznymi 3. Strategiczną nieciągłość odrzucającą wcześniejsze doświadczenia
P. Wright, Ch. Pringle, M. Kroll, 1992	Plan osiągnięcia wyników, określonych przez naczelne kierownictwo firmy w związku z misją i celami przedsiębiorstwa
A.A. Thomson, A. J Strickland, 1996	Plan działania (inaczej: wzorzec zarządzania) w sferze rynku. Wskazuje przedsiębiorstwu, jak wypełnić ma misję i osiągnąć założone cele
J. Stoner, R. Freeman, Gilbert, 1997	Szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji, reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie otoczenia
Z. Pierścionek, 1997	1. Zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy i otoczenia, sposobów osiągnięcia celów przedsiębiorstwa 2. Zbiór określonych zasad postępowania zarządu firmy, stałych w pewnym okresie, których zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celu przedsiębiorstwa.
Encyklopedia PWN, 2006	(gr.) główny dział sztuki wojennej, obejmujący teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wojny, jej poszczególnych kampanii i najważniejszych operacji
Słownik Języka Polskiego, 2006	1. Dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny oraz poszczególnych jej kampanii i bitew. 2. Przemyślany plan działania.
E. Urbanowska-Sojkin, 2007	Złożony proces reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do podmiotu prowadzącego strategię, kształtowany w imię wartości, które podmiot strategii uważa za istotne. Strategia jest więc złożonym rodzajem działania, zawierający w sobie pierwiastek zarządczy i realizacyjny. Skomplikowanie tego procesu wyraża się także w trudnej do jednoznacznego opisu i przewidzenia oraz możliwie najpełniejszej gamie reakcji (np. reakcje uprzedzające, reakcje indukowane, dostosowywanie się do otoczenia, kształtowanie otoczenia, czekanie na zmiany, wywoływanie zmian). Misja, wizja i cele strategiczne stanowią wartości orientujące, do których strateg dobiera kurs strategiczny, wyrażający zarówno kierunek, jak i reakcje na zmiany.
Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych W. Kopalińskiego, 2007	Teoria i praktyka prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojskowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. A. Simon, *Działanie administracji*, Warszawa 1976, s.163; H. Mintzberg, *Structuring of organization*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs 1979, s. 25; E. Urbanowska- Sojkin, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 45; Z. Chrościki, *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Pwarszawa 1999, s. 123; Słownik Języka Polskiego, PWN, Warszawa 2006; Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego, PWN, Warszawa 2007.

Z powyżej przedstawionego terminologicznego zestawienia pojęcia strategii wynika jej podział w znaczeniu ogólnym i w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Z pojęcia ogólnego można wnioskować, iż jest to plan w aspekcie wojennym. Natomiast w relacji z przedsiębiorstwem można przyjąć, iż jest to plan (program) realizacji celów

przedsiębiorstwa⁷¹. W innych definicjach ich autorzy próbują znaleźć merytoryczny wyróżnik strategii, można za niego przyjąć pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu, interakcje z otoczeniem oraz zasoby i umiejętności organizacji.

Podobnie, jak w przypadku kwestii związanych systematyzacją pojęcia strategia istnieje także bardzo wiele schematów pozwalających skategoryzować omawiane zagadnienie. W zależności od tego, w jakiej organizacji strategia jest tworzona i wykorzystywana, można wyróżnić następujące jej rodzaje⁷²:

- *Globalna strategia* organizacji, inaczej nazywana strategią na poziomie całego przedsiębiorstwa (corporate strategy) odpowiada na pytania czy przedsiębiorstwo będzie skoncentrowane na jednej działalności (na jednym biznesie, czyli czy będzie wyspecjalizowane) czy na dwóch, kilku (czy będzie zdywersyfikowane). Strategia globalna określa także rynki, koncepcje działań konkurencyjnych, a także źródła pozyskania zasobów i ich alokacji na poszczególne działy (lub w przypadku organizacji zdywersyfikowanej na poszczególne działalności)⁷³. Odpowiada na pytanie na jakim rynku organizacja powinna istnieć oraz w jaki typ produktu zaoferować i jak zarządzać wewnętrznymi aspektami działalności?
- *Strategie poszczególnych obszarów działalności* (strategicznych jednostek gospodarczych (SBU strategies lub business strategy), a zatem macierze portfelowe.
- *Strategie funkcjonalne* (functional strategies), a więc strategia marketingowa, finansowa, produkcyjna, strategia dotycząca zasobów ludzkich oraz strategia badawczo- rozwojowa.

⁷¹ Z pojęciem strategii łączy się termin zarządzania strategicznego, który oznacza opracowanie, przygotowanie, wdrażanie i kontrolowanie realizacji strategii (E. Urbanowska- Sojkin, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne ...*, dzieło cyt., s. 45).

⁷² J. Penc, *Strategiczny system zarządzania, Holistyczne myślenie o przyszłości*, Warszawa 2001, s. 144-145.

⁷³ *Strategie marketingowe*, praca zbiorowa pod red. W. Wrzoska..., dzieło cyt., s.18

Wszystkie powyższe strategie posiadają odmienne zakresy, cele i działania, odmienny sposób alokacji zasobów, różne są także źródła przewagi konkurencyjnej a także główne obszary decyzyjne. W poniższej tabelce zaprezentowano skompilowany obraz cech je różniących (patrz tabela 1.3).

Tabela 1.3. Porównanie podstawowych rodzajów strategii przedsiębiorstwa

Aspekt	Strategia korporacji	Strategie SJG	Strategie funkcjonalne
Zakres	<ul style="list-style-type: none"> wybór, w których obszarach działalności gospodarczej powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo strategia rozwoju przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> wybór, które produkty i usługi, oraz na jakich rynkach powinny być sprzedawane, strategia rozwoju SJG 	<ul style="list-style-type: none"> określenie rynku docelowego, szerokość i głębokość asortymentu, polityka marki produktu, wycofywanie produktów
Cele i zadania	<ul style="list-style-type: none"> zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na akcję) 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczone celami przedsiębiorstwa, zagregowane wokół produktów/rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe) 	<ul style="list-style-type: none"> ograniczone celami przedsiębiorstwa i SJG, zagregowane wokół konkretnego produktu/ryнку (sprzedaż, udział w rynku, satysfakcja nabywców)
Alokacja zasobów	<ul style="list-style-type: none"> alokacja pomiędzy obszarami działalności SJG alokacja między działy funkcjonalne pracujące na rzecz różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój) 	<ul style="list-style-type: none"> alokacja między produkty/ryniki w ramach danej SJG, alokacja między działy funkcjonalne w ramach SJG 	<ul style="list-style-type: none"> alokacja między instrumenty marketingu mix dla każdego produktu/ryнку
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, lepszej organizacji i zarządzaniu, efektom synergicznym 	<ul style="list-style-type: none"> głównie dzięki strategii konkurowania, kompetencjami w danej SJG w stosunku do konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów
Główne obszary decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> polityka finansowa, sprawy organizacji, 	<ul style="list-style-type: none"> projektowanie systemu 	<ul style="list-style-type: none"> polityka cen, promocja,

	<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja działalności, • technologie 	<p style="text-align: center;">produkcyjnego,</p> <ul style="list-style-type: none"> • polityka asortymentu, rozwój rynku, • polityka dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie zapasów
--	---	--	---

Źródło: *Strategie marketingowe*, praca zbiorowa pod red. W. Wrzoska..., dzieło cyt., s.20

Po omówieniu podstawowych kwestii związanych terminologią pojęcia strategia i przedstawieniu jej podziału należy przejść do omówienia zagadnienia związanego ze strategią marketingową i określeniu jej związku z rozwojem przedsiębiorstwa.

Bez wdawania się szerzej w dyskusję etymologiczną, strategię marketingową można uznać jako proces, który umożliwia organizacji skoncentrowanie swoich limitowanych środków na najważniejszych możliwościach (okazjach) rynkowych, aby zwiększyć sprzedaż i osiągnąć zrównoważoną przewagę konkurencyjną. Strategie marketingowe są elementem ogólnej strategii działania przedsiębiorstwa i posiadają charakter funkcjonalny. Strategie te powstają i rozwijają się na gruncie marketingu, jako warstwy koncepcyjnej i instrumentalnej.⁷⁴ Istnieje szereg różnych podziałów klasyfikujących strategie marketingowe. Ich systematyzację można przedstawić następująco:

1. Strategie wobec konkurentów;
2. Strategie wobec dostawców i pośredników;
3. Strategie w różnych fazach rozwoju rynku;
4. Strategie produktowo-rynkowe (wg H. I. Ansoffa);
5. Strategie komunikacji rynkowej;
6. Strategie marketingowe usług.

Jaka jest zatem relacja pomiędzy strategiami marketingowymi a rozwojem przedsiębiorstwa? Rozwój oraz wzrost firmy są ściśle powiązane ze strategią przedsiębiorstwa⁷⁵. Często zamiennie strategie

⁷⁴ *Strategie marketingowe*, Praca zbiorowa pod red. W. Wrzoska, dzieło cyt, s., s.11.

⁷⁵ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa ...dzieło cyt, s. 14.*

marketingowe nazywane są strategiami rozwoju przedsiębiorstwa lub marketingowymi strategiami rozwoju. Istota skutecznej strategii polega na dążeniu do stworzenia unikalności (wyjątkowości) przedsiębiorstwa. Jest to możliwe wskutek dokonania efektywnej konfiguracji i/lub efektywnej zmiany konfiguracji posiadanych przez organizację zasobów poprzez przełożenie ich na bardziej wydajne aspekty działalności przedsiębiorstwa.

Zaznaczyć także należy, iż miejscem realizacji strategii przedsiębiorstwa mogą być targi, na których dochodzi do spotkań wystawcy ze wszystkimi uczestnikami rynku. Poprzez tę możliwość przedsiębiorstwo jest nie tylko w stanie realizować podstawowe strategie marketingowe wobec konkurentów, dostawców, pośredników, strategie produktowo – rynkowe Ansoffa, ale także otrzymać niemal natychmiastową odpowiedź czy są one skuteczne⁷⁶. Klienci najczęściej od razu wypowiadają się na temat np. nowości, współpracy, możliwości rozwoju. Na podstawie ich wypowiedzi można oszacować wielkość przyszłej sprzedaży i/lub wprowadzić zmiany, które umożliwią pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. W związku z tym, targi w kontekście strategii marketingowej można również uznać, jako narzędzie realizacji strategii marketingowych⁷⁷. Przy czym strategia marketingowa nie istnieje samoistnie, a zatem powinna wypływać z celów przedsiębiorstwa. W związku z tym w kolejnym rozdziale ukazana zostanie rola targów w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa.

⁷⁶ *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, Praca zbiorowa pod red. H. Mruka i Alojzego Kucy, Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006 r., s. 38 i 39.

⁷⁷ Przedsiębiorstwo może uwzględnić udział w targach jako narzędzie osiągnięcia celu (tamże, s. 37).

2. ROLA TARGÓW W REALIZACJI CELÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

2.1. Istota i ewolucja targów

Omawiając kwestie teoretyczne związane z targami warto przyjrzeć się procesowi ich ewolucji na przestrzeni wieków. Historia targów jest bardzo długa. Już podczas średniowiecza targi były głównym czynnikiem europejskiej ekspansji eksportowej⁷⁸. Historycznie patrząc targi powstawały w celu, aby rozwiązywać pierwsze problemy związane z dystrybucją i były okazją do realizacji pokazów produktów, wymiany pomysłów⁷⁹.

Pierwsze wzmianki o targach pochodzą ze Starożytnego Egiptu, czasów cywilizacji greckiej oraz Imperium Rzymskiego, kiedy to podróżujący kupcy spotykali się z miejscowymi wytwórcami na bazarach umiejscowionych w miejscach przecinania się głównych szlaków handlowych, a także przy kościołach⁸⁰. Potwierdzają te dane badania etymologiczne dotyczące terminu "targi". Pojęcie to zostało po raz pierwszy użyte w średniowieczu i pochodzi od łacińskiego słowa

⁷⁸ C. Walford, *Fairs past and present*, Eugene M. Kelley Publishers, N.Y. 1968, s. 20.

⁷⁹ Estrategias de marketing ferial, F. Navarro – Garcia, EISIC Editorial, Madrid 2001, s. 22.

⁸⁰ Rzymianie jako pierwsi ustalili, iż targi powinny odbywać się regularnie i ustanowione zostały targi cykliczne.

"feria", które oznaczało festiwal religijny. Podobnie rzecz się ma ze słowem "Messe"⁸¹, które również wywodzi się łacińskiego słowa, oznaczającego obrządek mszalny, a mianowicie Missa. Targi w tym znaczeniu pierwszy raz odbyły się pod Paryżem w 629 roku i do 710 roku były w stanie zgromadzić ponad 700 zwiedzających handlowców. Miastem, które także posiada jedne z najstarszych tradycji targowych jest Lipsk (Niemcy). Zapiski w archiwach miasta wskazują na rok 1165 r., w którym to po raz pierwszy odbyły się targi. Ich forma opierała się na zasadzie targu ("płacisz i wynosisz"). Dane znalezione w archiwach miasta Utrecht (Holandia) wskazują na narodzenie się tradycji targowych w roku 1127, kiedy to biskup Godebald nadał miastu przywilej, który mówił o zgodzie na organizowanie targów poza murami obronnymi miasta.

Pod koniec V w., po upadku Cesarstwa Rzymskiego, aktywność handlowa w Europie zanikła. Odnowa handlu nastąpiła w okresie panowania Karola Wielkiego na początku VII w. Targi rozpoczęły wtedy swój ponowny rozkwit, również przede wszystkim w miejscach przecinania się ważnych szlaków handlowych, a także blisko miejsc odbywających się nabożeństw religijnych. Praktyki i zwyczaje handlowe unormowane podczas tych targów rozpowszechniły się natychmiast po całej Europie i stały się w pewnym stopniu początkiem i składową częścią strategii prowadzenia każdego biznesu.

Proces industrializacji, który rozpoczął się w osiemnastym wieku zmienił oblicze targów w zakresie prezentacji wyrobów i wpłynął na jego dynamiczny rozwój. W XVIII i XIX wieku targi ewoluowały z miejsca sprzedaży do miejsca prezentacji szerokiego wachlarza dostępnych wyrobów: wystawiane były jedynie wzory znacznie szerszej oferty. Ten typ targów został zainicjowany przez targi Lipskie i pozyskał miano "targów wzorów" (z niemieckiego "Mustermesse").

⁸¹ Messe – określenie targów w j. niemieckim.

Targi wzorów, z szeroką ofertą dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych, zdominowały europejską arenę targów do połowy XX wieku. Prócz tego, w końcu XIX wieku i w pierwszych dekadach XX wieku pomimo ciągłego skierowania targów do szerokiej publiczności rozpoczęta została organizacja targów tzw. tematycznych, które np. dotyczyły budownictwa. Branża targowa po II wojnie światowej wprowadziła specjalizację w zakresie organizacji targów, które dotyczyły poszczególnych branż. Większość odwiedzających takie targi stanowiły firmy i potencjalni kontrahenci, a nie jak wcześniej szeroka publiczność. Zainteresować także można było umiędzynarodowienie tego typu imprez⁸². Ich sukces tego typu imprez zaowocował powstawaniem coraz więcej nowych lokalizacji targowych. Wystawiennictwo na początku XXI wieku rozwija się na tyle intensywnie, że zasłużyło na miano przemysłu targowego.

Cechą charakterystyczną dla tego okresu jest wciąż rosnąca specjalizacja wystaw i zwiększaniem liczby odbywających się targów. Zmienia się także podejście organizatorów, którzy aktywnie angażują się zorganizowanie optymalnego miejsca do spotkań biznesowych nie tylko w zakresie infrastruktury, ale także w zapewnieniu zabiegają o promocje imprezy. Obecnie zaznacza się także trend, którym grono europejskich, doświadczonych organizatorów targów ustanawia spółki typu joint venture z zagranicznymi partnerami zlokalizowanymi w regionie Środkowego Wschodu lub/ i w regionie Azji. Przykładem takiej współpracy jest współpraca pomiędzy Szanghajem a Düsseldorfem, Monachium czy Hannoverem. Innym rezultatem ewolucji targów i rozwoju technologii jest

⁸² Stowarzyszenie UFI ustanowiło następujące kryteria definiujące międzynarodowy charakter targów i wystaw. Targi / wystawy mogą być uznane za międzynarodowe, jeśli liczba biorących w nich udział wystawców zagranicznych wynosi przynajmniej 20% liczby wszystkich wystawców lub gdy liczba zwiedzających na tych targach wynosi przynajmniej 4% wszystkich zwiedzających, albo, gdy powierzchnia netto wynajęta wystawcom wynosi przynajmniej 20% całkowitej powierzchni wynajętej na tych targach. Targi i wystawy nie mające charakteru międzynarodowego, mogą być kwalifikowane, jako targi / wystawy krajowe (wtedy, gdy zwiedzający przybywają spoza regionu, w którym targi są organizowane) lub jako targi/ wystawy regionalne (gdy zwiedzający pochodzą z danego regionu, województwa).

Internet, a w szczególności wzrost zainteresowania tzw. targami on-line, nazywane także targami wirtualnymi, które umożliwiają dostęp do ciągłej prezentacji wyrobów lub usług⁸³.

Ewolucja targów pokazuje także, iż na przestrzeni wieków zmieniało się nie tylko miejsce ich organizacji, forma uczestnictwa w nich, ale także ich znaczenie i funkcje jakie spełniają, co przekładało się na różnice w interpretacji istoty targów. Pomimo istnienia ciągle niewielu publikacji naukowych związanych z tematyką targową funkcjonuje bardzo wiele definicji i określeń targów. Najbardziej aktualna definicja podana jest przez Globalne Stowarzyszenie Przemysłu Targowego (Global Association of the Exhibition Industry)⁸⁴, które to targi definiuje, jako „ imprezy o charakterze rynkowym, o określonym czasie trwania, odbywającymi się z określoną częstotliwością, podczas których duża liczba firm prezentuje szeroki wachlarz wyrobów z jednej bądź większej liczby branż i przeważnie dokonuje sprzedaży tych wyrobów na zasadzie próbek (wzorów) ”.

W praktyce często zamiennie stosuje się pojęcia wystaw i targów choć istnieje jednak między nimi niewielka różnica. Wystawy są także imprezami o charakterze rynkowym, o określonym czasie trwania, odbywającymi się z określoną częstotliwością, podczas których duża liczba firm prezentuje reprezentatywną grupę produktów dla danej lub kilku branż przemysłowych i dokonuje sprzedaży ich, bądź udziela informacji o tych wyrobach dla celów promocji sprzedaży. Cechą różnicującą te dwa pojęcia są zwiedzający: wystawy w większości przypadków przyciągają szeroką publiczność podczas gdy targi odwiedzają głównie ludzie związani z daną branżą. Pomimo różnicy w definiowaniu pojęć wystaw i targów te dwa terminy będą w pracy używane zamiennie.

⁸³ A. Gomez, *Nuevas ideas para las ferias*, IESE , Valencia 2002, s. 58-61.

⁸⁴ Internet: www.ufi.org/2009

Targi mogą być również traktowane, jako produkt, inaczej "hardware". Za targi w tym ujęciu uważana jest powierzchnia targowa (to, co tworzy infrastrukturę całego przedsięwzięcia targowego, a zatem: pawilony handlowe, centra konferencyjne instalacje wodne, elektryczne, restauracje, parkingi, itp.) Natomiast wszystko to, co ma związek z usługami świadczonymi dla wystawców i zwiedzających (np. usługi związane z zabudową stoiska, pomoc medyczna, usługi hotelowe, gastronomiczne, itp.) w opisywaniu targów zostało uznane, jako „software”⁸⁵.

Terminologia, choć jedna z najbardziej aktualnych, zdaniem autorki pracy wymaga uaktualnienia. Przedstawiona ewolucja targów pokazała, iż funkcje, jakie targi spełniają na przestrzeni lat, ulegają zmianie. Dzisiejsza rola targów czy też cel, jaki stawia sobie przedsiębiorstwo uczestniczące w targach ma coraz mniej wspólnego ze sprzedażą w sensie stricte, a jest coraz bardziej związana z promocją sprzedaży i promocją samego przedsiębiorstwa, która w konsekwencji prowadzi do sprzedaży. Słowo promocja również nie jest wystarczające ponieważ można zauważyć, iż na targach następują interakcje wystawcy i zwiedzającego. Polegają one na przekazywaniu i otrzymywaniu informacji w wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa (np. w zakresie nowych tendencji w zakresie wzornictwa, technologii produkcji, pozyskania surowców, nowych rynków). W związku z tym, można zauważyć zmianę paradygmatu działań, z nastawienia promocyjnego na filozofię dialogu⁸⁶.

W konsekwencji powyższych rozważań można przyjąć, iż targi są narzędziem za pomocą, którego przedsiębiorstwo komunikuje się z rynkiem i realizując przy tym swoje cele rozwojowe.

⁸⁵ The Trade Fair Sector. Basic Knowledge, UFI - The Global Association of the Exhibition Industry, w Internet: www.polfair.pl/2009.

⁸⁶ *Marketing targowy, Vademecum wystawcy*, praca zbiorowa pod. red. H. Mruka, A. Kucy, Polska Korporacja Targowa, Poznań 2004, s.29.

Przy omawianiu definicji targów warto także zapoznać się z ich klasyfikacją. Targi można podzielić wg poszczególnych kategorii:

- *ze względu na dostępność dla zwiedzających:*

- Targi zamknięte
 - organizowane przez jednego odbiorcę (najczęściej sieć sklepów), który rezerwuje powierzchnię targową, a zaproszeni na targi wybrani dostawcy zobowiązani są do dostarczenia w określonym czasie paneli ekspozycyjnych zawierających propozycje nowych kolekcji, przy czym sami nie uczestniczą w targach. Ich oferta jest oceniana przez kadrę menedżerską reprezentującą odbiorcę.
 - organizowane przez producenta tylko dla wybranych, najczęściej kluczowych odbiorców, którzy w danym roku wykazali się odpowiednimi wielkościami sprzedaży. W odróżnieniu do pozostałych imprez, targi w tej formie odbywają się w hotelach z odpowiednio wyposażonymi salami konferencyjnymi, które na czas tego rodzaju spotkań przekształcają się w miejsce do prezentacji najnowszych propozycji producenta w zakresie produktu. Targi te trwają najczęściej przez weekend i mają za cel promocję nowości i nawiązanie mniej formalnych relacji z klientami.

Warto zauważyć, iż targi zamknięte stają się coraz bardziej popularną formą organizowania targów na rynkach rozwiniętych o tzw. „wyklarowanej dystrybucji”.

- Targi otwarte – targi dostępne dla wszystkich zwiedzających zainteresowanych ich tematyką.

- *ze względu na rodzaj prezentowanego produktu na:*

- Targi dóbr inwestycyjnych - obejmuje maszyny i usługi niezbędne dla danej branży przemysłu wytwórczego.
- Targi dóbr konsumpcyjnych - prezentujące ofertę dla szerokiego grona konsumentów (odbiorców finalnych).

- ze względu na specjalizację wystawy:

- Targi specjalistyczne - przeznaczone dla profesjonalistów z branży.
- Targi wielobranżowe - prezentujące wyroby i usługi więcej niż jednej branży.
- Targi uniwersalne - prezentujące połączoną ofertę więcej niż jednej branży.
- Targi firmowe - prezentujące wyroby i usługi tylko jednego producenta lub jednego hurtownika.

- ze względu na zasięg:

- Targi krajowe i międzynarodowe.

Organizatorów targów, podobnie jak same targi można sklasyfikować. Ich podział kształtuje się w następujący sposób:

- Niezależni organizatorzy targów i wystaw, którzy wynajmują powierzchnię od właścicieli terenów targowych w celu organizacji własnych targów.
- Federacje i stowarzyszenia typu non-profit, które organizują samodzielne targi we współpracy z firmami prywatnymi.
- Właściciele terenów targowych.

Targi XXI wieku wykorzystywane są w komunikacji pomiędzy uczestnikami rynku. Światowy sektor targowy systematycznie się rozwija, dostosowując nowoczesne technologie, między innymi informatykę, do spełniania potrzeb wystawców, zwiedzających i organizatorów targów. Według badań przeprowadzonych przez IAEM (Australijskiego Stowarzyszenia Wystawców)⁸⁷, aż 91% spośród 250 ankietowanych prezesów amerykańskich korporacji, uznało iż Internet nie zastąpi targów⁸⁸, ponieważ:

- nie można zastąpić kontaktu osobistego (55%),

⁸⁷ International Association for Exhibition Management; 1999, USA; za Internet: www.mtp.pl/2009

⁸⁸ Innego zdania jest S. Ruiz, (S. Ruiz, *Negocios B2B en las ferias*, Omega, Barcelona 2003, s. 31- 33), który twierdzi, że kontakty nawiązane za pomocą Internetu są ważniejsze, niż samo uczestnictwo w targach. Z drugiej strony jednak stwierdza, że istnieją grupy towarowe, dla których uczestnictwo jest uzasadnione. Wśród nich wymienia: płytki ceramiczne.

- produkt należy obejrzeć i omówić (35%),
- odpowiedzi udzielane na pytania zadane na targach są bardziej kompletne (10%).⁸⁹

Targi są miejscem bezpośrednich spotkań face-to-face, natomiast Internet można wykorzystać jako źródło informacji w okresie poprzedzającym targi oraz po ich zakończeniu. Z badań wynika także, iż oba te elementy doskonale się uzupełniają. Targi to także jedno z urządzeń infrastruktury gospodarki rynkowej służące marketingowi bezpośredniemu.⁹⁰ Jako miejsce bezpośrednich spotkań, targi są najlepszym sposobem dotarcia do wielu klientów w jednym miejscu i czasie. Koncentrują uwagę otoczenia, a więc: odbiorców, kooperantów, mediów - na wystawcach i ich produktach. Stanowią niezwykłą okazję do realizacji celów związanych ze wszystkimi obszarami marketingu-mix.⁹¹ Bezpośredni kontakt z klientami to istota współczesnego biznesu. Świat biznesu XXI wieku korzysta z marketingu bezpośredniego, ten z kolei nie posiada bardziej bezpośredniej formy niż targi, które stwarzają niepowtarzalne warunki do spotkań face-to-face. W związku z tym przypuszcza się, iż targi w tej postaci nigdy nie zastąpią targów w klasycznej formie. Komunikacja bezpośrednia między klientami, partnerami handlowymi i przedstawicielami mediów jest niezbędna i tworzy nie tylko element strategii marketingowej dla przedsiębiorstwa, ale i powinna stać się częścią strategii jego rozwoju⁹².

2.2. Funkcje targów i kryteria ich wyboru

Podstawową funkcją, jaką spełniają każde targi jest kojarzenie popytu z podażą dostarczanie informacji oraz prezentacja tendencji

⁸⁹ Tamże, s. 31

⁹⁰ Internet: www.iaem.org/2007

⁹¹ J. Dias, *Porque participar en las ferias?*, Informacion comercial Espanola, Boletin Informacion Comercial Espanola, Nr 692- 697, Madryt 2002, s. 22-23.

⁹² Internet: www.ceir.org/2007

i najnowszych osiągnięć technicznych, w jednym czasie i miejscu, z zastosowaniem komunikacji bezpośredniej (twarzą w twarz). Targi stwarzają niepowtarzalną okazję do osiągnięcia celów handlowych, ponieważ stały się najbardziej skutecznym sposobem na pozyskanie całej publiczności związanej z danym rynkiem i nawiązanie z nimi kontaktów biznesowych. Ważne jednak, by cele uczestnictwa w targach zostały sformułowane w taki sposób, aby po zakończeniu imprezy targowej możliwa była kontrola stopnia ich realizacji. W związku z tym zdefiniowane cele powinny być wewnętrznie spójne, określone ilościowo, mierzalne i realistyczne.

Prawidłowe sformułowanie celów jest warunkiem przeprowadzenia kontroli skuteczności udziału w targach. Im konkretniej zostaną one określone, tym większa jest również szansa ich realizacji. Przy czym nie należy definiować zbyt dużej liczby celów targowych⁹³.

Cele, jakie wystawca może osiągnąć podczas targów można ująć w następujący sposób:

- pozyskanie nowych klientów (przy wysokiej jakości nowych kontaktów),
- utrzymanie poprawnych kontaktów z dotychczasowymi klientami,
- odnowienie kontaktów z dawnymi klientami,
- bezpieczne wprowadzenie na rynek nowych wyrobów i usług,
- promocja starszej gamy produktów i usług,
- przyspieszenie procesu sprzedaży i generowania zysku,
- budowanie i wzmocnienie marki firmy i marek produktów,
- wsparcie działań z zakresu public relations (poprzez wykreowanie zainteresowania ze strony mediów).

Jednym z celów uczestnictwa w targach może być także uzyskanie wiedzy na temat:

- oczekiwań dotychczasowych i potencjalnych klientów,

⁹³ M. Zieliński, *Marketing w praktyce*, Nr 5/ 2004, Grupa Wydawnicza INFOR, s.35.

- konkurencji, które są wyjściem do sformułowania oceny możliwości rozwoju na rynku,
- innowacji i nowych technologii,
- nowych dystrybutorów, przedstawicieli i sieci handlowych czy też nowych pracowników.

Statystyki ukazują⁹⁴, iż targi spełniają wszystkie oczekiwania (funkcje) w zakresie postawionych celów, a także w zakresie uzyskania wiedzy na powyższe zagadnienia. Badania dowodzą także, iż udział w targach generuje szybki zwrot z inwestycji. Wielkość sprzedaży podczas trwania targów oraz bezpośrednio po ich zakończeniu znacznie przewyższa koszty uczestnictwa w nich. Ponadto, badania CEIR⁹⁵ wykazały, że pozyskanie nowych kontaktów na targach kosztuje w rezultacie o 56% mniej, aniżeli zdobycie ich w drodze odwiedzin biznesowych lub/i kontaktów telefonicznych.

Rozwój targów w Polsce jest rezultatem wzrostu zainteresowania przedsiębiorstw uczestnictwem w nich, a to z kolei jest rezultatem prostego rachunku ekonomicznego. Przy tak dużej liczbie możliwych do wyboru wystaw targowych pojawia się pytanie: w jakich targach przedsiębiorstwo powinno brać udział? Odpowiedz na to zagadnienie dostarczają wyniki badań zamieszczone w piątym rozdziale. Nie mniej jednak, wysokość wydatków związanych z udziałem w targach jest elementem, na który przedsiębiorstwo musi zwrócić uwagę. Jednym z podstawowych kosztów targowych mających wpływ na decyzje dotyczące dalszych wydatków jest koszt powierzchni wystawienniczej połączony z czasem trwania targów. Koszty te nie podlegają indywidualnym negocjacjom i nie można ich zmienić, jednak czasem chcąc je ograniczyć wystawca decyduje się na zmniejszenie powierzchni

⁹⁴ Internet: www.polfair.pl/2009

⁹⁵ Center of Exhibition Industry Research, FEBELUX (Internet: www.mtp.pl/2009, www.stoisko.pl/2009; www.polfair.pl/2009)

wielkości stoiska. Następnym krokiem jest analiza kosztów zabudowy stoiska, transportu, ubezpieczeń i zakwaterowania.

Zabudowa stoiska targowego zlecana jest organizatorowi targów, w których firma zamierza brać udział (pod warunkiem, że takie usługi są oferowane wystawcom) lub wyspecjalizowanej do tego firmie. W kwestii transportu producenci na ogół współpracują z tą samą firmą spedycyjną, która oferuje kompletne usługi transportowe lub ze swoim klientem, który nadzoruje realizację całego stoiska od początku do końca.

Na samych targach producenci zlecają jednej z osób zatrudnionych w firmie wykonanie fachowej prezentacji produktów przedsiębiorstwa lub/i zorganizowanie profesjonalnego szkolenia lub konkursu, co ma wpływ na obniżenie kosztów związanych z zatrudnianiem osób z poza firmy. Dalszy etap to koszty reprezentacyjne, do których należą koszty planowanych spotkań reprezentacyjnych połączonych z wręczaniem ich uczestnikom upominków. Na spotkania te zapraszani są zawsze poważni handlowcy oraz, co bardzo ważne, dziennikarze (mających duży wpływ na kreowanie opinii o przedsiębiorstwie w prasie). Poza tym, zawsze brany jest pod uwagę bankiet lub kolacja. Służą to zawieraniu umów nieformalnych, wymianie poglądów i uwag związanych z branżą.

Decyzja o uczestnictwie w konkretnych targach zależy od celów, jakie przedsiębiorstwo chce osiągnąć. Mając dodatkowo na względzie dane dotyczące liczby wystawców branżowych i profil zwiedzających, każdy potencjalny wystawca, powinien łatwo wyselekcjonować strategicznie najlepszego dla siebie organizatora targowego. Jeżeli takie informacje okazują się nadal niewystarczające, a udział w targach stanowi kosztowne przedsięwzięcie, wskazane jest zrobienie wizyty sondażowej na takiej wystawie, bez posiadania stoiska.

F. Navarro⁹⁶ konkretyzuje argumenty, które przedsiębiorstwo bierze pod uwagę przy wyborze targów i planowaniu udziału w nich, wyszczególniając je następująco:

- ❑ opinie o targach wygłaszane przez inne firmy, które brały w nich poprzednio udział - co bardzo ważne na początku działalności firmy,
- ❑ ceny (np.: cena za metr kwadratowy powierzchni),
- ❑ koszty zabudowy stoiska, ubezpieczenia, zatrudnienia fachowców,
- ❑ powierzchnie targów,
- ❑ ilość wystawców (jedynie z branży?),
- ❑ czas trwania,
- ❑ możliwość i koszt sponsorowania imprez towarzyszących.

Udział w targach w początkowym okresie istnienia przedsiębiorstwa na rynku wg Navarro jest uzasadniony chęcią realizacji celów postawionych przed przedsiębiorstwem. Cele te w trzech pierwszych latach działalności dotyczą:

- ✓ chęci pokazania się na rynku oraz potencjalnym klientom i konkurencji,
- ✓ rozpowszechnienie imienia firmy i stworzenia jej *image'u*.

Ponadto, można wyodrębnić trzy inne czynniki decydujące o decyzji pozostania uczestnikiem targów⁹⁷:

- ✓ utrzymanie możliwego do zaakceptowania poziomu kosztów udziału w nich,
- ✓ zwiększenie się liczby potencjalnych konsumentów,
- ✓ realizowanie celów firmy w przeciągu trzech lat udziału w targach.

Cele nadają kierunek działań, natomiast plan i organizacja są podstawą ich wykonania. W poniższym podrozdziale przedstawione zostały kwestie związane z organizacją nie tylko samego stoiska handlowego, ale przede wszystkim całościowego przygotowania do ich udziału.

⁹⁶ F. Navarro, *Estrategias feriales*, Deusto 2000, s. 34.

⁹⁷ Internet: www.polfair.com.pl/2009

2.3. Organizacja uczestnictwa przedsiębiorstwa w targach

Targi, aby były skuteczne, powinny być bardzo dobrze zaplanowane i zorganizowane. Podstawowym zadaniem jest wyznaczenie zespołu ludzi wśród których rozdzielone zostają czynności wraz z określeniem niezbędnego do ich wykonania. Następnym i najdłuższym etapem planowania wstępnego jest koncepcji stoiska targowego i prezentacji eksponatów. Należy zastanowić się nad obecnymi klientami przedsiębiorstwa, których należy powiadomić o przebiegu wystawy targowej oraz skoncentrowaniu się na potencjalnych klientach⁹⁸. Każde przedsiębiorstwo biorące udział w targach adresuje swoją ofertę do konkretnych odbiorców, dlatego też winno dysponować bazą podstawowych danych socjoekonomicznych⁹⁹. Prawidłowemu przygotowaniu się do targów przez wystawcę sprzyja wykonanie kolejnych działań:

- określenie celów udziału w targach,
- wybór konkretnej wystawy targowej,
- organizacja udziału w targach,
- wyraźne zaadresowanie stoiska do zwiedzających,
- właściwa organizacja pracy na stoisku,
- zapewnienie odpowiedniej reklamy i public – relations,
- staranne opracowanie wyników targów.

Forma udziału jest to sposób w jaki firma uczestniczy w targach. Może to być udział indywidualny (z własnym stoiskiem), który wiąże się z dużą ilością zadań związanych z organizacją uczestnictwa w targach (szczególnie zagranicznych). Dla przedsiębiorców, których nie stać na ponoszenie wysokich kosztów uczestnictwa, pomocne okazują się placówki dyplomatyczne, zrzeszenia i inne instytucje (m.in. izby przemysłowo – handlowe), które organizują branżowe stoiska narodowe

⁹⁸ A. Drab *Marketing wystawienniczy*, Businessman Book, Warszawa 1995, s. 89.

⁹⁹ R. Leicher, *Jak wystawiać i sprzedawać na targach*, Placet, Warszawa 1996, s. 39.

lub zbiorowe stoiska kilku wystawców. Ta forma udziału w targach nie wymaga ponoszenia wysokich nakładów finansowych i czasowych oraz daje możliwość zebrania doświadczeń targowych. W zdobyciu doświadczenia targowego sprzyja również udział w charakterze pod-wystawcy na stoisku zaprzyjaźnionego wystawcy lub odbiorcy.

Wybór eksponatów powinien być przygotowany pod kątem takich celów udziału w targach jak: zwiększenie zbytu, zademonstrowanie nowych technologii, innowacji i wzornictwa. Wystawca może w zależności od własnych potrzeb, możliwości i celów zaprezentować całą paletę produktów lub tylko wybrane, nowe, ulepszone, przewyższające konkurencję modele¹⁰⁰. Przy wyborze produktów przedsiębiorstwo powinno kierować się potrzebami klientów, z rynku docelowego; musi też brać pod uwagę aktualne trendy pojawiające się na rynku (zarówno ekonomiczne, techniczne jak i estetyczne).

W zależności od specyfiki danego rynku firma powinna też brać pod uwagę możliwość wyprodukowania specjalnego modelu targowego. Poza samym wyborem eksponatów wystawca zastanowić się powinien nad sposobem zademonstrowania i objaśnienia działania produktów np. przy pomocy tablic z tekstem, obrazków, nagrań video czy grafik komputerowych. Ważniejsze wystawy targowe na świecie cieszą się dużym powodzeniem wśród wystawców, dlatego też istotne jest odpowiednio wczesne zgłoszenie chęci udziału w nich. W momencie zgłoszenia wymagane jest podanie przez wystawcę powierzchni ekspozycyjnej, dlatego też poprzedzone ono powinno być dokładnym opracowaniem koncepcji stoiska i doбором eksponatów. Dokładnemu wybraniu miejsca i powierzchni przez wystawcę pomagają dokumenty i informacje otrzymane od organizatora targów takie jak: plany terenów i hal wystawowych, deklaracje zgłoszenia uczestnictwa,

¹⁰⁰ Por. S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, New York 2007, s. 94.

formularze do zamówienia usług targowych, propozycje lokalizacji, warunki uczestnictwa w targach.

Formularz zgłoszeniowy wymaga następujących danych: wielkość stoiska w m² (ewentualnie minimum i maksimum), jego przybliżone wymiary, lokalizacja (teren zamknięty lub otwarty), rodzaj stoiska (szeregowy, narożnikowy, czołowy, blokowy), rodzaj konstrukcji jedno - lub dwukondygnacyjnej), informacja o wystawianych produktach (branża) oraz udział w stoisku ewentualnych podwystawców i reprezentowanych dodatkowo firm. Warunki uczestnictwa określają wysokość opłat za stoisko, warunki płatności, sposób i termin rozwiązania umowy oraz zgłoszenie ewentualnych pod-wystawców. Warto wiedzieć, że każda hala targowa posiada tzw. „zimne strefy” które odwiedzający niejako pomija w czasie zwiedzania oraz tzw. „gorące strefy” najczęściej są to wysepki, które przyciągają odwiedzających¹⁰¹. Część techniczna warunków uczestnictwa związana jest ze stoiskiem i obejmuje czas montażu, demontażu oraz odnoszące się do tych prac przepisy, a także wskazówki co do wyglądu stoiska, wysokości, ciężaru, dopuszczalnych materiałów budowlanych, instalacji technicznych oraz sposobów prezentacji i reklamy na stoiskach. Warunki te obejmują także przepisy dotyczące bezpieczeństwa, ochrony pożarowej oraz gwarancji organizatora i ubezpieczeń. Precyzują także koszty, jakie wystawca może ponieść przy rezygnacji z uczestnictwa w targach zależnie od jej terminu.

Usługi dla wystawców są wyliczone na formularzu zamówieniowym wysyłanym wraz z dokumentami zawierającymi warunki uczestnictwa. Usługi te to m.in.: środki pomocnicze do opracowania informacji prasowych i reklamy, zabudowanie i wyposażenie stoiska, transport eksponatów, wykonanie instalacji, przyłącza telekomunikacyjnego, a nawet rezerwacja hotelu, ubezpieczenie, serwis fotograficzny, reklama w radiu targowym, sprzątnięcie i ochrona stoiska oraz zatrudnienie personelu pomocniczego.

¹⁰¹ A.Drab, *Marketing wystawienniczy...*, dzieło cyt., s. 132 -133 .

Wpis do katalogu targowego jest obowiązkowy, a potrzeba jego wczesnego dokonania wynika z faktu wydawania katalogu targowego kilka tygodni przed rozpoczęciem wystawy. Wpis ten jest zwykle alfabetyczny wg nazw firm, grup branżowych lub hal targowych. Za opłatą możliwe jest często zamieszczenie ogłoszenia, znaku firmowego i towarowego, a także wpisanie w różnych grupach wyrobów.

Charakterystyczną cechą miast posiadających duże centra targowe jest brak wolnych miejsc w hotelach w czasie trwania targów. Dlatego też bardzo ważne jest odpowiednio wczesne zarezerwowanie (najlepiej pisemne) miejsca hotelowego. Poza tym niektóre ośrodki targowe na świecie oferują wystawcom karty dające możliwość korzystania ze zniżkowych biletów lotniczych czy darmowych przejazdów środkami komunikacji miejskiej i podmiejskiej.

Często uczestnicy targów mogą brać udział w wygłaszaniu własnych referatów na temat określonych produktów, usług, technologii, itp. Organizator targów bierze w tym przypadku na siebie obowiązek udostępnienia pomieszczeń i rozesłania programu imprez towarzyszących wśród wszystkich uczestników targów.

Stoisko targowe jest głównym nośnikiem informacji przekazywanej przez wystawcę, sygnalizuje obecność, wyznacza miejsce prezentacji oferty handlowej i pracy osób obsługujących stoisko. Lokalizacja stoiska ma bardzo duży wpływ na efektywność wystąpienia i jest uzależniona od oferty wystawcy. Każdy wystawca zainteresowany jest stoiskiem w miejscu gdzie można się spodziewać największej liczby zwiedzających i gdzie będzie łatwo zauważalny, ale to wiąże się z wyższymi opłatami. Cenione są stoiska czołowe dysponujące trzema stronami ekspozycyjnymi, jak też stoiska narożne z dwiema stronami ekspozycyjnymi, a także stoiska szeregowe, ale o dużej powierzchni. Częsty błąd wystawców to urządzenie stoiska jak najniższym kosztem w sposób niemalże identyczny do konkurencji, co przynosi minimalne korzyści.

Przy projektowaniu stoiska należy brać pod uwagę następujące jego funkcje:

- ✓ zasygnalizowanie obecności,
- ✓ zaprezentowanie oferty,
- ✓ zapewnienie miejsca pracy zespołowi targowemu¹⁰².

Strona zewnętrzna pomalowana powinna być w barwy reprezentujące wystawcę (lub oświetlone światłem w tym kolorze) oraz posiadać krótką informację i znak firmowy. Zależnie od wielkości budżetu wystawca może zamówić indywidualnie kształtowane lub zuniformowane stoisko wzbogacone o indywidualne elementy. Pozwala to na utrzymanie własnego *image* oraz ułatwia kontakt ze stałymi partnerami.

W przypadku oferty istotna jest funkcjonalność i ergonomia. Produkty powinny być łatwo dostępne, a o ile to możliwe, powinny być w ruchu. Spośród zespołu wydelegowanego na targi: 1 – 2 osób powinny udzielać informacji, odpowiadać na pytania zwiedzających, ewentualnie zapraszać do pomieszczeń handlowych na spotkanie z przedstawicielami wystawy.

Rozmowy te prowadzone mogą być w dwóch z trzech pokoi konferencyjnych znajdujących się na stoisku – jeśli tyle ich wystawca posiada. W przypadku stoisk otwartych istotna jest ich zwartość i uporządkowanie tworzące zamknięty kompleks, odcinający się kolorystycznie od otoczenia. Pokoje konferencyjne zastąpione mogą być campingiem lub składanym pawilonem. Nie bez znaczenia jest również kolor światła używany w poszczególnych częściach stoiska, np.: kolor czerwony (wzbudzający czujność) używany jest do oświetlenia lub pomalowania strony zewnętrznej stoiska; kolor niebieski (sprzyjający koncentracji, uspokajający) wykorzystywany jest (np. światło punktowe) do podkreślenia oferty lub jej elementów; kolor złoty (sprzyjający

¹⁰² Por J. Katzenbach , D. Smith, *The Wisdom of Teams*, Harvard School Press, Boston 1993, s. 65 – 72.

odpoczynkowi) wykorzystywany jest do oświetlenia pokoi dla personelu.

Ważnym elementem sukcesu targowego jest dobrze przeszkolona drużyna targowa dysponująca wszystkimi niezbędnymi informacjami i danymi, środkami telekomunikacji, faxami, pagerami, itp. Poza tym wystawca bezwzględnie musi pamiętać o rozesłaniu zaproszeń do partnerów handlowych i potencjalnych klientów, umieszczeniu ogłoszeń w prasie fachowej i codziennej o udziale w targach i lokalizacji stoiska¹⁰³.

Natomiast po jej zakończeniu wystawca powinien przesłać podziękowania wizytę, z sumarycznym przedstawieniem nowości oraz ustaleń targowych. Nie do przecenienia jest funkcja towarzyska targów. Wystawy uczą szacunku dla klienta, często nie wiadomo, kto podszedł do stoiska, a z każdym należy porozmawiać udowodnić, że przedsiębiorstwo jest gotowe do współpracy. Szczególnie, iż 80% nowych kontrahentów badane przedsiębiorstwa poznają na targach. Niestety, w Polsce wystawcy nie mają jednak zwyczaju pielęgnowania znajomości, nie podtrzymują ich choćby w formie rozmowy telefonicznej, nie dziękują za wizytę na stoisku, nie przesyłają ofert, nie ponawiają zaproszeń. Nie robią kolejnego kroku, przez co wysiłek włożony w wywołanie potencjalnego odbiorcy jest nieopłacalny¹⁰⁴.

Wielu wystawców popełnia błąd, traktując targi, jako szkolenie młodzieży. Do obsługi stoiska delegowani są najmłodszy i najniżsi rangą pracownicy, którzy nigdy nie będą partnerami dla dyrektorów handlowych czy finansowych. Tymczasem targi są niepowtarzalną okazją do spotkania ludzi na co dzień ukrywających się w gabinetach i oddzielonych od świata sekretarkami. Powinni mieć rozmówców odpowiedniej rangi. Należy zwrócić uwagę, na jeszcze jeden fakt, nie przeszkolona młodzież potrafi zachowywać się nieodpowiedzialnie w tym sensie, że często jest bardziej zajęta rozmowami między sobą niż

¹⁰³ M. Leszczak, *Psychologia marketingu*, Businessman Magazine, Nr 3/1996, s. 26.

¹⁰⁴ *Wystawiennictwo targowe*, Businessman Magazine, Nr 11/1999, s. 117.

odwiedzającymi. Klient, który trafi na taki zespół, czuje się jak intruz. Kolejnym błędem, jaki popełniają wystawcy, jest obdarowanie każdego zwiedzającego katalogami, które zazwyczaj trafiają do koszy. Ignorują oni natomiast elementy nic nie kosztującego targowego marketingu, u podstaw którego leży szacunek dla klienta, kultura osobista, wyczucie sytuacji¹⁰⁵.

Według A. Draba¹⁰⁶ sukces targowy to wystawa targowa i jej odpowiednie przeprowadzenie. Autor ten wymienia istotne wg niego cztery cechy, jakimi powinien się cechować skuteczny wystawca, a mianowicie:

- ✓ zaangażowanie,
- ✓ prawidłowa ocena,
- ✓ zostawienie dobrego wrażenia,
- ✓ umiejętne zakończenie.

Zaangażowanie oznacza, iż wystawca powinien być aktywny i angażować się w rozmowę z klientem. Powinien nie stosować pytań, na które odpowiedź może brzmieć „nie”. Stosowanie w rozmowie intensywnej lecz nie natrętnej perswazji jest również wskazane przez tego autora. Ocena to oszacowanie spraw, które interesują klientów - i zatrzymanie się na nich - wtedy perswazja jest celna i skuteczna. Wystawca powinien pilnie słuchać i udzielać kompetentnych odpowiedzi. Ocena to także zastanowienie się, jak zdobyte informacje i wnioski wykorzystać w przyszłości.

Zgodnie z K. Albrechta i L. Bradforda¹⁰⁷ dobre wrażenie to tylko dwie minuty. Od niego zależy nawet cała przyszłość kontaktów z dopiero co poznanym klientem. Dokonując prezentacji produktów warto skoncentrować się na wyjątkowych cechach oferowanych wyrobów,

¹⁰⁵ L. Welch, P. Joynt, *Grouping for export an Effective Solutions*, Praeger, New York 2000, s. 54-70.

¹⁰⁶ A. Drab, *Marketing wystawienniczy...*, dzieło. cyt., s. 74 – 85.

¹⁰⁷ K. Albrecht, L. Bradford, *The service Advantage: How to Identify and Fulfill Customer Needs*, Irwin Homewood 1990, s. 38-52.

a najlepiej jest udowodnić, jak produkt rozwiąże problemy klienta. Kończąc rozmowę z klientem nie można stracić zainteresowania i napięcia emocjonalnego¹⁰⁸.

Kolejną ważną kwestią w sferze przygotowań jest wybór oferty, która będzie prezentowana na targach.

2.4. Dobór produktów eksponowanych na targach

Poprzez udział w wielu targach interesujące nas przedsiębiorstwa nauczyły się dobierać ofertę targową w różny sposób. Zaprezentowanie najlepiej sprzedawanej linii produktów i nowości to główne cele, jakie stawia sobie wystawca na targach. Decyzja o zaprezentowaniu pełnej linii produktu zapada tylko w przypadku towarów sprzedających się najlepiej, pełniących funkcję tzw. lokomotywy.¹⁰⁹ W przypadku niemożliwości pokazania linii produktu z powodu bądź to braku eksponatów bądź braku powierzchni wystawowej udostępniane są zwiedzającym próbki produktów, broszury i katalogi.

Reklamowanie nowości na targach odgrywa ważną rolę i dobrze wykonane zadanie w tym zakresie może stanowić o szybkim i efektywnym rozwoju firmy. Pewną ciekawostką przyciągającą zwiedzających do stoiska wystawcy jest oferta specjalna składająca się z produktów oferowanych zwyczajowo na rynku w wyższej cenie, a które na targach posiadają cenę promocyjną. Stosowanie oferty specjalnej na targach ogranicza się jedynie do czasu trwania targów. Ponadto każdy klient otrzymuje przy zakupie próbki nowych produktów oraz broszury reklamowe. Kwestie upustów omawiane są podczas rozmów indywidualnych. Na targach eksponowane są często produkty niedostępne i nie planowane do wprowadzenia na polski rynek. Jest to

¹⁰⁸ D. Aaker, J. Myers, *Management de la publicidad*, Hispano Europea, Barcelona 1984 s. 85.

¹⁰⁹ J. Trout. *Pozycjonowanie*, Brief, Warszawa 2002, s. 123 – 140.

podyktowane względami prestiżu i chęcią zaprezentowania się jako przedstawicielstwa firmy dużej i profesjonalnej.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż targi są narzędziem do realizacji celów przedsiębiorstwa. Należy także zauważyć, że działalność marketingowa w aspekcie targowym jest skierowana ku psychice potencjalnego nabywcy, którego próbuje się zjednać i przekonać do zakupu produktów oferowanych na stoisku. Do osiągnięcia tego celu potrzebna jest wiedza o kliencie. Świadomość ludzi z biegiem czasu ulega zmianie, tak samo jak zachowania i przyzwyczajenia ulegają ewolucji. Kierunki tych zmian wyznaczone są poprzez zdarzenia z otaczającego świata polityki, nauki, życia społecznego, które winny zostać dostrzeżone przez specjalistów marketingu, a następnie przetłumaczone na język promocji. Prezentowany na targach produkt ma wówczas szansę stać się lepszym w oczach klienta.¹¹⁰ Siła targów polega także na ich interaktywności.

To jedyne narzędzie marketingowe, które pozwala na wykorzystanie wszystkich zmysłów w bezpośredniej interakcji. Targi stanowią przez to okazję do dialogu i wymiany opinii. Klient ma możliwość zobaczenia nowych produktów, ale również wypowiedzenia się na ich temat. Jednak gotowych recept, aby przedsiębiorstwo osiągnęło sukces na targach nie ma. I jeśli ktoś twierdzi, że takowe znalazł, może okazać się że nie są one uniwersalne do zastosowania w każdej firmie czy sytuacji. Dużą rolę odgrywa tu konsekwencja w stosowaniu odpowiednich technik wystawienniczych i czynnik ludzki (związany nie tylko z obsługą stoiska, ale i ze wszystkimi pozostałymi decyzjami, które musiały zostać podjęte jeszcze przed przystąpieniem do targów). Udział w targach może zapewnić przedsiębiorstwu satysfakcjonujący poziom zrealizowania postawionych celów wystawienniczych¹¹¹. Istnieje także możliwość nieodpowiedniego

¹¹⁰ Tamże, s. 29 - 30

¹¹¹ F. Pares, L. Renart, *Spanish Building Materials*, lese –caso – 37 E, Barcelona 1998, s. 90.

wykorzystania narzędzia, jakimi są targi (np. poprzez zaniechanie czynności przygotowawczych polegających na powiadomieniu klientów o uczestnictwie w targach i nie ustalenie spotkań). Wówczas targi stają się wydatkiem nie przynoszącym korzyści. Należy także pamiętać, iż działania wystawcy po zakończeniu imprezy targowej są zwięźceniem przygotowań oraz wysiłku podczas targów. Brak kontaktu ze strony przedsiębiorstwa potencjalny klient może odebrać, jako brak zainteresowania kontynuacją ustaleń targowych, co w konsekwencji może doprowadzić do zainteresowania się ofertą konkurencji. Aby do tego nie dopuścić wystawca powinien niezwłocznie po targach skontaktować się ze wszystkimi osobami, które odwiedziły stoisko, podziękować za spotkanie i potwierdzić możliwość oraz termin realizacji ustaleń (lub/i zamówień) złożonych na targach.

W następnych dwóch rozdziałach zostaną omówione wybrane czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na rozwój badanych przedsiębiorstw w aspekcie ich uczestnictwa w targach.

3. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE

W warunkach postępującej globalizacji, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku w złożonym otoczeniu instytucjonalnym, które w istotny sposób determinuje ich działania, zmuszone są do stawiania czoła konkurencji bezpośrednio z dużymi przedsiębiorstwami, często działającymi na skalę międzynarodową. W rozdziale tym przedstawione zostało nie tylko otoczenie zewnętrzne widziane z perspektywy posunięć bezpośrednich konkurentów, ale także działania państwa, którego polityka w znaczny sposób wpływa na działalność omawianych przedsiębiorstw. Czynniki zewnętrzne są najczęściej niezależne od przedsiębiorstwa i wymuszają na nim określone zachowania. Przedsiębiorstwo zmuszone jest dostosować się do ich, gdyż ich zmiana jest zbyt kosztowna i czasochłonna, a często wręcz niemożliwa.

Obserwacje rynku i analiza literatury fachowej w okresie 1998 – 2008 potwierdzają także, iż ranga czynników zewnętrznych zmienia się nieustannie¹¹². Rozwiązania dotyczące określenia czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa proponowane przez wielu

¹¹² Por. B. Olszewska, L. Olszewski, *Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw przemysłowych w latach 90 – tych, Polityka przemysłowa a strategię przedsiębiorstw* – materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s.164.

autorów, m.in. A. Ansoffa¹¹³, M. Portera¹¹⁴ czy P. Druckera¹¹⁵ okazują się zbyt generalne i niewystarczające do aplikacji dla wszystkich przedsiębiorstw. Rynek nie jest także pozycją stałą dlatego wczorajsze rozwiązania niekoniecznie można zastosować w dzisiejszych organizacjach. Ważny pozostaje zatem baczny monitoring ewolucji zdarzeń zachodzących na rynku, wysuwanie wniosków na podstawie tych obserwacji i aplikowanie zmian dostosowawczych lub nawet wychodzenie zmianom na przeciw (czyli adaptacja organizacji do zmian jeszcze przed ich nastąpieniem). Jest to możliwe dopiero po dokładnym zanalizowaniu specyficznego dla każdej organizacji otoczenia, w tym zewnętrznego. Czynnikiem, który niewątpliwie ma wpływ na możliwości rozwoju polskich przedsiębiorstw to czynnik branżowy (specyfikacja branży) oraz polityka gospodarcza państwa¹¹⁶. Czynniki te zostały omówione poniżej.

3.1. Struktura branży płytek ceramicznych w Polsce

Przedstawienie kontekstu branżowego jest punktem wyjścia do określenia, w jakim kierunku zmierza branża, jakie czynniki ją napędzają i jakie prawidłowości nią rządzą¹¹⁷. Jest to konieczne do wyznaczenia czynników najsilniej oddziałujących na rozwój jej uczestników. Zanim jednak do tego przejdziemy należy uściślić znaczenie branży.

H. I. Ansoff¹¹⁸ formułuje kategorie branży z podmiotowego punktu widzenia, jako zbiór wewnętrznie powiązanych ze sobą grup składających się z przedsiębiorstwa, nabywców, dostawców i źródeł finansujących.

¹¹³ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, dzieło cyt., s. 34-43.

¹¹⁴ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, dzieło cyt., s. 45-47.

¹¹⁵ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MNT Biznes, Warszawa 2005, s. 34-37.

¹¹⁶ D. Polerowicz, *Czynniki wpływające na rozwój średnich przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym na przykładzie branży płytek ceramicznych*, w *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka.*, praca zbiorowa pod. red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005, s. 251.

¹¹⁷ B.de Wit, R. Meyer, *Synteza Strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 272-282.

¹¹⁸ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, dzieło cyt., s. 62.

Wszyscy członkowie branży sprzedają podobne produkty lub/i usługi wspólnemu zbiorowi nabywców, kupują środki działania od wspólnej grupy dostawców, dzielą wspólny zestaw umiejętności, zwany technologią, który ma podstawowe znaczenie dla ich działań handlowych, otrzymują subsydia od wspólnej grupy ofiarodawców.

Pod pojęciem branży rozumie się również grupę firm konkurujących ze sobą i oferujących identyczne lub bardzo zbliżone do siebie produkty czy usługi. Na tak rozumianą branżę składają się podsystemy - przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne. Natomiast sama branża wchodzi w skład, nadsystemu, którym jest budownictwo. Dość istotnym problemem jest jednak sama kwestia klasyfikacji¹¹⁹ działalności przemysłowej, która zmieniała się wielokrotnie na przestrzeni lat. Do 1993 roku gospodarkę narodową dzielono hierarchicznie ze względu na pewny układ ekonomiczny (czyli Klasyfikację Gospodarki Narodowej – KGN). Według tego kryterium można było wyodrębnić:

- działy gospodarki narodowej,
- gałęzie kierunkujące rodzajową działalnością gospodarczą,
- branże obejmujące przedsiębiorstwa (zakłady) o jednorodnej działalności,¹²⁰
- rodzaje produkcji.

Im niższy szczebel tym większa jednorodność grupowanych jednostek (zakładów). Od 1 stycznia 1993 roku cała gospodarka narodowa sklasyfikowana została w układzie EKD (Europejskiej Klasyfikacji Działalności). Miało to na celu dostosowanie statystyki do wymagań gospodarki rynkowej i standardów europejskich oraz

¹¹⁹ Przez klasyfikację rozumie się systematyczny podział przedmiotów lub zjawisk na klasy, działy lub poddziały itp. Dokonywany według określonej zasady; inaczej zaliczenie danego przedmiotu lub zjawiska do odpowiedniego działu, grupy. Klasyfikować znaczy dokonywać klasyfikacji przedmiotów lub zjawisk według określonej zasady; zaliczać przedmioty lub zjawiska do jakiejś klasy. Por. *Nowy Słownik Języka Polskiego* pod red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2002, s.324.

¹²⁰ W. Janasz, *Zarys strategii rozwoju...*, dzieło cyt., s. 63.

zapewnienie zgodności zakresowej działalności w porównaniach międzynarodowych¹²¹.

Z dniem 1 maja 2004 roku weszła w życie nowa klasyfikacja, a mianowicie Polska Klasyfikacja Działalności (PKD)¹²², która całkowicie zastąpiła wcześniejszy podział EKD. Zaznaczyć należy, iż EKD i PKD zostały opracowane na podstawie wydawnictwa „NACE” (Nomenclature de Activites de Communaute Europeenne, – czyli statystycznej klasyfikacji działalności gospodarczej Unii Europejskiej) wydanego przez Biuro Statystyczne Wspólnot Europejskich.

W związku z tym, nowa klasyfikacja stała się spójna i porównywalna pod względem metodologicznym, pojęciowym i kodowym z europejską klasyfikacją NACE Rev. 1.1.¹²³ Polska Klasyfikacja Działalności (PKD), tak jak Europejska Klasyfikacja Działalności (EKD) składa się z pięciu poziomów. Poziomy te określają zakres działalności od najbardziej ogólnej do najbardziej uszczegółowionej z jednakowym, dodatkowym poziomem pośrednim dla niektórych sekcji.

Polską branżę płytek ceramicznych utożsamia się z działem 26.3 EKD. Działalności. Zakres 26.3 Działu pokrywa się z zakresem 26.3 Działu Polskiej Klasyfikacji Działalności i Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług. Dział 26.3 PKD to produkcja wyrobów z surowców niemetalicznych, płytki ceramiczne znajdują się w podgrupie 3. Całość natomiast mieści się w sekcji D - określającej przetwórstwo przemysłowe (patrz tabela 3.1).

¹²¹ Por. Europejska Klasyfikacja Działalności, Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Statystyki, GUS, Warszawa 1990, s. 3.

¹²² Polska klasyfikacja działalności PKD została opracowana na podstawie EKD i do poziomu 4 znaków jest z nią zgodna. Różnica polega na tym, iż PKD uwzględnia potrzeby i specyfikę polskiej gospodarki. PKD stanowiła podstawę dla Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU). Między PKD i PKWiU występuje pewna zgodność wyodrębnionych ugrupowań klasyfikacyjnych na czterech poziomach: sekcji i podsekcji, działów, grup i klas. Pierwsze cztery cyfry każdego dziesięciocyfrowego symbolu ugrupowanie wyodrębnionego w PKWiU pokrywają się z symbolem klasy wyodrębnionej w PKD. Por. Polska Klasyfikacja Działalności ..., dzieło cyt., s.7.

¹²³ 24 grudnia 2007 została wprowadzona rozporządzeniem Rady Ministrów kolejna modyfikacja PKD (Dz. U. 251 poz.1885 z dnia 31 grudnia 2007). Zastosowane zmiany są wynikiem tworzących się nowych dziedzin gospodarki i dotyczą przede wszystkim technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Nie są związane ze zmianą pozycji w PKD interesujących nas przedsiębiorstw.

Tabela 3.1. Umiejscowienie produkcji płytek ceramicznych w PKD

Polska Klasyfikacja Działalności – PKD
SEKCJA D – PRZETWORSTWO PRZEMYSŁOWE
Podsekcja DI – produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych:
26 – produkcja wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych
26.3 – produkcja płytek ceramicznych

Źródło: Internet: www.klasyfikacje.pl/2008, Polska Klasyfikacja Działalności obowiązująca od 1.05.2004 r.

Branża płytek ceramicznych w tym ujęciu to dość jednorodna klasyfikacja produktów w skład, których wchodzi: płytki podłogowe, ścienne, elewacyjne, basenowe, oraz dekoracje. Przedsiębiorstwa należące do tej branży ulegają nieustannym przekształceniom, a wraz z nimi zmienia się forma ich uczestnictwa w targach. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki branży i jej podatności na szybko zmieniającą się modę, a także z przeobrażeń i potrzeb rynku. W celu zrozumienia specyfiki polskiej branży płytek ceramicznych należy cofnąć się do początku lat dziewięćdziesiątych i poznać powiązania między producentami a odbiorcami. Do 1990 r. fabryka Opoczno była monopolistą na polskim rynku. W następnych latach zagraniczne przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne zdobyły aż 60 % udziału w tej sprzedaży. Polski rynek dystrybucji płytek ceramicznych był w tym czasie silnie zdywersyfikowany. Dystrybucją wyrobów zajmowały się wtedy małe, najczęściej rodzinne firmy. Początki lat dziewięćdziesiątych to często nazywane potocznie „golden years” dla wszystkich uczestników rynku: producentów krajowych, zagranicznych oraz dystrybutorów, którzy w tym okresie bez problemu mogli sprzedawać każdą ilość i jakość

produktu. Miejszem skupiającym tworzącą się sieć dystrybucji płytek ceramicznych były targi budowlane Budma w Poznaniu. Za ich pośrednictwem każdy producent w łatwy i stosunkowo tani sposób mógł dotrzeć do nowych odbiorców. Targi gromadziły w jednym miejscu najważniejszych dystrybutorów nie tylko z Polski, ale i z krajów Skandynawskich oraz z Europy Środkowo-Wschodniej.

Pod koniec lat 90-tych sytuacja na omawianym rynku zaczęła się radykalnie zmieniać. Na rynku pojawiły się pierwsze wyspecjalizowane markety budowlane, które rozpoczęły nowy etap dystrybucji: dystrybucji wielko-powierzchniowej. Dystrybutorzy ci szybko zyskiwali klientów stając się poważnym zagrożeniem dla małych salonów sprzedaży. Sklepy te, w przeważającej większości, nie były w stanie stawić czoła silnej konkurencji ze strony marketów, a także nie były przygotowane do stworzenia niszy rynkowej, która pozwoliłaby odróżnić ich ofertę od tej oferowanej przez sklepy wielko-powierzchniowe. Niestety, dominująca część tych wcześniej jedynych dystrybutorów, zdecydowała się na przegraną z góry konkurencję cenową, która polegała na ciągłym obniżaniu marż, co jednak nie przyczyniało się do zwiększenia ilości klientów, a doprowadziło ich do trudności finansowych i pojawienia się zatorów płatniczych na rynku. W tym czasie, z drugiej strony, polskie przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne systematycznie podnosiły jakość i rozwijały wzornictwo, aby pod koniec lat dziewięćdziesiątych wyprzeć z rynku produkty włoskie i hiszpańskie.

W latach 2002-2004 niemal wszyscy producenci krajowi inwestowali w rozbudowę majątku wytwórczego oraz modernizację już istniejących mocy produkcyjnych¹²⁴. Przy tym, przyrost zdolności produkcyjnych był wyższy niż dynamika popytu krajowego, co pomimo dynamicznego wzrostu eksportu, spowodowało wzrost presji cenowej na

¹²⁴ Swoje moce przerobowe powiększyły lub powiększają m.in.: Ceramika Paradyż, Cersanit, Ceramika Tubądzin, Polcolorit, Nowa Gala.

krajowym rynku płytek ceramicznych i sprzedażą produktów na rynkach zagranicznych.

W 2008 r. polska branża płytek ceramicznych składała się z 16 przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne i 2 przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji dekoracji (Ceramika IZA (w Opocznie i Cerkolor (w Parczówku)¹²⁵.

Uwzględniając wielkość produkcji i posiadane technologie można określić grupę firm decydujących o podziale rynku. Rolę lidera rynkowego, wynikającą z wolumenu produkcji, zachowuje Opoczno S.A., z którym w sposób bezpośredni konkuruje kilku producentów: Ceramika Paradyż, Cersanit, Ceramika Tubądzin. Można założyć, iż w/w producenci będą decydowali o kształtowaniu reguł gry rynkowej.

Druga grupę będą stanowiły firmy o mniejszym wolumenie produkcji, ale o ugruntowanej pozycji technologicznej np: Polcolorit, Ceramika Gres, Cer-Rol, Ceramika Końskie, Jopex, Ceramika Pilch, Nowa Gala. W układzie regionalnym największe znaczenie będzie miała grupa firm zlokalizowanych w regionie Opoczno – Końskie. Grupa posiada prawie 65 % udziału w podaży płytek ceramicznych na polski rynek i 70 % udziału w produkcji krajowej.

Branża ta jest na tyle zorganizowaną strukturą, iż zmiany w niej zachodzące mogą być rozpatrywane w kategoriach ewolucji (cyklu życia sektora).¹²⁶ Za R. E. Quinn'em, K. Cameron'em¹²⁷ i J. Machaczką¹²⁸ przyjęto cztero stopniowy cykl życia organizacji: faza przedsiębiorczości (1), wzrostu (2), dojrzałości (3), schyłku (4). Na podstawie poniższego rysunku (3.1), który prezentuje wielkość produkcji płytek ceramicznych w Polsce można założyć, iż polska branża płytek ceramicznych przechodzi z fazy dynamicznego wzrostu do fazy dojrzałości,

¹²⁵ Por. Internet: www.magazynfakty.pl/2008 oraz www.gospodarka.gazeta.pl/2008

¹²⁶ M. Porter, *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 140-142.

¹²⁷ R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycle an shirting criteria of effectiveness..*, dzieło cyt. s. 32

¹²⁸ J. Machaczka, *Cykl życia organizacji*, dzieło cyt., s. 22-25

która charakteryzuje się stabilizacją wielkości produkcji oraz koncentracją na utrzymaniu udziału w rynku. Należy zaznaczyć, iż spowolnienie wielkości produkcji tych wyrobów może być rezultatem oddziaływania sytuacji makroekonomicznej (np. cyklu koniunkturalnego), a nie wynikać z przejścia przedsiębiorstwa w kolejną fazę rozwoju.

W związku z tym, dane dotyczące wielkości produkcji powinny być uzupełnione o metodę list kontrolnych. Metoda ta była ujęta w pracach K. Machaczka¹²⁹ oraz R. Quinna i K. Camerona¹³⁰ i polega na uzyskaniu odpowiedzi na pytania opisujące poszczególne stany rozwoju organizacji. Do diagnozy fazy rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne przyjęto następujące kryteria: cel działania podmiotu, strategia działania na rynku, strategia produkt, podejście do innowacji, promocji, sposób podejmowania decyzji, ocena kierownictwa, struktura kapitału, struktura organizacyjna, stosunek do otoczenia. Na ich podstawie można przyporządkować przedsiębiorstwa do poszczególnej fazy rozwoju.

Analizując polskie przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne w kontekście przyjętych kryteriów można przyjąć:

- cel główny: produkcja i sprzedaż płytek ceramicznych,
- cele szczegółowe: znajdowanie nowych rynków zbytu, zyski z działalności są przeznaczane na inwestycje,
- strategia: dążenie do stabilności poprzez znajdowanie nowych rynków zbytu,
- kapitał: wzrost kapitału własnego a także zwiększenie finansowania ze źródeł zewnętrznych,
- ludzie – podział i specjalizacja pracy,
- styl kierowania: autokratyczny z elementami stylu demokratycznego,

¹²⁹ K. Machaczka, *Diagnozowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 613, Kraków 2003.

¹³⁰ R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational life cycle an shirting criteria of effectiveness....*, dzieło cyt. s. 52

- struktura organizacyjna: elastyczna,
- planowanie: krótkoterminowe i strategiczne,
- zaopatrzenie: specjalistyczna komórka,
- produkt: rozszerzanie asortymentu, wprowadzanie nowych technologii produkcji,
- obrót: wzrost obrotów w rezultacie dotarcia do nowych rynków zbytu oraz rozwój produktów,
- innowacje: wzrost innowacji w technologii produkcji, pozyskaniu nowych surowców, nowych produktów,
- marketing i reklama: zwiększenie wydatków na marketing,
- otoczenie: rozpoznanie otoczenie, poprawa konkurencyjności i zwiększenie udziału w rynku.

Analizując przedstawione powyżej w omawianym zakresie cechy przedsiębiorstw należących do polskiej branży płytek ceramicznych można stwierdzić, iż znajdują się one w fazie dynamicznego rozwoju. Umiejętność rozpoznania fazy życia branży ułatwia organizacji wybrać odpowiednią strategię działania i sprostać konkurencji. Cechą charakterystyczną dzisiejszych organizacji jest skracanie się cykli życia technologii produkcji, produktów, co wymusza ponoszenie coraz większych nakładów finansowych na sferę badawczo rozwojową. Ta kwestia poruszona została w dalszej części pracy przy omawianiu czynników techniczno –technologicznych.

Strategia rozwoju dla przedsiębiorstw znajdujących się w fazie rozwoju może zatem zostać określona wg dwóch „tradycyjnych” kategoriach „produkt – rynek” H. I. Ansoffa, a zatem poprzez penetrację rynku (ten sam produkt, ten sam rynek), rozwoju rynku (ten sam produkt, nowy rynek), rozwoju produktu (nowy produkt, ten sam rynek) oraz dywersyfikację (nowy produkt, nowy rynek). Tu pojawia się pytanie: w jaki sposób, przy użyciu jakich narzędzi badane przedsiębiorstwa mogą skutecznie zrealizować powyższą strategię rozwoju? Aby odpowiedzieć

na to pytanie należy najpierw przyjrzeć się i poznać specyfikę branży płytek ceramicznych

3.2. Struktura branży płytek ceramicznych na świecie

Polska branża płytek ceramicznych to część większej całości, a mianowicie światowej branży płytek ceramicznych. Przedsiębiorstwa funkcjonujące dziś na rynku nie mogą nie brać jej pod uwagę. Zniesienie barier po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r., z jednej strony ułatwiło dotarcie z rodzimymi produktami na rynki Europy Zachodniej, ale z drugiej ułatwiło penetrację naszego rynku przez bardziej doświadczonych, zachodnie przedsiębiorstwa. Mimo, iż balans przystąpienia Polski do UE jest zdecydowanie pozytywny, to jednak konkurencji nie można już traktować tylko i wyłącznie w kontekście lokalnym (polskim).

Przy istniejącej globalizacji działalności gospodarczej wymiar europejski konkurencji w branży płytek ceramicznych również wydaje się nie wystarczający. Możliwości, jakie stwarzają działania na rynkach zagranicznych zmuszają przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne do dokonania oceny własnego potencjału w zakresie marketingu mix oraz oceny zasobów finansowych, ludzkich, technologicznych w kontekście zagranicznych producentów¹³¹. Aby tego dokonać należy przyjrzeć się bliżej strukturze światowej branży płytek ceramicznych. Produkcja tych produktów na świecie weszła do fazy, która nie może być już dłużej interpretowana przy użyciu tych samych narzędzi analitycznych, co w przeszłości.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpiły drastyczne zmiany w obszarach produkcji płytek ceramicznych na świecie. Liczby z pewnością sugerują, że Europa (Włochy, Hiszpania) traci pozycję lidera ilościowego, jednak nadal utrzymuje pozycję lidera jakościowego,

¹³¹ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 23.

wzorniczego, jak i cenowego. Chiny natomiast wiodą prym w masowej produkcji płytek ceramicznych, która w ich kraju w 2007 r. osiągnęła poziom 3.200 mln m² (przy możliwościach produkcyjnych wynoszących 5 mln m²/rok). Chiny to także wiodący eksporter tych wyrobów, jednak informacje co do wielkości chińskiego eksportu nie są już tak jednoznaczne. Według chińskiego Urzędu Celnego eksport w 2007 roku wyniósł 590 mln m², jednak dane te nie pokrywają się z informacjami dotyczącymi wielkości importu chińskich płytek ceramicznych otrzymanych z poszczególnych krajów, np. Singapuru czy Hongkongu. Według opinii ekspertów i Stowarzyszenia Ceramic World wielkość chińskiego eksportu w 2007 r. oscylowała na poziomie 500 mln m². Na przełomie ostatnich 10 lat można zauważyć, iż eksport chińskich płytek ceramicznych zwiększał się w ogromnym tempie. Głównymi rynkami, do których trafiały i trafiają chińskie płytki, są Stany Zjednoczone i Europa - 15 %, Afryka - 12%, natomiast w samej Azji pozostaje 58% całości chińskiego eksportu. W porównaniu z latami poprzednimi (2003-2006), w których wzrost wielkości eksportu oscylował w granicach 25-30%, w 2007 r. zbyt na rynkach zagranicznych wzrósł tylko o 11%. Spowolnienie to było uwarunkowane częściowo poprzez politykę chińskiego rządu, której celem było ograniczenie tzw. taniego eksportu, który nie był wystarczająco opłacalny dla sektora (m.in. poprzez zniesienie ulg eksportowych¹³²), a także poprzez zwiększające się koszty produkcji (energii, siły roboczej, oraz kosztów związanych z wprowadzeniem obowiązkowych renowacji w aspekcie sprostania wymaganiom środowiskowym) oraz aprecjacji chińskiej waluty.

Uwarunkowania w branży płytek ceramicznych na świecie pod względem wielkości produkcji także pozostałych czołowych producentów zostały szczegółowo ujęte w poniższym zestawieniu (tabela 3.2):

¹³² Wcześniej eksport chińskich płytek ceramicznych był subwencionowany przez państwo w wysokości 23 %.

Tabela 3.2. Produkcja płytek ceramicznych na świecie w latach 1998-2007 (w mln m²)

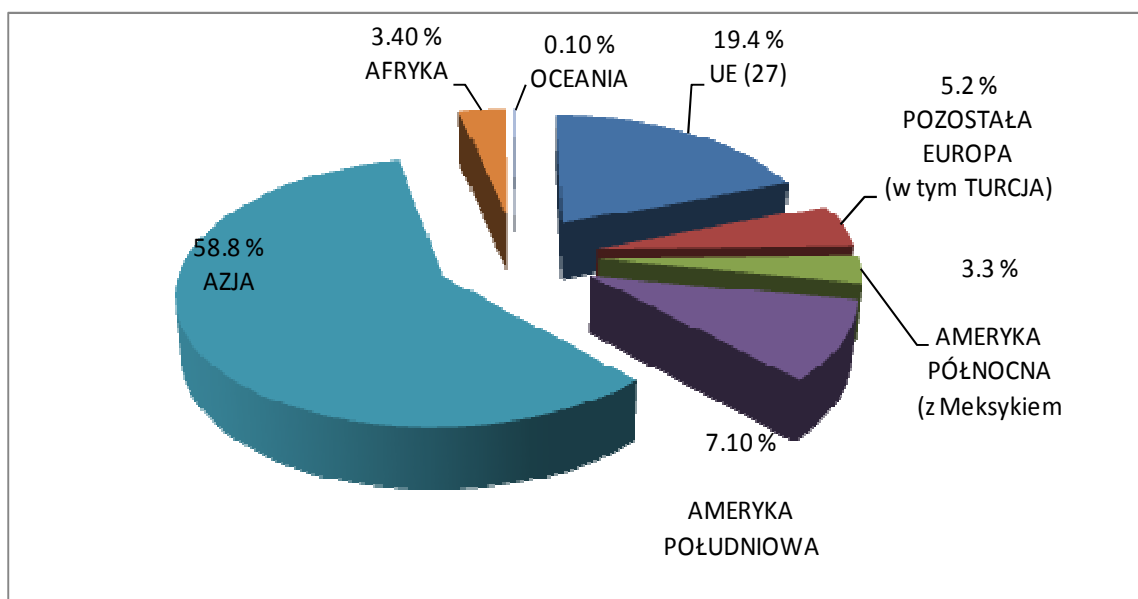
Lp.	Państwo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	Chiny	1.594	1.600	1.600	1.810	1.868	2.000	2200	2500	3000	3.200
2.	Brazylia	401	428	453	473	508	534	566	568	594	337
3.	<i>Hiszpania</i>	564	602	621	638	651	538	596	609	608	585
4.	<i>Italy</i>	589	606	632	638	606	603	589	570	569	559
5.	India	70	85	97	109	215	240	270	298	340	358
6.	Turcja	154	150	175	150	163	189	216	261	265	260
7.	Wietnam	18	29	55	68	96	134	138	176	199	254
8.	Iran	54	60	71	78	95	160	175	190	210	250
9.	Meksyk	123	130	138	167	159	171	177	196	210	215
10.	Indonezja	60	130	200	106	104	157	163	175	170	170
11.	Tajlandia	48	70	56	63	100	115	135	138	139	139
12.	Egipt	38	42	50	77	83	83	92	112	122	130
13.	Rosja	22	23	25	49	62	82	90	100	115	127
14.	Polska	29	30	35	46	49	66	84	108	110	112
15.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	20	30	40	40	48	57	60	68	75	76
16.	Malezja	42	50	58	67	72	72	66	71	75	75
17.	Portugalia	60	60	64	66	69	70	71	72	74	74
18.	<i>Niemcy</i>	64	64	62	57	54	58	59	62	64	67
19.	Argentyna	brak	brak	brak	27	30	36	43	48	54	60
20.	Tajwan	99	88	68	47	40	46	52	53	54	54
Całkowita produkcja na świecie¹³³		4360	4586	4822	5127	5425	5911	6293	6661	7.725	8.125

Źródło: Informacje uzyskane z raportu ACIMAC, 8th National Statistic, Survey 2003, G. Sesezzi, *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 68/2006, s. 60 oraz P. Giacomini *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 58.

Na podstawie danych z tabeli nr 3.2 można również nakreślić obszary geograficzne produkcji płytek ceramicznych, co zostało zaprezentowane na poniższym rysunku (3.1):

¹³³ 27 głównych producentów świata pokrywa 93,7% światowej produkcji.

Rys. 3.1. Obszary produkcji płytek ceramicznych na świecie w 2007 r. (w mln m²)



Źródło: Badania własne. Por. Sesezzi, *World consumption and production of ceramic tiles*, *Ceramic World Review*, Nr 68/2006, s. 60 oraz P. Giacomini, *World production and consumption of ceramic tiles*, *Ceramic World Review*, Nr 78/2008, s. 56.

Nieporównywalnie niższe koszty produkcji w Chinach sprawiają, iż nawet bardzo „prestżowe” fabryki z Europy (zarówno włoskie, jak i hiszpańskie), lokują część produkcji swoich wyrobów w tym regionie. Rezultatem tych działań jest osiągnięcie przez ten region największego udziału w światowej produkcji płytek ceramicznych – 58,8%.

Drugim krajem, co do wielkości produkowanych płytek na świecie jest Brazylia, która w 2007 r. wyprzedziła Hiszpanię odnotowując wzrost o 7,3% w porównaniu z rokiem poprzednim. Zwiększenie produkcji było rezultatem wzrostu popytu wewnętrznego w ostatnich czterech latach, który to z 432 mln m² w 2003 r. wzrósł do 110 mln m² w roku 2007. Rynek brazylijski jest jednak skoncentrowany przede wszystkim na cenie produktu w związku z tym lokalne fabryki są tam najbardziej popularne. Spadek w eksporcie tych wyrobów z 115 mln m² w roku 2006 do 102 mln m² w 2007 r. był rezultatem spadku popytu wewnętrznego w Stanach

Zjednoczonych (głównego odbiorcy brazylijskich płytek ceramicznych) z 40 do 26 mln m² w 2007 r. Można jednak szacować dalszy wzrost produkcji w tym kraju na poziomie 7-8%.

Rozmiar produkcji omawianych produktów jest ściśle uzależniony od popytu na nie, w tej kwestii można było zaobserwować na świecie 7,2 % wzrost konsumpcji płytek ceramicznych. Zebrane dane, które przedstawione zostaną w następnej tabeli również wskazują państwa azjatyckie, w tym Chiny w szczególności, jako liderów w konsumpcji omawianych wyrobów. Dane dotyczące spożycia płytek ceramicznych wg poszczególnych krajów zaprezentowane zostały w następnej tabeli (tabela 3.3):

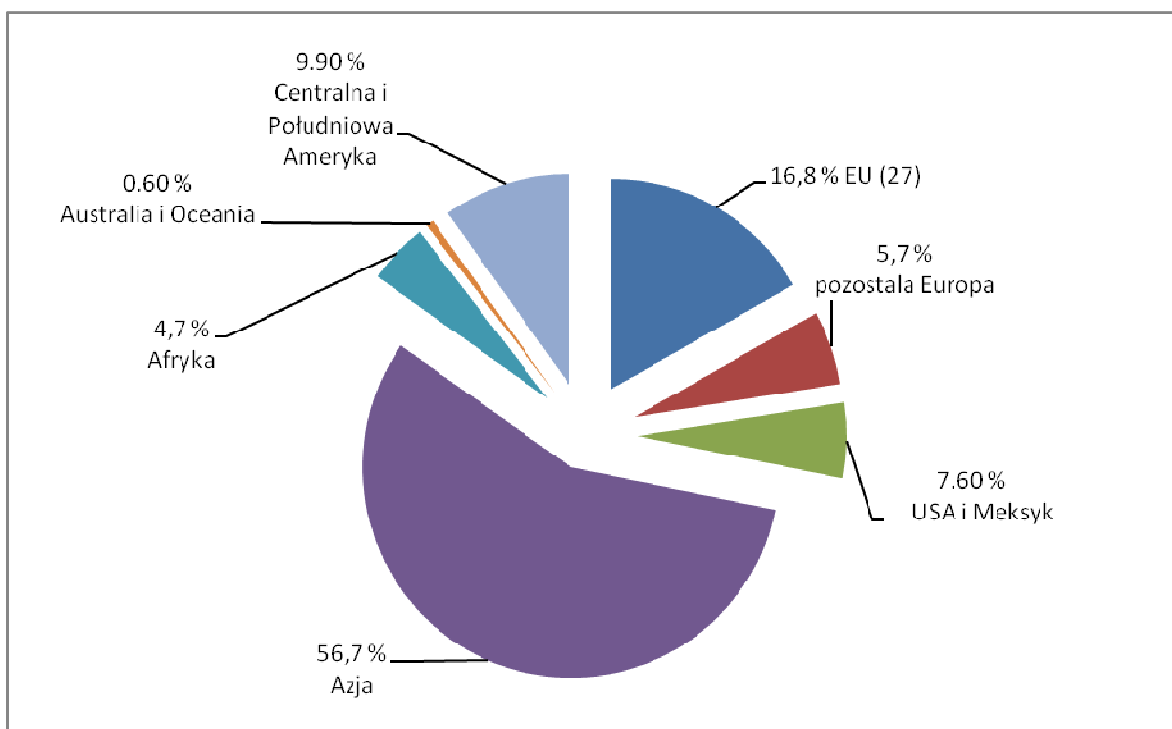
Tabela 3.3. Konsumpcja płytek na świecie w latach 1998-2007 (w mln m²)

Lp.	Państwo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	Chiny	1.400	1.300	1.300	1.500	1.600	1.700	1.850	2.050	2.450	2.700
2.	Brazylia	359	383	395	417	448	421	443	442	486	535
3.	Indie	60	85	97	100	210	235	270	303	350	397
4.	Hiszpania	252	273	290	310	327	264	286	303	319	314
5.	USA	177	207	209	211	245	262	293	304	308	248
6.	Iran	-	48	65	72	85	137	140	153	182	236
7.	Wietnam	18	29	55	63	89	95	115	120	145	210
8.	Włochy	182	192	200	192	183	187	192	192	199	199
9.	Meksyk	80	87	100	129	141	146	151	161	164	173
10.	Rosja	49	28	33	60	79	106	120	131	154	171
11.	Turcja	101	100	114	94	90	106	123	169	179	160
12.	Indonezja	36	45	164	84	80	127	136	155	148	152
13.	Niemcy	196	192	184	164	144	147	136	132	128	124
14.	Tajlandia	40	50	54	60	65	105	115	120	121	122
15.	Francja	108	114	122	125	124	125	130	130	120	121
16.	Arabia Saudyjska	30	35	40	60	74	78	90	90	100	110
17.	Południowa Korea	42	44	49	59	83	97	90	94	99	110
18.	Egipt	33	35	43	65	66	67	76	93	103	105
19.	Polska	56	85	75	67	62	75	85	101	102	100
20.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	16	15	28	30	55	60	70	80	80	81
21.	Wielka Brytania	58	62	53	56	56	61	70	72	75	75
Całkowita konsumpcja płytek na świecie		4.164	4.226	4.587	5,142	5,426	5,780	6.250	7.470	7.420	7.955

Źródło: Internet: www.ceramicworldweb.it/2006 oraz P. Giacomini, *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 60.

Na podstawie danych z powyższej tabeli jest możliwe nakreślenie obszarów światowej konsumpcji płytek ceramicznych. Rozłożenie państw o największej konsumpcji płytek ceramicznych kształtuje się podobnie do rozłożenia miejsc ich produkcji. Kontynentem, który absorbował większą połowę światowej produkcji płytek ceramicznych w 2007 r. była Azja z ilością 4.513 mln m² (co daje łączny udział w światowej konsumpcji na poziomie 56,7 % i wzrost o 11,2 % w porównaniu rokiem poprzednim). Omawiane wielkości zostały zaprezentowane poniżej (rys. 3.2).

Rys. 3.2. Obszary światowej konsumpcji płytek ceramicznych w 2007 r.



Źródło: Ceramic World Review, *Ceramic World Report*, Nr 68/2008, s. 66.

Kolejnym ważnym regionem jest Unia Europejska, w której również wzrosła sprzedaż płytek ceramicznych, zwłaszcza w państwach, które niedawno przystąpiły do UE. Wielkość sprzedaży na tym obszarze osiągnęła w 2007 r. poziom 1.333 mln m², co reprezentuje 16,8 % wielkości sprzedaży na świecie i wzrost na poziomie 1,8 % w porównaniu z rokiem poprzednim. Istnieją przesłanki wskazujące, iż udział

w sprzedaży płytek ceramicznych w EU (głównie w nowych państwach członkowskich UE) będzie nadal rosnąć. Rynek tych właśnie krajów powinien stać się celem ekspansji eksportowej interesujących nas przedsiębiorstw przede wszystkim dlatego, iż jest on łatwiejszy, szczególnie w zakresie logistyki, niż oddalone geograficznie Chiny.

Omawiając rynek europejski nie można pominąć najważniejszych i największych producentów tego regionu reprezentujących Włochy i Hiszpanię.

Z prezentowanych danych wynika, iż Hiszpania w 2007 r. po raz pierwszy od wielu lat odnotowała spadek produkcji płytek ceramicznych, z 608 mln m² produkowanych w 2006 r. do 585 mln m² w roku 2007 (-3,9%) oraz spadek popytu na rynku wewnętrznym na poziomie -1,4 %. Eksport natomiast w tym kraju utrzymał się prawie na niezmiennym poziomie, przy czym należy zaznaczyć, iż średnia cena sprzedaży zwiększyła z 6,5 do 6,9 Eur/ za m² powodując tym samym wzrost o 5% wartości całego eksportu. . Nadmienić także należy, iż zmieniła się struktura odbiorców hiszpańskich płytek. Prawie 40% spadek eksportu tych produktów do Stanów Zjednoczonych został zrekompensowany wzrostem sprzedaży w innych państwach.

Rynkami wzrostu dla hiszpańskich producentów w roku 2007 były: Francja, Rumunia, Grecja, Włochy, Rosja, Izrael, Polska i Ukraina. Rynkami, na których hiszpańskie płytki straciły swoją pozycję w 2007 r. są: USA, Arabia Saudyjska, Wielka Brytania, Portugalia, Niemcy, Irlandia i Zjednoczone Emiraty Arabskie¹³⁴. Zestaw państw najchętniej kupujących płytkę hiszpańską zaprezentowany został w poniższej tabeli (tabela 3.4).

¹³⁴ Przy tym eksport poza Unię Europejską reprezentował ilościowo 42%, a wartościowo 33% całego eksportu.

Tabela 3.4. Kierunki zbytu hiszpańskich producentów płytek ceramicznych w latach 1998-2007 (w mln m²)

<i>Kraj</i>	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. Francja	-	-	-	-	-	-	26,3	26,5	26,2	28,0
2. Wielka Brytania	14,5	16,6	19,6	20,6	21,8	23,2	23,5	20,8	20,9	19,9
3. USA	25,1	30,1	32,4	35,1	37,4	40,5	35,4	34	31,7	19,8
4. Arabia Saudyjska	18,9	18,6	20,7	34,5	35,7	40,0	30,5	27,9	24,3	18,8
5. Rumunia	-	-	-	-	-	-	12,2	16,5	12,6	16,1
6. Grecja	9,8	10,3	12,1	12,5	13,3	14,0	12,5	15,3	13,7	15,5
7. Portugalia	17,8	20,2	10,7	18,9	16,8	15,2	15,4	15,3	12,8	12,3
8. Włochy	5,1	5,3	5,1	4,9	5,0	5,1	7,5	8,0	8,7	11,5
9. Rosja	-	-	-	-	-	-	7,0	7,9	10,1	11,2
10. Izrael	12,7	15,3	14,9	14,4	14,4	12,24	10,3	11,1	8,6	9,1
11. Niemcy	13,2	12,3	11,0	10,1	10,1	9,2	10,3	9,8	9,5	8,5
12. Polska	11,4	10,2	6,8	5,2	5,1	5,3	4,0	4,2	3,9	7,5
13. Albania	-	-	-	-	-	-	6,8	6,5	6,5	6,5
14. Ukraina	-	-	-	-	-	-	4,5	4,5	5,5	6,2
15. Irlandia	3,4	3,9	3,9	3,9	3,9	4,2	6,5	6,7	7,0	6,1
16. Nigeria	-	-	-	-	-	-	3,5	4,3	4,7	5,4
17. Zjednoczone Emiraty Arabskie	5,0	5,4	5,8	6,1	6,6	7,5	6,7	6,4	5,3	5,4
18. Holandia	3,8	4,0	3,7	3,7	4,5	4,6	4,2	4,4	4,7	4,9
19. Kuwejt	3,3	4,3	4,3	4,3	4,6	4,7	5,3	6,4	5,5	4,6

Źródło: Internet: www.spainishtiles.info.es/2006 oraz P. Giacomini, *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 64.

We Włoszech natomiast wskaźniki dotyczące produkcji, konsumpcji i eksportu w 2007 r. zanotowały spadki, z czego największy spadek można było zauważyć w eksporcie (- 4,2%). Przyczyną obniżenia wielkości eksportu było załamanie się dwóch głównych włoskich rynków eksportowych: rynku niemieckiego i amerykańskiego. Nie mniej jednak, wzrost średniej ceny w eksporcie do 11.03 Eur/m² (+4,9%) oraz na rynku krajowym 10,6 Eur/m² (+2,8%) pozwolił sektorowi zamknąć rok 2007 z 0,8% wzrostem obrotu w porównaniu z rokiem poprzednim. W zakresie

sprzedaży płytek włoskich dane wg poszczególnych państw prezentuje tabela 3.5:

Tabela 3.5. Kierunki zbytu włoskich producentów płytek ceramicznych w latach 1998-2008 (w mln m²)

<i>Kraj</i>	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. Francja	50.8	52.6	57,5	57,0	58,0	59,8	58,4	58,8	59,9	58,9
2. USA	41.3	50.3	56,2	61,9	65,3	69,2	73,1	66,2	65,3	55,2
3. Niemcy	95.4	94.8	79,1	72,5	72,0	72,0	63,3	53,5	51,5	44,9
4. Grecja	20.3	18.5	19,0	20,3	21,3	22,0	18,8	17,9	18,7	19,5
5. Belgia/ Luxemburg	12.8	11.7	12,1	11,5	11,7	11,9	11,5	11,0	10,8	10,9
6. Wielka Brytania	7.6	6.7	9,2	9,6	10,1	10,5	11,6	11,2	10,4	10,5
7. Austria	13.2	12.7	12,6	11,5	11,7	11,9	11,2	10,8	10,1	10,1
8. Kanada	8.3	6.1	8,9	9,2	9,9	10,5	10,2	8,7	9,9	9,9
9. Holandia	8.9	8.8	8,6	8,4	8,5	8,9	7,2	7,4	7,7	7,5
10. Szwajcaria	6.9	7.3	8,6	8,1	8,2	8,4	9,0	9,1	8,8	8,2
11. Węgry	7.9	7.6	9,8	9,4	9,9	10,8	8,0	6,7	6,6	6,9
12. Chorwacja	3.9	4.0	9,0	9,5	9,7	9,9	6,5	6,4	6,7	6,7
13. Szwecja	-	-	-	-	-	-	5,0	5,4	5,7	6,2
14. Rosja	-	-	-	-	-	-	5,0	5,0	5,6	6,0
15. Hiszpania	-	-	-	-	-	-	4,9	5,4	6,4	6,0
16. Arabia Saudyjska	-	-	-	-	-	-	7,0	6,5	4,5	6,0
17. Rumunia	-	-	-	-	-	-	4,3	4,5		5,2
18. Dania	-	-	-	-	-	-	4,2	4,6	5,3	4,9
19. Polska	12.3	11.8	10,8	8,0	7,9	8,1	4,4	4,0	4,2	4,5

Źródło: Internet www.ceramicworldweb.it /2006 por. Internet www.assopiastrelle.com/2006 oraz P. Giacomini, *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 64

Do głównych rynków wzrostu eksportu dla włoskich producentów w 2007 r. można było zaliczyć: Grecję, kraje Beneluksu, Wielką Brytanię, Szwecję, Rosję, Hiszpanię, Rumunię, Danię, Polskę, a także Słowenię i Norwegię. Największe spadki zanotowane zostały, jak już wspomniano powyżej, w Stanach Zjednoczonych i na rynku niemieckim. Szczegółowe

wielkości eksportu wg poszczególnych krajów zaprezentowane zostały poniżej (tabela 3.6):

Tabela 3.6. Wielkość eksportu płytek ceramicznych realizowany przez głównych światowych producentów w latach 1998-2007 (w mln m²)

Lp.	Państwo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	Chiny	-	-	24	53	125	207	260	342	450	500
2.	Włochy	406	417	436	441	438	418	413	390	396	379
3.	Hiszpania	242	270	312	339	357	336	341	341	336	333
4.	Turcja	42	50	52	57	72	85	94	97	93	104
5.	Brazylia	35	43	48	60	74	104	126	114	115	102
6.	Meksyk	33	34	33	37	33	29	32	46	55	56
7.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	-	15	20	22	25	22	23	25	32	38
8.	Portugalia	19	19	19	21	22	25	29	34	36	37
9.	Polska	-	-	-	5	6	13	17	19	21	30
10.	Indonezja	16	17	20	24	26	31	36	31	33	28
11.	Niemcy	19	21	20	21	22	22	23	21	24	26
12.	Tajlandia	8	11	12	12	13	22	22	25	27	25
Całkowity export świata		1.008	1.154	1.244	1.259	1.410	1.510	1.670	1.715	1.865	1910

Źródło: 8th International Ceramics Statistic Survey, ACIMAC, Nr 10/2006, s. 23 oraz P. Giacomini, World production and consumption of ceramic tiles, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 62.

Państwem, które również należy do czołówki największych eksporterów płytek ceramicznych na świecie, i które zwiększyło w 2007 roku wyniki na tym polu o 11 % jest Turcja (z 179 mln m² w 2006 do 160 mln m² w roku następnym). Wzrost w eksporcie zrekompensował częściowo obniżenie sprzedaży na rynku wewnętrznym, którego spadek wyniósł – 10,4 % (z 93 mln m² w 2006 do 104 mln m² w roku 2007).

Eksport jest ściśle skorelowany z importem dlatego w poniższym zestawieniu (tabela 3.7) przedstawieni zostali, wg kryterium narodowego, najwięksi importerzy płytek ceramicznych.

Tabela 3.7. Import płytek ceramicznych na świecie w latach 1998 - 2007
(w mln m²)

Lp.	Państwo	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.	USA	115	139	155	160	189	207	231	246	254	202
2.	Francja	82	89	97	104	104	104	109	110	110	108
3.	Niemcy	152	149	143	127	113	111	106	90	87	83
4.	Arabia Saudyjska	25	28	34	48	61	65	77	80	89	77
5.	Wielka Brytania	38	38	44	48	48	52	61	64	66	67
6.	Korea Południowa	-	-	-	22	32	42	42	51	54	66
7.	Rosja	15	8	8	21	22	27	34	35	45	52
8.	Grecja	33	32	35	33	33	33	39	41	43	51
9.	Zjednoczone Emiraty Arabskie	-	-	-	9	13	22	23	25	51	43
10.	Kanada	16	19	21	24	29	30	33	32	33	35
11.	Australia	18	20	25	24	28	35	37	32	31	33
12.	Rumunia				11	11	14	21	27	28	33
13.	Włochy	-	14	13	14	16	13	22	22	28	31
14.	Izrael	19	22	25	31	26	25	27	29	26	30
15.	Belgia + Lux	26	23	26	25	24	25	22	22	23	28
16.	Ukraina	-	-	-	-	-	6	15	12	16	25
17.	Indie	-	-	-	1	10	15	15	18	20	22
18.	Nigeria	-	-	-	-	-	7	13	19	27	22
19.	Tajlandia	-	-	-	-	9	15	22	22	20	22
20.	Holandia	24	22	21	19	19	20	19	20	20	21
Całkowita produkcja świata		1,008	1,069	1,157	1,244	1,385	1,510	1,635	1,715	1,865	1,910

Źródło: 8th International Ceramics Statistic Survey, ACIMAC, Nr 10/2003, s. 24-25, World Review, Ceramic World, Nr 68/2006, s. 77 oraz P. Giacomini, *World production and consumption of ceramic tiles*, Ceramic World Review, Nr 78/2008, s. 68.

Dane z tabeli 3.7 potwierdzają, iż pomimo znacznego spadku, Stany Zjednoczone nadal przodują w zestawieniach największych importerów płytek ceramicznych na świecie. Import ten w tym kraju w 2007 r. osiągnął poziom 202 mln m², tj. był on aż o 20,3 % niższy w porównaniu z rokiem poprzednim. Przedstawiając państwa będące

największymi importerami płytek ceramicznych na świecie nie można zbagatelizować Rosji.

Rosja pokonała kryzys w latach 1998–2000 i w 2005 r., ponownie pokazała intensywne zmiany nie tylko w zakresie importu, a także w kwestii wzrostu produkcji lokalnej. Zaznaczyć przy tym należy, iż wzrastające koszty i potrzeba dalszych inwestycji, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom klienta, a także rosnąca konkurencja, szybko zmieniają krajobraz dystrybucji płytek ceramicznych w tym kraju. Ogólna tendencja polega na nabywaniu małych, lokalnych fabryk przez duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa. Rozpoczęcie produkcji w Rosji zostało zapoczątkowane przez przedsiębiorstwa takie, jak Cersanit, który dokonał przejęcia lokalnej fabryki, a także i Lasselsberger, budując od podstaw nowy zakład produkujący płytki ceramiczne, podobnie jak turecka fabryka, Vitra. Kerama Marazzi, Stroyifarfor and Keramin, to przedsiębiorstwa, które są już obecne na lokalnym rynku. Ich celem jest zwiększenie wielkości produkcji i osiągnięcia korzyści skali. Warto dodać, iż Kerama Marazzi zajmuje się także tworzeniem dystrybucji, która aktualnie wynosi 120 własnych sklepów i planuje otworzyć nowe serie większych supermarketów w największych miastach Rosji. Szacuje się, iż lokalni producenci wraz z fabryką Estima wkrótce dojdą do bezpośredniej konkurencji z istotną częścią rynku, jaki reprezentuje import.

Z kolei wielkość produkcji płytek ceramicznych w Polsce na tle innych producentów świecie ulokowała się na wysokim czternastym miejscu w zestawieniu w 2007 r., osiągając współczynnik wzrostu na poziomie +2% w porównaniu z rokiem poprzednim i osiągnęła wymiar 112 mln m². Łączna wielkość eksportu polskich płytek ceramicznych w 2007 r. uzyskała aż 42% wzrost w komparacji z rokiem poprzednim osiągając poziom 30 mln m². Warto zastanowić się, co wpłynęło na osiągnięcie przez nasz kraj tak wysokiego wzrostu w eksporcie? Czynnikiem, który wydaje się mieć największy wpływ to stosunkowo

szybka adaptacja nowości lansowanych przez Włochy i Hiszpanię na targach oraz przewaga logistyczna nad tymi krajami w dotarciu na rynki Wschodnie (Rosja, Ukraina, Białoruś, itp.) sprawia, iż płytki jest tańsza i szybko dostępna. Konsumenci tych krajów zauważyli tę różnicę en plus, co zaważyło na wzroście eksportu w naszym kraju.

Podsumowując kwestie związane z branżą płytek ceramicznych na świecie można stwierdzić, iż zmiany badanych wielkości, tj. światowej produkcji, konsumpcji, importu i eksportu płytek ceramicznych wykazały wynik pozytywny. Porównanie wielkości prezentuje poniższa tabela (3.8).

Tabela 3.8. Porównanie zmian badanych wielkości w branży płytek ceramicznych na świecie

Zmiany wielkości	Lata porównywane: 2006 - 2007
Światowej produkcji	+ 5,2 %
Światowej konsumpcji	+ 7,2 %
Światowego eksportu	+ 2,4 %
Światowego importu	+ 2,4 %

Źródło: Badania własne na podstawie P. Giacomini, World production and consumption of ceramic tiles, Ceramic World Review, Nr 78/2006, s. 62.

Analizując powyższe zestawienia można dojść do przekonania, iż płytki ceramiczne trudno eksportować poza obszary zintegrowane ekonomicznie i transportowo. Obserwuje się tendencje do lokowania produkcji blisko miejsca jej konsumpcji. Na przełomie lat 2001 i 2007 np. w Afryce produkcja i konsumpcja wzrosła odpowiednio o 70 i 65 %; w Azji o 86 i 81 %, w Ameryce Północnej o 20 i 25 %, w Ameryce Południowej o 37 i 34 %.

Wyjątkiem jest Europa z popytem reprezentującym wzrost o 24 % podczas gdy produkcja wzrosła tylko o 13%. Powyższe dane nie

oznaczają, iż eksport i import na świecie zmniejsza się. Przeciwnie, między latami 2001 a 2007 wzrósł o 51,7 % (głównie dzięki Chinom) jednak przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne muszą nauczyć się myśleć w terminach wzrastającego szerokiego zintegrowanego obszaru ekonomicznego, gdzie łatwość handlu i komunikacji pozwala na łatwiejszy produkt. Jeżeli chodzi o te obszary, najlepszym przykładem jest Unia Europejska, gdzie rynek jest otwarty, przejrzysty i wysoko rozwinięty. W innych obszarach bariery związane z cłem i inne przeszkody hamują wolny obieg produktów, a konkurencja między lokalną produkcją a importem skłania się korzystniej ku lokalnej produkcji. Nie ulega wątpliwości, iż ukształtowanie otoczenia branżowego jest zdeterminowane przez otoczenie wykreowane przez państwo, będzie ono przedmiotem rozważań w następnym podrozdziale.

3.3. Polityka gospodarcza państwa i otoczenie prawne

Polityka gospodarcza, której wyrazem jest większa lub mniejsza ingerencja Państwa w gospodarkę, ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Poglądy na rolę i miejsce instytucji państwowych w gospodarce zmieniają się, jednak powszechnie ich obecność i pełnienie określonych funkcji jest akceptowane. Spory toczą się bardziej wokół skali i metod ingerencji¹³⁵. W przypadku gospodarki polskiej takie dyskusje także mają miejsce. I zarówno zwolennicy liberalizmu gospodarczego, jak i interwencjonizmu państwowego mają swoje racje. Nie opowiadając się po żadnej ze stron, za najważniejszą dewizę Państwa w obecnej sytuacji gospodarczej Polski uznać można nie przeszkadzanie podmiotom gospodarczym w funkcjonowaniu na rynku poprzez stworzenie stabilnych, prawnych i organizacyjnych ram

¹³⁵ Por. *Europäische Industriepolitik und internationaler Wettbewerb*, Info – Schneldienst, Nr 26/1993, s. 128 – 130.

funkcjonowania gospodarki, a w przypadku ingerencji Państwa kierowanie się zdrowymi i rozsądnymi kryteriami rynkowymi, czy konsekwentnie stosując preferencje dla danego sektora. Wydaje się, że powyższe kryteria nie są do końca stosowane, co znajduje odzwierciedlenie również w makroekonomicznych regulacjach – dotyczących pośrednio lub bezpośrednio branży płytek ceramicznych.

Poniżej przedstawione zostały wybrane instrumenty interwencji państwa, które wg przeprowadzonych badań najsilniej oddziałują na interesujące nas przedsiębiorstwa. W związku z tym, można warto zatem prześledzić generalne cele polityki budowlanej, jakie stawia sobie państwo w ramach ustawy o NPR.

✓ Narodowy Plan Rozwoju 2007 –2013

W odróżnieniu od Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006, który był dokumentem programującym wykorzystanie przez Polskę funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności Unii Europejskiej, Narodowy Plan Rozwoju (NPR) na lata 2007-2013 jest strategią obejmującą całokształt działań rozwojowych kraju, bez względu na pochodzenie środków finansowych. Poza przedsięwzięciami współfinansowanymi z budżetu UE, uwzględnione w niej zostały działania finansowane wyłącznie z zasobów krajowych. Ustawa o Narodowym Planie Rozwoju¹³⁶ określa cel, zakres tematyczny, wewnętrzną strukturę oraz sposób przygotowania i realizacji Narodowego Planu Rozwoju.

Należy zwrócić uwagę na politykę mieszkaniową w ramach założeń Narodowego Planu Rozwoju, która jest bardzo istotna dla badanej branży ponieważ właśnie płytki ceramiczne stanowią obecnie standardowy materiał wykończeniowy mieszkań. Można zatem przyjąć, iż im więcej mieszkań będzie oddawanych do użytku, tym więcej płytek będzie kupowanych na rynku wewnętrznym. W związku z tym polityka

¹³⁶ Ustawa Narodowym Planie Rozwoju z dnia 20 kwietnia 2004 r.

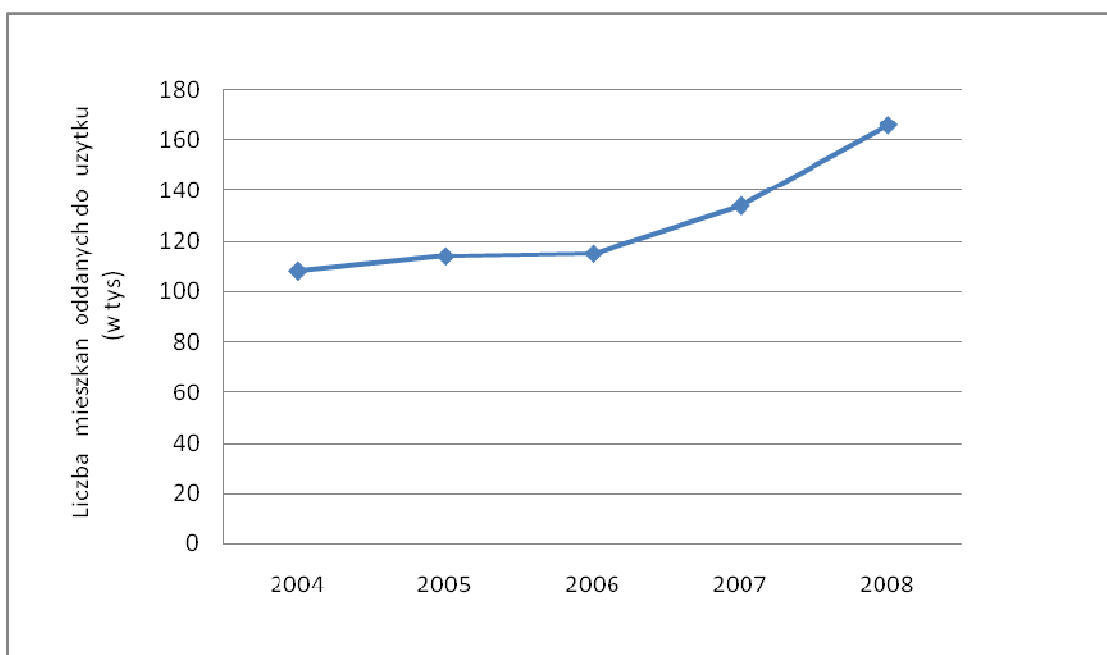
pro-mieszkaniowa rządu posiada istotny wpływ na wielkość sprzedaży tego produktu na rynku krajowym.

W założeniach NPR w okresie do 2013 r., w NPR założony został cel wykorzystania sytuacji wysokiego niedoboru mieszkań oraz narastającej luki remontowej dla zwiększenia efektywności procesu restrukturyzacji gospodarki i przyspieszenia wzrostu gospodarczego poprzez nadanie priorytetu rozwojowi mieszkalnictwa. Poprzez wykorzystanie specyficznej dla budownictwa cechy, jaką jest względna łatwość kreowania popytu i podaży nowych miejsc pracy oraz produkcji budowlanej i materiałów budowlanych, relatywnie niskie koszty tworzenia nowego miejsca pracy, realizowany jest wysoki efekt mnożnikowy miejsc pracy powstających w wyniku wzrostu ruchu budowlanego. Polityka mieszkaniowa w ramach NPR opiera się na:

- uruchomieniu programów rozwoju lokalnego skoncentrowanych wokół problemów mieszkalnictwa;
- zwiększeniu skłonności kapitału prywatnego do inwestycji w mieszkalnictwo;
- zwiększeniu udziału kredytu długookresowego w finansowaniu budowy i remontów mieszkań;
- rozwój programu mieszkań na wynajem (sprzyjający zwiększeniu mobilności siły roboczej).

Ukształtowanie się wielkości mieszkań oddanych od użytku w latach 2004-2008 zostało przedstawione na poniższym rysunku (rys.3.3):

Rys. 3.3. Liczba mieszkań oddanych od użytku w latach 2004-2008



Źródło: Internet: <http://www.stat.gov.pl/gus/2009>

Wyżej zaprezentowany wykres jednoznacznie wskazuje, iż w ostatnich dwóch latach (2007 i 2008 r.) nastąpił gwałtowny wzrost w podaży mieszkań na rynku pierwotnym. W roku 2007 oddano ich łącznie 134 tys., tj. o 16,5 % więcej w porównaniu z rokiem poprzednim. Natomiast do użytku w 2008 roku przekazano łącznie 165,8 tys. mieszkań, co stanowiło 24 % wzrost w porównaniu z rokiem 2007.

Wzrost popytu na rynku nieruchomości obserwowany w ostatnich latach był uwarunkowany czynnikami kreującymi popyt, do których można zaliczyć:

1. Obowiązujące od 20 czerwca 2006 r. znowelizowane przepisy ustawy-prawo budowlane, zgodnie z którymi osoby, które dopuściły się samowoli budowlanej między 1 stycznia 1995r. a 11 lipca 1998r. mogły dokonać bezpłatnej legalizacji tych budynków.
2. Obowiązująca od 1 stycznia 2008 r. ustawa gwarantująca zwrot różnicy między stawkami 7proc. i 22 proc. VAT za materiały

budowlane kupione od 1 maja 2004 r., na które po tej dacie podatek wzrósł z 7 do 22 % oraz ustawa o społecznym budownictwie mieszkaniowym. Według tej ustawy preferencyjna 7proc. stawka VAT obejmuje nowe mieszkania o powierzchni do 150 mkw. oraz domy jednorodzinne do 300 mkw., kupowane od deweloperów i spółdzielni mieszkaniowych. Wyższa, 22-proc. stawka VAT obowiązuje za każdy dodatkowy metr powierzchni użytkowej.

3. Oddziaływanie Rekomendacji S
4. Program „Rodzina na swoim” oparty na ustawie z dnia 8 września 2006 r. (znowelizowanej 15 czerwca 2007r.) o finansowym wsparciu rodzin w nabywaniu własnego mieszkania.
5. Ustawa z dnia 27 października 2007 r. obniżającą o połowę opłatę za usługi notarialne związane z obrotem nieruchomościami (mieszkania, domy jednorodzinne, działki budowlane).
6. Wejście w życie aktualizacji ustawy o automatycznym odrolnieniu ziemi rolnej położonej w granicach miast bez względu na jej klasę spowodowało przeznaczenie znacznej części gruntów na cele inwestycyjne.
7. Wejście w życie nowego prawa budowlanego, o ile zostanie ono zatwierdzone przez jednostki ustawodawcze i wykonawcze, znoszące pozwolenia na budowę powinno przyczynić się do zmniejszenia kosztów samej inwestycji, jak również potencjalnych strat deweloperów z tytułu alternatywnych korzyści wynikających z możliwości inwestycji środków zamrożonych w ziemi kupionej pod inwestycję.
8. Rosnące możliwości dochodowe funkcjonującego już na rynku pracy pokolenia wyżu demograficznego
9. Spadek bezrobocia utrzymujący się w okresie 2004 -2008 wraz z systematycznym polepszeniem się statusu materialnego

Polaków połączonym z przekonaniem o jego dalszym wzroście w przyszłości korzystnie oddziaływały na popyt na nieruchomości.

10. Zmiana struktury gospodarstw domowych, w szczególności wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych.
11. Atrakcyjny poziom stóp procentowych w kraju i polityka kredytowa banków w segmencie kredytów hipotecznych
12. Emigracja – wpływa negatywnie na popyt na nieruchomości choć z drugiej strony część oszczędności tych emigrantów była przeznaczana na zakup nieruchomości w Polsce.

Nadmienić należy także, iż liczba mieszkań oddanych do użytku jest niejako rezultatem wcześniejszych (o ok. 2-3 lata) decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez deweloperów i spółdzielnie, zaś w przypadku inwestorów indywidualnych – można przyjąć dłuższy okres (ok. 2-6 lat temu). Zatem, o bieżącej sytuacji w budownictwie świadczy liczba rozpoczętych inwestycji mieszkaniowych oraz uzyskanych pozwoleń na budowę. W tym zakresie w 2008 r. rozpoczęto budowę 174,1 tys. mieszkań, co oznacza spadek o 5,6% w porównaniu z rokiem 2007. Spadek dotyczył także pozwoleń na budowę mieszkań, których wydano 230,1 tys., tj. mniej o 7,1%. Można zatem szacować, iż poprzez spadek popytu, a także wprowadzenie obostrzeń w przyznawaniu kredytów spowoduje, iż znaczna część wydanych w 2008 r. pozwoleń nie zostanie zrealizowana.

Czynniki zniechęcające inwestorów do dokonywania inwestycji mieszkaniowych, zaprezentowane zostały szczegółowo z podziałem na poszczególne miasta w poniższej tabeli (tabela 3.9):

Tabela 3.9. Udział czynników zniechęcających inwestorów do realizacji inwestycji mieszkaniowych (w %)

	Warszawa	Poznań	Kraków	Wrocław	Trójmiasto
Nieuporządkowany stan prawny wielu nieruchomości w mieście	66,7	89,2	73,1	40,0	62,9
Brak zachęt podatkowych ze strony władz lokalnych	55,6	85,7	65,4	20,0	77,7
Brak zachęt organizacyjno-administracyjnych ze strony władz lokalnych	37,8	89,3	65,4	16,0	77,7
Ogólnie „zły klimat” do prowadzenia interesów w mieście	48,9	35,7	42,3	16,0	77,7
Preferowanie inwestorów krajowych kosztem zagranicznych	20,0	7,2	38,5	20,0	14,8
Sygnaly korupcji w kręgach administracji samorządowej	60,0	92,8	61,6	24,0	74,0

Źródło: W. Dziemianowicz, B. Jałowiecki, *Polityka miejska a inwestycje zagraniczne w polskich metropoliach*, www.fundusze-strukturalne.gov.pl/2006.

Założenia NPR zakładają stopniową eliminację czynników niesprzyjających inwestorom w budowaniu nowych mieszkań, a więc pozytywne zmiany dla interesujących nas przedsiębiorstw.

Nadprodukcja, z którą od 2004 r. boryka się polska branża płytek ceramicznych, zmotywowała rodzimych producentów do podjęcia decyzji o poszukiwaniu nowych rynków zbytu nadmiaru produkcji, czyli tzw. ekspansji eksportowej. Pojawiło się wtedy pytanie gdzie i jakie efektywne narzędzia mogłyby posłużyć w znalezieniu klientów na rynkach zagranicznych? A także czy istnieją i czy są wystarczające rządowe i unijne programy promocji eksportu? Ministerstwo Gospodarki w ramach działań mających na celu promocję i rozwoju eksportu na pierwszym miejscu wymienia udział w targach i misjach gospodarczych.¹³⁷ Przed

¹³⁷ Internet.exporter.gov.pl/2009

wejściem Polski do UE środki na udział w tych przedsięwzięciach pochodziły wyłącznie z budżetu państwa, aktualnie pochodzą z budżetu państwa i funduszy unijnych. W perspektywie lat 2007-2013 istnieje możliwość uzyskania wsparcia z funduszy strukturalnych na poziomie regionalnym i poziomie krajowym¹³⁸.

Zaznaczyć należy, iż dofinansowanie na poziomie regionalnym dotyczy tylko przedsiębiorstw małych i średnich, a zatem duże przedsiębiorstwa takie, jak np. Opoczno, Paradyż, Cersanit nie mogą z nich skorzystać.¹³⁹ Większość przedsiębiorstw produkujące płytki ceramiczne w Polsce można zaliczyć jednak średnich dlatego one mogą wykorzystać dostępne dofinansowania w tym zakresie.

Program regionalny, inaczej nazywany Regionalnymi Programami Operacyjnymi (RPO) polega na otrzymywaniu przez przedsiębiorstwa pomocy w ramach programu „Wsparcie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw” Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006”¹⁴⁰ (z przedłużeniem tego terminu do roku 2008). W ramach tego programu dla jedenastu województw (zachodniopomorskiego, lubuskiego, dolnośląskiego, małopolskiego, świętokrzyskiego, podkarpackiego, podlaskiego, warmińsko - mazurskiego, kujawsko – pomorskiego, łódzkiego, lubelskiego) zostało przewidziane wsparcie bezpośrednie wsparcie udziału przedsiębiorstw w targach i misjach, a dla pozostałych

138 Tamże

139 Zgodnie z art. 2. załącznika I do Rozporządzenia Komisji (WE) 364/2004 z 25 lutego 2004 r., zmieniającego Rozporządzenie Komisji (WE) nr 70/2001 w sprawie rozszerzenia jego zakresu o wsparcie na badania i rozwój (Dz. U. WE nr 63 z 2004 r.), wyodrębnia się następujące kategorie przedsiębiorstw: średnie przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 250 pracowników oraz spełnia jeden z poniższych warunków jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów EUR lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów EUR); małe przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów EUR lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR); mikro przedsiębiorstwo (przedsiębiorstwo, które: zatrudnia mniej niż 10 pracowników oraz jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów EUR lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów EUR). Za duże przedsiębiorstwo uważa się przedsiębiorstwo inne niż mikro, małe lub średnie, o których mowa w ww. rozporządzeniu. Ważna jest również niezależność, w małych przedsiębiorstwach, inni niż mali przedsiębiorcy nie mają prawa do więcej niż 25 % udziałów w zysku i głosów w zgromadzeniu wspólników; w przypadku średnich: inni niż mali i średni nie mają prawa do więcej niż 25 % udziałów: udziału w zysku i głosów w zgromadzeniu wspólników.

¹⁴⁰ Program ten znany jest także pod nazwą Unia dla Przedsiębiorczych – Program Konkurencyjność (Internet: www.pg.gda.pl/2009)

województw (a zatem mazowieckiego, pomorskiego, wielkopolskiego, śląskiego i opolskiego) wsparcie pośrednie poprzez np. dofinansowanie projektów jednostek samorządu terytorialnego lub ich jednostek organizacyjnych, wyższych uczelni itp..

Z kolei w przypadku poziomu krajowego w ramach działania Paszport do eksportu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG), stworzono system wsparcia o charakterze specjalistycznym, przeznaczony tylko dla przedsiębiorców z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które zamierzają rozpocząć działalność eksportową lub prowadzą ją w niewielkim zakresie. Celem tego programu jest zintensyfikowanie rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o działalność eksportową. W jego ramach znajduje się udzielanie usług doradczych świadczonych poprzez powołane specjalnie do tego celu Instytucje Doradcze, które pomagają przedsiębiorcy wybrać rynek docelowy, zinterpretować akty prawne, przepisy, procedury, oraz praktyki handlowe, a przed wszystkim proponują wybór konkretnych instrumentów działania promocyjnych w ramach strategii rozwoju. Należą do nich przede wszystkim: udział w targach, wystawach i misjach gospodarczych. Przedsiębiorstwa te, aby zakwalifikować się do programu muszą spełnić przede wszystkim 3 warunki¹⁴¹:

1. W ostatnim zakończonym roku obrotowym przed złożeniem wniosku o udzielenie wsparcia posiadały udział eksportu¹⁴² lub sprzedaży na JRE (Jednolitym Rynku Europejskim) w całkowitej sprzedaży nie większy niż:
 - 30% - w przypadku mikro przedsiębiorcy,
 - 25% - w przypadku małego przedsiębiorcy,
 - i 20 % w przypadku średniego.

¹⁴¹ Por. Internet: www.parp.gov.pl/2009

¹⁴² Poprzez eksport rozumie się przy tym zarówno sprzedaż na Jednolitym Rynku Europejskim (JRE), jak i eksport do państw poza JRE.

2. Dysponują potencjałem na rozwijanie i prowadzenie transakcji eksportowych lub sprzedaży na JRE (potencjał ten jest oceniany na podstawie wypełnionego kwestionariusza).
3. Posiadają siedzibę i prowadzą działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Instytucją odpowiedzialną za wdrażanie w/w programów jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Środki przewidziane na realizację działań wynoszą 121,8 mln €, z czego na pojedyncze przedsiębiorstwo wartość dofinansowania może nawet sięgnąć 200 tys. zł^{143,144}. Na poziomie regionalnym w ramach programu wzrost konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw 2007-2013, przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne, a należące do grona małych i średnich przedsiębiorstw, mogą ubiegać się o dofinansowanie udziału w targach na dwóch poziomach:

1. Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (poziom krajowy):
 - Działanie 1.6. Paszport do eksportu
2. Regionalnego Programu Województwa Łódzkiego (poziom regionalny):
 - Działanie 3.2. Podnoszenie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.
 - Działanie 3.4. Rozwój otoczenia biznesu¹⁴⁵.

Z powyższej analizy wynika, iż również i państwo poprzez tworzenie programów wspomagających udział przedsiębiorstw w targach wystawienniczych dostrzega rolę, jaką one spełniają w ich rozwoju, a szczególnie w rozwoju eksportu. Za minus można przyjąć gąszcz informacji na temat możliwości uzyskania dotacji, które to czasami były

¹⁴³ A. Cieślak- Wróblewska, *Unia zapłaci za udział w zagranicznych targach*, Rzeczpospolita z dnia 20.01.2009, s. 43.

¹⁴⁴ Por. P. Porada *Eksport polskich towarów i usług wyraźnie przyhamował. Przyspieszyć go mają fundusze unijne*, Puls Biznesu z dn. 03.10.2007, s. 3.

¹⁴⁵ Internet: www.rpo.lodzkie.pl/2009

ze sobą niespójne. Nie mniej jednak za pozytywny można uznać sam fakt realizacji programów wsparcia udziału polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych przedsięwzięciach targowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż w zależności od przeznaczenia (budownictwo nowe, remontowe, modernizacyjne) i rodzaju budownictwa (budownictwo mieszkaniowe, użyteczności publicznej oraz przemysłowe) istnieją preferencje w stosowaniu materiałów podłogowych. Krajowa produkcja materiałów podłogowych w latach 1995-2007 charakteryzowała się wzrostem materiałów drewnianych i płytek ceramicznych oraz zmniejszeniem się produkcji wykładzin tekstylnych i materiałów na podłogi z tworzyw sztucznych. Płytki ceramiczne stanowią obecnie standard w wykańczaniu pomieszczeń i niezbędne minimum w przypadku obiektów przemysłowych czy gastronomicznych. Rosnąca produkcja krajowych zakładów produkujących płytki ceramiczne nie jest jednak w pełni wykorzystywana. Pod względem technologicznym produkcja krajowa płytek ceramicznych nie odbiega od standardów ogólnoświatowych. Poważnym problemem pozostaje w dalszym ciągu zbyt daleko posunięta, aczkolwiek akceptowana przez konsumentów finalnych unifikacja wzornicza na rynku krajowym i zbyt mała konkurencyjność cenowa lub wzornicza na rynkach zagranicznych^{146,147}. Mimo największego udziału w sprzedaży na rynku krajowym polscy producenci mogą spotkać się ze wzrastającą ekspansją producentów tureckich, chińskich, a nawet egipskich i brazylijskich. Wynika to bowiem z ogólnoświatowej nadprodukcji płytek ceramicznych i wzmożonymi działaniami ekspansyjnymi. Krajowe moce produkcyjne w pełni zaspokajają bieżący popyt. Jednak całkowita eliminacja importu nie jest

¹⁴⁶ J. Skwierczyński, dzieło cyt., s. 19.

¹⁴⁷ Innego zdania jest S. Marti, (S. Marti., *Mercado polaco en 2003*, Walencja 2003, s. 20-23), który twierdzi iż polscy producenci płytek ceramicznych wykazują się dużą konkurencyjnością wzorów, jakością i ceną. Nie mniej jednak konkurowanie na rynkach Europy Zachodniej jest trudne z uwagi na duże przywiązanie społeczeństwa do wypróbowanych marek. Szansą do rozwoju stanowią rynki Wschodnie.

możliwa. Import jest konkurencyjny, nie tylko wzorniczo, ale i cenowo. W dalszym ciągu istnieje poważne ryzyko wpływu na rynek krajowy takich produktów, które obecnie są wprowadzane przez duże sieci handlowe. Podstawowym problemem pozostaje wyniszczająca wewnętrzna konkurencja pomiędzy producentami krajowymi.

We współczesnej gospodarce rynkowej, gdzie o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje tak wiele czynników, każdy element strategii dający możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinien zostać efektywnie wykorzystany. Niewątpliwie, niektóre z wymienionych i omówionych do tej pory czynników są niezależne od przedsiębiorstwa, tak, jak jest w przypadku czynników zewnętrznych. Istnieje jednak przekonanie, że uczestnictwo w targach może być forum do dyskusji i skupienia wspólnych działań polskich producentów płytek ceramicznych poprzez ich stworzenie i aktywność w organizacji, jak np. Polska Korporacja Producentów Płytek Ceramicznych. Korporacja ta mogłaby przyczynić się do obrony polskiego rynku przed zagraniczną konkurencją, tak jak dzieje się to w przypadku producentów włoskich i hiszpańskich, którzy posiadają własne odpowiedniki takiej korporacji. Wspierają one także ich w działaniach lobbingowych i ekspansyjnych poprzez oferowanie korzystnych stawek organizacji wystaw targowych oraz poprzez szeroki dostęp do informacji dotyczącej konsumentów na nowych rynkach. Wspólne wysiłki wystawiennicze mogą w istotny sposób wpłynąć na proces podejmowania decyzji, a tym samym na precyzyjność w dopasowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa do nowego rynku i również pozwalają optymalnie wykorzystać targi, jako odpowiednie narzędzie we współczesnej walce przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne o rynek i klientów¹⁴⁸.

Omawiany rozdział miał na celu pokazać wybrane czynniki zewnętrzne, które w aspekcie udziału badanych przedsiębiorstw

¹⁴⁸ J. Frade, *Las consecuencias de las ferias*, El Mundo, Nr 43/2000, s. 45.

w targach oddziałują na ich rozwój. W następnym rozdziale przez ten sam pryzmat zostaną zanalizowane wybrane czynniki wewnętrzne oddziałujące na rozwój przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne.

4. MIEJSCE TARGÓW WŚRÓD WEWNĘTRZNYCH CZYNNIKÓW ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE

Istnieje wiele teorii na temat tego, które z czynników są ważniejsze dla przedsiębiorstwa, tj. wewnętrzne czy zewnętrzne? Autorka skłania się ku przekonaniu, iż przedsiębiorstwa działające na danym obszarze mają narzucone czynniki zewnętrzne i to, jak sobie z nimi poradzą, zależy od nich samych. Ponad dziesięcioletnia obserwacja branży płytek ceramicznych wyłoniła grupę czynników wewnętrznych, które na badaną branżę oddziałują najmocniej.

Czynniki te są ściśle skorelowane zarówno ze specyfiką branży, jaki i z samym produktem, jakim są płytki ceramiczne. Zaliczyć do niej można na pierwszym miejscu podatność na szybko zmieniającą się modę¹⁴⁹. Ta właśnie cecha produktu wymaga od przedsiębiorstw nieustannych prac nad jego rozwojem, a także niemal nieustannego kontaktu z klientem w celu prezentowania wprowadzanych na rynek nowości. Płytki to także produkt, który nie kupuje się na sztuki w związku z tym prezentacja nowego produktu, a często całej nowej kolekcji

¹⁴⁹ W branży płytek ceramicznych, podobnie jak w modzie, wyróżnić można kolekcje wiosna/lato i jesień/zima.

składającej się z płytek ściennych, podłogowych i dekoracji, wymaga przestrzeni do stworzenia optymalnego pomieszczenia, które będzie później źródłem inspiracji i przesłanką decydującą o ich zakupie. Mając to na względzie dokonana została następująca klasyfikacja czynników wewnętrznych:

- *Czynnik kapitałowy* – rozumiany nie tylko w sensie stricte finansowym, ale także i przede wszystkim, jako kapitał ludzki. To ludzie podejmują decyzje związane z alokacją zasobów finansowych przedsiębiorstwa i to właśnie od tych decyzji zależy przyszły rozwój całej organizacji.
- *Czynnik techniczno – technologiczny* - interpretowany w kontekście dostępu do najnowszej wiedzy związanej z techniką i technologią procesu produkcji.
- *Czynnik ekologiczny* – dotyczy po części w/w czynnika techniczno – technologicznego. Regulacje prawne oraz większa świadomość klienta wymuszają na fabrykach inwestycje środowiskowe również na etapie procesu produkcji.
- *Czynnik targowy* – jako główna forma i miejsce komunikacji przedsiębiorstwa produkującego płytki ceramiczne z rynkiem. Raz poprzez zebranie informacji odnośnie tego, co i jak produkować (realizowanie strategii rozwoju produktu), a drugi raz poprzez dotarcie do nowych odbiorców, a także byłych, którzy z jakiś powodów przestali współpracować z przedsiębiorstwem (realizowanie strategii penetracji rynku i rozwoju rynku).

Poniżej omówione zostały szczegółowo poszczególne czynniki wewnętrzne wraz z próbą wstępnego określenia oddziaływania udziału przedsiębiorstwa w targach na ich ukształtowanie.

4.1. Czynniki kapitałowe

Jak zaznaczono powyżej, czynniki kapitałowe będą rozpatrywane w dwojakim aspekcie, jako kapitał ludzki oraz jako kapitał finansowy. W obliczu wyzwań, jakie stwarza proces globalizacji, o bogactwie przedsiębiorstwa decydują nie tylko środki produkcji, kapitał w sensie stricte i dochody, ale w coraz większym stopniu ludzie dysponujący niezbędną wiedzą. W związku z tym można zauważyć, iż coraz częściej na świecie podejmowane są w przedsiębiorstwach działania zmierzające do tego, by dbałość o efektywność ekonomiczną towarzyszyła troska o człowieka, która przejawia się poprzez okazywanie ludziom zaufania, kształtowanie mechanizmów premiujących innowacyjność, aktywność i solidarność oraz przestrzeganie zasad etycznych¹⁵⁰. To ludzie przez swoje zaangażowanie, postawę, sposób wykonywania pracy kształtują wizerunek przedsiębiorstwa. Jako pierwsi zauważają istotne zmiany w otoczeniu i na nie reagują, tworząc źródło jego przewagi konkurencyjnej. Również i w Polsce można zaobserwować rosnące zainteresowanie przedsiębiorstw projektami związanymi z wdrażaniem nie tylko programów motywacyjnych pracowników, ale także nowoczesnych instrumentów realizacji zasad odpowiedzialnego biznesu na wszystkich szczeblach zarządzania, od budowania misji i strategii przedsiębiorstwa poczynając. W każdym procesie, przedsięwzięciu, instytucja człowieka odgrywa decydującą rolę¹⁵¹.

Jest elementem, która inspiruje, tworzy i realizuje wszelkie pomysły, wszelką myśl i każdą wizję twórczą¹⁵². Pracownicy to grupa niejednorodna pod względem oczekiwań wobec przedsiębiorstwa.

¹⁵⁰ Warto przytoczyć tezę Petera Druckera, który traktuje tradycyjne zasoby, jak ziemia, praca i kapitał, bardziej jako przeszkody niż siły napędowe przedsiębiorstwa. Wg Druckera to wiedza staje się kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia i to ona często stanowi dla przedsiębiorstwa "to be or not to be (być albo nie być)" dlatego też następnym omawianym czynnikiem jest czynnik ludzki (P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, dzieło cyt., s. 64).

¹⁵¹ J. Katzenbach, D. Smith, *The wisdom of teams, creating the high performance organization*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 88-89.

¹⁵² E. McKenne, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 44.

Przystępują do pracy motywowani potrzebami, które poprzez pracę chcą realizować. Hierarchia potrzeb podlega ewolucji, a możliwości ich zaspokajania stają miarą osobistego sukcesu, ale również poprzez realizowanie zadań i aktywność pracowników w tym zakresie, miarą sukcesu całego przedsiębiorstwa.

Czynnik ludzki w fabrykach produkujących płytki ceramiczne rozpatrywać należy wieloaspektowo, w zależności od tego, jakiej grupy osób dotyczy.

Do dalszej analizy wyróżniono 4 grupy:

- ❑ kadra menadżerska: właściciele fabryk lub członkowie zarządów oraz członkowie rad nadzorczych, dyrektorzy działów;
- ❑ kadra średniego szczebla: kierownicy, brygadziści, osoby na stanowiskach samodzielnych, inspektorzy surowcowi;
- ❑ personel wykonawczy: pozostali pracownicy kadry stałej (księgowość, administracja, handel, obsługa techniczna);
- ❑ pracownicy sezonowi.

Każda z wyszczególnionych grup związanych bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa musi posiadać odpowiednie predyspozycje. Ich niedostateczny poziom lub brak określonych cech powodują (szczególnie w przypadku grup podejmujących decyzje), że przedsiębiorstwa te nie funkcjonują tak jak powinny lub określona sfera działalności przedsiębiorstwa nie działa prawidłowo¹⁵³.

Kadrę menadżerską stanowią w 98 % wyspecjalizowani fachowcy z wyższym wykształceniem¹⁵⁴. Kompetencje kadry zarządzającej oraz znajomość języków obcych można również ocenić wysoko, co ma duże znaczenie ze względu na częsty kontakt z przedsiębiorstwami

¹⁵³ A. Lift, *Of human interaction*, Palo Alto Co, National Press Books, Los Angeles 1969, s. 45.

¹⁵⁴ Wielu z nich ukończyło Akademię Górniczo – Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie, na Wydziale Inżynierii Materiałowej i Ceramiki, Uniwersytet Ekonomiczny w P-niu, Krakowie czy we Wrocławiu. Spora część kadry menedżerskiej posiada również skończone studia podyplomowe.

zachodnimi najczęściej podczas takich spotkań jak: targi, konferencje, wyjazdy na misje gospodarcze.

Kadra kierownicza niższego szczebla posiadać powinna umiejętności organizacyjne i zarządcze, które mogą kształtować się na nieco niższym poziomie niż najwyższej kadry menedżerskiej¹⁵⁵.

W przypadku tej grupy równie ważna jest fachowość i kompetencja w wykonywanym zakresie pracy. Poziom tej części kadry fabryk płytek ceramicznych ocenić można również na wysoki, jednakże można zauważyć, że kreatywność oraz możliwości zmian i rozwoju są ograniczone (lub tłumione). Znaczenie tej kadry w przedsiębiorstwach wydaje się być niedoceniane. Większość polskich menadżerów jest przyzwyczajonych do podejmowania standardowych decyzji.

Personel wykonawczy to grupa pracowników, aczkolwiek stanowiąca najliczniejszą grupę w przedsiębiorstwie, wymaga najmniejszych zmian. Pracownicy ci wykonując elementarne czynności związane z funkcjonowaniem zakładu, nie wnoszą elementów twórczych i innowacyjnych, ograniczając się do wykonywania powierzonego im zakresu obowiązków i poleceń zwierzchników. Od pracowników tych powinno się oczekiwać lojalności wobec pracodawcy i zmiany mentalności w podejściu do pracy wykonywanej w prywatnym zakładzie, z czym nie we wszystkich fabrykach mamy do czynienia¹⁵⁶.

Pracownicy sezonowi tworzy grupa pracowników pozyskiwana na okres wzmożonego popytu na płytki ceramiczne, a więc na okres 3 – 4 miesięcy w roku¹⁵⁷. Wykonują oni podstawowe czynności, niewymagające fachowej wiedzy i specjalistycznego przygotowania. Pozyskanie tego typu pracowników nie przysparza fabrykom obecnie większych trudności. Przy znacznym bezrobociu w regionie i zmniejszeniu liczby pracowników sezonowych w większości fabrykach

¹⁵⁵ J. Hankies, *On human relations*, Harvard Business Review, New York 1979, s. 34- 59.

¹⁵⁶ J. Katzenbach, D. Smith, *The Wisdom...*, Dzieło cyt., s. 88-89.

¹⁵⁷ Jest to okres letni od czerwca do września, gdzie zwiększa się liczba remontów, a co za tym idzie również sprzedaż płytek ceramicznych.

popyt na ten rodzaj pracy jest znaczny. W interesie każdego przedsiębiorstwa jest, aby byli to ludzie zaufani (przebywają przecież na terenie zakładu), możliwie, co roku ci sami.

W kręgu zainteresowań każdej fabryki być powinno przede wszystkim podnoszenie kultury oraz kwalifikacji pracowników, nie tylko w obszarze produkcji płytek ceramicznych, gdzie konieczność szkoleń, wymiany doświadczeń i pozyskania umiejętności stosowania nowoczesnej technologii jest niezbędna, ale i w sferze zarządzania i otwartości na niestandardowe podejście do kwestii związanej z tworzeniem strategii rozwoju¹⁵⁸.

K. Bleicher zwrócił uwagę na swego rodzaju przypadłość organizacji polegającą na tym, że większość przedsiębiorstw tkwi we wczorajszych strukturach, pracuje dzisiejszymi metodami nad jutrzejszymi problemami, ale przeważnie z ludźmi, którzy te wczorajsze struktury budowali, i którzy już jutro w tej organizacji funkcjonować nie będą¹⁵⁹. Wskazuje on tym samym na problemy w aplikowaniu zmian, na problem obawy przed zmianami. Zmiany w przedsiębiorstwie są często traktowane przez pracowników, jako zło konieczne i często też nie są wprowadzane od razu pod wpływem bodźców pochodzących z szybko zmieniającego się rynku. To rynek nadaje kierunek zmianom zachodzącym we wnętrzu organizacji, jeżeli nie są one wprowadzane, organizacja staje się z czasem coraz mniej konkurencyjna. Trafne podjęcie decyzji strategicznych w szybko zmieniającym się otoczeniu zależy od pracowników organizacji, od dostrzeżenia istotnej specyfiki branży i umiejętnego wykorzystania ogólnie dostępnych środków. Jest to możliwe w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy.

¹⁵⁸ *Trabajar en equipo, caro pero rentable*, Actualidad Económica, z dn. 31.10.1992, s. 42- 46.

¹⁵⁹ E. Urbanowska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, dzieło cyt., s. 246.

Wartość przedsiębiorstwa opartego na wiedzy pracowników dostrzegają także M. Pendler, J. Burgoyne¹⁶⁰, wg których ważnym zadaniem organizacji jest pogłębianie zdolności uczenia się oraz otwartości na nowe pomysły, rozwiązania i metody. "Ucząca się" organizacja w sposób ciągły zdobywa, przetwarza i rozpowszechnia wiedzę o rynkach, produktach, technologiach oraz procesach. Wiedza ta oparta jest na informacji pochodzącej z różnorodnych źródeł, także od klientów, dostawców i konkurentów¹⁶¹. Przetwarzana natomiast jest przez ludzi dlatego czynnik ludzki zostanie omówiony został jako pierwszy w kontekście wewnętrznych czynników oddziałujących na rozwój przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne. Wiedza i obserwacja otoczenia pozwalają dostrzec i zrozumieć zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym, a te są sygnałem, aby utrzymać lub wzmocnić aktualną pozycję na rynku albo wręcz zapobiec zjawiskom kryzysowym. Reakcja na zmienne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa uzależniona jest od wielu uwarunkowań, ale przede wszystkim od samej organizacji (systemu zarządzania i zdolności samoregulacji oraz systemu powiązań z otoczeniem). Przedsiębiorstwo powinno bacznie obserwować szybko zmieniający się rynek, zachowania bliższych i dalszych konkurentów, a także samych konsumentów.

¹⁶⁰ W obecnych czasach coraz większe znaczenie nabiera umiejętne zarządzanie informacją i wiedzą w organizacjach. Jednym z najważniejszych czynników staje się wiedza pracowników oraz właśnie budowanie kultury "learning organisation". Przedsiębiorstwo "uczące się" to organizacja, która umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca siebie oraz kontekst, w którym istnieje (M. Pendler, J. Burgoyne, T. Boydell, *The learning company: A strategy for suitable development*. Wyd. 2. Maidenhead 1997, s. 3. Cyt. za Pedler, M., Aspinwall, K. Przedsiębiorstwo uczące się. PWE, Warszawa 1999, s. 23) Ta składająca się z dwu części definicja mówi po pierwsze o rozwoju potencjału każdego członka organizacji, a nie tylko zarządzających na najwyższych szczeblach, po drugie dotyczy samodzielnego rozwoju organizacji jako organizmu, łącznie z integracją wiedzy każdej z poszczególnych osób z wiedzą ogólną przedsiębiorstwa jako całości. Temat przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się został rozwinięty również przez J. Rokitę (J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, dzieło cyt., s. 69).

¹⁶¹ Organizacyjne uczenie się to połączenie trzech procesów: tradycyjnego uczenia się - procesu zwiększania kompetencji pracowników przez ich udział w kursach, seminariach, konferencjach itp. Realizowany jest przez samokształcenie i przekazywanie wiedzy między pracownikami. Empirycznego uczenia się - procesu zwiększania kompetencji przez praktyczne działanie. Umożliwia wykorzystanie w praktyce wiedzy zdobytej w trakcie tradycyjnego uczenia się, jednak sama wiedza pochodzi z doświadczenia. Cybernetycznego (systemowego) uczenia się - odkrywania nowych sposobów widzenia i rozumienia zasad funkcjonowania organizacji, ich kwestionowanie i zmiana. Jest to spojrzenie dwoiste: porównuje się sytuację z normami, a równocześnie kwestionuje się prawidłowość norm. (A. Stachowicz - Stanusz, *Managing market intelligence - element of learning organization*, Report on management, Knowledge management, Warszawa 2001, s. 158).

Aktualnie tylko na tej podstawie można określić czynniki najsilniej wpływające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Opcja rozwoju kapitałowego w sensie stricte w odniesieniu do przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne polega na projektowaniu przyszłości przedsiębiorstwa na podstawie rosnących aktywów, co prowadzi zwykle do wzrostu kapitału własnego ze szczególnym uwzględnieniem aktywów niematerialnych^{162,163}.

Po przystąpieniu Polski do UE w 2004 r. nastąpił dynamiczny rozwój branży płytek ceramicznych (szczególnie poprzez napływ środków unijnych), ale także wzrost konkurencji. Działania polskich wytwórców płytek ceramicznych w dziedzinie inwestycji, obejmują zarówno modernizację technologii, jak i zwiększenie mocy produkcyjnych. Przedsiębiorstwa, aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną na rynku zmuszone zostały do wprowadzania nieustannych ulepszeń i zmian w tym zakresie. Zmiany realizowane są także poprzez inwestycje, które mają na celu dostosować działalność organizacji do potrzeb aktualnego i przyszłego popytu. Polega to na tym, że przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne w stosunku do swoich klientów (dystrybutorów generalnych, a obecnie nawet zupełnie małych odbiorców) występują jako inwestor. Z jednej strony zakłady te realizują inwestycje związane z budową trwałej ekspozycji, np. tak zwanych boksów łazienkowych, zewnętrznej i wewnętrznej dekoracji sklepu. Z drugiej strony, z uwagi na dużą konkurencyjność rynku, zmuszone są do stosowania tzw. "atrakcji finansowych" (kredyty kupieckie z reguły 60, a ostatnio coraz częściej 90, a nawet 150 dniowe na zakupiony towar). Służą one zwiększeniu lub czasem utrzymaniu sprzedaży. Z teoretycznego punktu widzenia jest to działalność poprawna, ponieważ umożliwia bezpieczne dla kupców wprowadzenie i wypróbowanie nowego asortymentu. W praktyce jednak, kredyt ten powinien być stosowany znacznie bardziej ostrożnie niż to się

¹⁶² E. Urbanowska – Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, dzieło cyt., s.119.

¹⁶³ P. Fernández, J.Sautoma, *Finanzas para directivos*, Eunsa, Pamplona 1995, s. 65- 68.

działo dotychczas gdzie perspektywa szybkiego zysku górowała nad dokładnym sprawdzeniem zabezpieczenia wiarytelności kredytowej kontrahenta. Przedsiębiorstwa, aby sprostać tym potrzebom rynkowym muszą posiadać odpowiednie źródła finansowania inwestycji. Podstawowymi takimi źródłami finansowania interesujących nas przedsiębiorstw są¹⁶⁴:

- środki własne (nadwyżka finansowa),
- kredyty bankowe,
- akcje,
- środki inwestorów zagranicznych.

Nadwyżka finansowa wydaje się być najpewniejszym źródłem kapitału, gdyż jej istota tkwi w samym przedsiębiorstwie (jest to wewnętrzne źródło kapitału).^{165,166} Im masa zysku większa, tym lepiej dla przedsiębiorstwa. Na wielkość wypracowanego zysku wpływa jednak zbyt wiele czynników, aby jednoznacznie określić czynnik, który ma największe znaczenie przy kreowaniu zysku (mówić należy bardziej o grupie czynników).^{167,168} Maksymalizacja zysku sprowadza się do prostej zasady: optymalizacji dochodów i minimalizacji kosztów¹⁶⁹. Odnosząc tę zasadę do działalności interesujących nas przedsiębiorstw można stwierdzić, że największy wpływ na poziom pozycji dochodowo kosztowych mają:

¹⁶⁴ Źródła finansowania inwestycji, Azulejo, Nr 3/2005, s. 56- 59.

¹⁶⁵ Nadwyżka finansowa jako dodatnia różnica między wpływami uzyskanymi ze sprzedaży produktów a planowanymi wydatkami. Nadwyżka finansowa definiowana jest także, jako suma zysku netto powiększonego o amortyzację. Wskazuje na zdolność do generowania z działalności operacyjnej dochodów pieniężnych netto w stosunku do sprzedaży. Im nadwyżka finansowa w stosunku do wielkości sprzedaży jest większa tym przedsiębiorstwo jest nie tylko rentowniejsze, ale także jest bardziej zdolne do wypracowania większego dochodu pieniężnego netto. Tym samym jego płynność i zdolność do terminowego regulowania należności jest większa. (I. Flis, *Rachunkowość dla MSP*, Internet archiwum.parp.gov.pl/2009)

¹⁶⁶ Internet: www.ekonomia.odeon.pl/2007

¹⁶⁷ P. Fernández, J. Santoma, *Finanzas para directivos*, dzieło cyt., s. 34.

¹⁶⁸ Rola kredytu bankowego w finansowaniu inwestycji przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne jest niewielka; kredyt stanowi około 15 % środków przeznaczonych na inwestycje.

¹⁶⁹ W. Moczydłowska, *Cos zyskać, coś stracić*, Gazeta Prawna, Nr 102/2002, s. 14.

- przestrzeganie reżimu kosztów w przedsiębiorstwie (zarówno kosztów wydziałowych, ogólnozakładowych, jak i kosztów zarządu);
- jednostkowy koszt produkcji; w zestawieniu z ceną rynkową determinuje on marżę osiąganą na sprzedaży;
- umiejętność sprzedaży, np. czas sprzedaży (wpływ wahań cen i sezonowości sprzedaży); zabieganie o stałą grupę odbiorców.
- koszty i dochody alternatywne: sprzedaż w okresie późniejszym powoduje koszty magazynowania, możliwość utraty płynności, czy ryzyko nie sprzedania; wczesna sprzedaż pozwoli na wcześniejsze zainwestowanie środków, natomiast późniejsza sprzedaż może przynieść korzyść w postaci wyższej ceny jednostkowej;
- kształtowanie własnej bazy surowcowej.

Konieczność zainwestowania znacznych zasobów finansowych, by móc konkurować na rynku, stanowi barierę, zwłaszcza, jeśli kapitał jest potrzebny na ryzykowną działalność reklamową lub badawczo – rozwojową. Kapitał może być potrzebny nie tylko do zakupu nowych urządzeń produkcyjnych, lecz także na takie cele, jak kredyt dla odbiorców, zapasy, lub pokrycie strat poniesionych przy rozruchu¹⁷⁰.

W omawianych przedsiębiorstwach znaczny odsetek kredytów inwestycyjnych stanowią kredyty na budowę nowego przedsiębiorstwa (Paradyż) lub rozbudowę już istniejącego (Opoczno częściowo sfinansowało długoterminowym kredytem inwestycyjnym I etap budowy zakładu Mazowsze) czy lub też kredyt przeznaczony na ochronę środowiska naturalnego¹⁷¹.

Jako spółki akcyjne, przedsiębiorstwa Opoczno, Cersanit, Polcolorit, Ceramika Gres, mogą one zwiększyć kapitały inwestycyjne

¹⁷⁰ M. Porter, *Strategia konkurencji.....*, dzieło cyt., s.27.

¹⁷¹ Internet: www.infor.pl/2007

poprzez nową emisję akcji. Przyznać należy, że element ten jest często bagatelizowany przez przedsiębiorstwa. Na udaną sprzedaż firmy poprzez emisję akcji wpływa kilka czynników, wynikających z wcześniejszych relacji przedsiębiorstwo – rynek. Do najistotniejszych należy zaliczyć:

- dobrze prowadzony marketing i kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku jest ważnym elementem, rodzącym zaufanie do organizacji;
- zabezpieczenie sobie stałej i dobrej bazy surowcowej;
- poziom wypracowanych zysków i w efekcie wysokość wypłacanej dywidendy, są czynnikiem, który dotychczasowi akcjonariusze cenią sobie zazwyczaj najwyżej;
- terminowe wywiązywanie się z zobowiązań wobec instytucji bankowych, dzięki czemu firma nabiera wiarygodności i ułatwia sobie tym samym przyszłe kontakty z bankami;
- rzetelna informacja o kondycji finansowej i zamierzeniach firmy świadczą również o wiarygodności i otwarciu się firmy na zmiany i otoczenie.

Potencjalni inwestorzy wywodzą się z grupy osób prawnych i fizycznych, są nimi najczęściej pracownicy i banki. Oni też będąc dotychczasowymi współwłaścicielami fabryki przeważnie korzystają z prawa poboru akcji utrzymując lub zwiększając swoje udziały. Zakup akcji jest również możliwy przez osoby spoza w/w grupy (a więc może je kupić każdy) jeśli tylko statut lub uchwała Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy dopuszcza taką możliwość. WZA dopuścić może również do zamkniętej emisji akcji, przeznaczonej dla wybranej grupy lub wybranego podmiotu. Takie rozwiązania są bardzo często stosowane w przypadku wejścia kapitałowego przez inwestora strategicznego, który albo kupuje od dotychczasowych akcjonariuszy znaczący pakiet akcji lub kupuje udziały w firmie poprzez nową emisję akcji. Takie rozwiązania znalazły zastosowanie w wejściu kapitałowym Credit Suisse First Boston

Ceramic Partners (Poland) Sarl do Opoczna S.A. czy Cersanitu S.A, który aktualnie posiada największy pakiet udziałowy w Opocznie - 48,42 %. Typ zasilania kapitałowego poprzez obligacje¹⁷² w przedsiębiorstwach funkcjonujących na taką skalę jak producenci płytek ceramicznych jest rzadko spotykany¹⁷³.

Analiza struktury pozycji bilansowych krajowych przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne wskazuje, iż odbiega ona istotnie od struktury bilansowej firm globalnych. Istotne różnice widoczne są w sferze ewidencji składników majątkowych przedsiębiorstwa. Fabryki działające globalnie legitymują się wysokimi udziałami wartości niematerialnych i prawnych w wartości aktywów. Przedsiębiorstwa krajowe nawet posiadające cenne wartości niematerialne nie dokonują ich wyceny i wprowadzenia do bilansów (np. wartość marek, know-how)¹⁷⁴.

Umacnianie czynników kapitałowych w sensie finansowym odbywa się poprzez sprzedaż produktów. Zanim jednak dojdzie do sprzedaży należy produkt wyprodukować dlatego kolejnym istotnym i omawianym w tym rozdziale czynnikiem wewnętrznym są czynniki techniczno – technologiczne.

4.2. Czynniki techniczno - technologiczne

Z powodu silnie i szybko zmieniających się warunków zewnętrznych przedsiębiorstwo coraz częściej napotyka zagrożenia i ograniczenia, które powodują, iż jego działalność staje się niepewna. Z jednej strony rosną i indywidualizują się wymagania klientów dotyczące

¹⁷² Obligacje zwykle emitowane są na okaziciela, rzadziej mają charakter imienny (co łączy się z ograniczeniem obrotu) i mogą być przedmiotem obrotów na giełdzie; często emisje obligacje lokowane są na rynku kapitałowym poza giełdą w postaci subskrypcji lub za pośrednictwem banków i innych instytucji finansowych. W wyjątkowych okolicznościach państwo może ogłosić przymusową subskrypcję obligacji.

¹⁷³ P. Fernández, J. Sautoma, dzieło cyt., s. 34- 46.

¹⁷⁴ Por J. Skwierczyński, *Polska branża płytek ceramicznych w 2006 roku*, Wokół płytek ceramicznych, 1/2007, s. 19.

wyrobów, z drugiej zaś zaostrzają się reguły gry na rynkach zbytu. W wyniku szybkiego postępu technicznego powstają nowe technologie, mody i skraca się cykl życia produktów.¹⁷⁵ Ponadto pojawiają się zagrożenia ekonomiczne związane z wyczerpywaniem się zasobów surowcowych, energetycznych oraz innych składników, niezbędnych w procesie wytwórczym. W tych warunkach, jak słusznie zauważa S. Nowosielski¹⁷⁶, utrzymywanie przez przedsiębiorstwo strategii pasywnej prowadzi do wyeliminowania go z rynku. Autor ten stwierdza ponadto, iż przedsiębiorstwo jest zmuszone do nieustannego monitoringu otoczenia, które polega na wychwytywaniu słabych sygnałów o przyszłych trendach i nowych wzorcach wykorzystywania każdej szansy rozwoju.

Obecnie następuje odejście od klasycznej koncepcji produkcji i przesunięcie punktu ciężkości zainteresowania kierownictwa i całej załogi na maksymalne dostosowanie działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa do wymagań i życzeń klientów. Konieczność dostosowania się do wymagań nabywców oznacza: ilościowo – asortymentowe i terminowe dostosowania działalności produkcyjnej do zapotrzebowania rynkowego, krótki termin realizacji zamówień klientów. Terminowość i krótkie cykle dostaw, elastyczność reagowania na zmienne w czasie i zróżnicowane żądania klientów oraz jakość produkcji stanowią czynniki determinujące konkurencyjność na rynku, a w dalszym terminie rozwój przedsiębiorstwa. W gospodarce rynkowej, gdzie rywalizacja o ceny jest nieuchronna, przedsiębiorstwa zmuszone są do racjonalizacji kosztów, które wpływają na utrzymanie płynności

¹⁷⁵ Technologię zdefiniować można jako dziedzinę wiedzy technicznej dotyczącą sposobów projektowania rozwoju i wytwarzania produktów. W literaturze i praktyce istnieje także pojęcie know-how, które obejmuje zdolności przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności badawczej i rozwojowej (B+R). Innymi słowy know-how, to nabyte w długotrwałej praktyce kompetencje i rzeczywiste umiejętności wykorzystywania wiedzy do skutecznego rozwiązywania problemów. (I. P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 256).

¹⁷⁶ S. Nowosielski, *Zarządzanie produkcją, ujęcie controllingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 16-18.

finansowej umożliwiającą bieżącą realizację zobowiązań. Wymaga to od przedsiębiorstwa często nadmiernego zamrażania kapitału w zapasach, także wielu fabrykantów płytek ceramicznych produkuje “na magazyn”. Decyzje o tym, co produkować często podejmowane są odgórnie bez wcześniejszej ich weryfikacji.

Przeświadczenie, iż wysoki poziom techniki i technologii nie zapewnia pełnego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia i nie pociąga za sobą automatycznie wysokiej efektywności. Warunkiem koniecznym jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: co produkować i w jakiej ilości. Targi wystawiennicze są okazją do zminimalizowania ryzyka związanego z produkcją tylko “na magazyn”¹⁷⁷.

W branży płytek ceramicznych wyróżnić można kilka kluczowych tendencji zmierzających do poprawy sytuacji technicznej i technologicznej zakładów tej branży. Do najistotniejszych zaliczyć należy:

- wzrost efektywności procesu produkcyjnego związanego z podniesieniem wydajności maszyn i urządzeń;¹⁷⁸
- unowocześnienie techniczne, skierowane na wdrożenie automatycznie;¹⁷⁹
- oszczędna gospodarka energetyczna;
- poprawa jakości produktu;
- ochrona środowiska naturalnego.¹⁸⁰

Kierunki te są zbieżne z nowoczesnymi tendencjami w technologii i ich proces wdrożenia na świecie niczym się nie różni od polskiego. Realizację powyższych postulatów w warunkach polskich najlepiej

¹⁷⁷ Produkcja na magazyn to określanie produkcji bez wcześniejszego zweryfikowania popytu. Nie można ignorować faktu, iż produkcja na magazyn ma pozytywne cechy, takie jak: zapewnienie ciągłości dostaw, produkty o takich samych parametrach technicznych, które zmieniają się podczas produkcji wyrывkowej. Jeżeli jednak produkcja pozostaje zbyt długo na magazynie zamraża kapitał i tworzy koszty: pogorszenie płynności finansowej, utratę zysku od zamrożonego kapitału.

¹⁷⁸ Por. M. R. Vitale, B. Ives, C.M. Beath, *Linking Information Technology and Corporate Strategy: an Organizational View*, ICIS Meeting, San Diego, s. 265- 274.

¹⁷⁹ Por. W. E. Deming, *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, Mass 1982, s. 24- 38.

¹⁸⁰ J. Albararacin, *Producción, productividad y empleo en la Comunidad Económica Europea*, Orbis, Barcelona 2005, s.36, Por. Internet: www.monter.pl/2007

prześledzić analizując poszczególne etapy procesu technologicznego, co omówione zostanie w następnym podrozdziale. Zanim jednak do tego przejdziemy warto zapoznać się z podstawowym grupowaniem płytek ceramicznych, które sprowadza ich podział do czterech głównych grup:

- płytki podłogowe,
- płytki ścienne,
- płytki elewacyjne,
- płytki basenowe.

Do płytek podłogowych zaliczyć można:

- terakotę - płytki kamionkowe szkliwione lub (występujące coraz rzadziej) nieszkliwione. W zależności od rodzaju szkliwa są błyszczące, matowe i półmatowe o gładkiej lub fakturowej powierzchni. Jest to produkt wytrzymały i kwasoodporny, o niskiej nasiąkliwości (2%) przy czym terakota jest bardziej krucha od gresów.
- gres techniczny - materiał o powierzchni minimalnie chropowatej, niezwykle trwały o nasiąkliwości przeważnie poniżej 0,5%, zatem odporny na działanie kwasów i zasad. Płytki te posiadają jednakową strukturę w całym przekroju dlatego drobne uszkodzenie jest mniej widoczne.
- gres polerowany - jest to produkt o niższej odporności na zaplamienie. W czasie polerowania gresu otwierają się tzw. mikropory, toteż często na etapie produkcji pokrywa się go środkami zabezpieczającymi przed wchłanianiem brudu i zaplamieniem.
- gres porcelanowy – to produkt nazywany także kamionką porcelanową szkliwioną lub nieszkliwioną. Stał się on popularny dzięki dużym możliwościom zdobniczym przy równoczesnym zachowaniu dużych parametrów technicznych - małej porowatości, niskiej nasiąkliwości (0,5%). Zdobienia wykonywane są barwnikami mineralnymi i różnego rodzaju masami.

- gres szkliviony – to wyrób bardzo odporny na złamanie, połączenie z warstwą szkliva ułatwia stosunkowo duża porowatość płytki przygotowanej do szklwienia. Gres szkliviony może być dodatkowo szlifowany lub polerowany.
- klinkier – to najtwardszy rodzaj płytek ceramicznych, z naturalnej, mocno spieczonej gliny. Tradycyjne kolory klinkieru to odcienie czerwieni od pomarańczy do brązu. Dzięki możliwościom szklwienia klinkier może być dowolnie zdobiony.
- Cotto – to produkt wykonany z czystej gliny pochodzącej z basenu morza Śródziemnego i Ameryki Środkowej dzięki dużej grubości (do 2,5 cm) płytki posiadają dobrą wytrzymałość mechaniczną. Kolory wypalanej gliny to odcienie pomarańczy i brązu. Faktura powierzchni cechuje się nierównymi brzegami, spękaniem, zarysowaniami¹⁸¹.

Na ścianie można stosować wszystkie rodzaje płytek ceramicznych, jednak szczególnie przystosowane do tego są płytki glazurowane:

- Glazura - to płytki fajansowe o średniej wytrzymałości i dużej nasiąkliwości (10%). Mimo, że cieńsza i bardziej krucha od terakoty, zastosowana na ścianie nie jest narażona na ścieranie, uderzenia twardymi przedmiotami. Glazura jest odporna na działanie środków chemicznych stosowanych w gospodarstwie domowym i pęknięcia włoskowate szkliva. Płytki te są najczęściej szklwione, co zmniejsza nasiąkliwość i ułatwia czyszczenie.
- Płytki elewacyjne - ten rodzaj płytek powinien charakteryzować się, który charakteryzuje się mrozoodpornością i niską nasiąkliwością.
- Wymienia się także płytki basenowe - są wyroby, które także cechuje niska nasiąkliwość. Szklivo to rodzaj szkła, które na czerpie płytki tworzy cienką i twardą warstwę ochronną; warstwę szkliva (6-25% grubości płytki) zwiększa wytrzymałość

¹⁸¹ A. Wojciechowska, *Płytki ceramiczne*, Murator, Nr 3/03, s. 28 – 29.

mechaniczną. Szklivo stwarza szerokie możliwości zdobnicze, takie jak szklwienie gładkie, kolorowe, barankowe, matowe, błyszczące, reliefy. Poprzez szklwienie płytki można uzyskać efekt postarzenia płytki lub efekt zmiany jej koloru, w zależności od kąta patrzenia.

Występuje również klasyczny podział asortymentu płytek ceramicznych, który prezentuje się następująco:

Płytki ścienne lub podłogowe, szklwione lub nieszkliwione;

- o czerepie porowatym lub spieczonym, prasowane albo ciągnione;
- o czerepie czerwonym lub czerepie jasnym (białym), wypalane dwukrotnie (tzw. bicutura) lub wypalane jednokrotnie (tzw. monocutura);
- o powierzchni polerowanej.

W normalizacji europejskiej wyróżniono trzy główne grupy płytek ceramicznych:

- grupa A – płytki ciągnione (wytłaczane);
- grupa B – płytki prasowane;
- grupa C – płytki odlewane.

Płytki odlewane, z grupy C - nie są obecnie produkowane na skalę przemysłową. Natomiast pozycja, jaką zajmują płytki ciągnione w ogólnej produkcji płytek ceramicznych, jest znaczna i dlatego warto poświęcić im więcej uwagi. Płytki ceramiczne ciągnione są to płytki ceramiczne produkowane (kształtowane) w procesie ciągnięcia. W ten sposób produkowane są elementy o skomplikowanych kształtach (listwy dekoracyjne, kapinosy, kształtki schodowe i basenowe). Wadą płytek ceramicznych ciągnionych jest mała wytrzymałość.

Płytki z grupy A dopuszczają też większe różnice wymiarów. Niektóre płytki ciągnione, na przykład klinkier, mają celowo różną grubość, dzięki czemu nawiązując do portugalskich azulejos, przypominają ręcznie robione kafle sprzed wieków. Ten rodzaj płytek

wytwarzany jest z mas plastycznych, z tworzywa kamionkowego¹⁸² lub klinkieru¹⁸³, są one mocno spieczone, a ich nasiąkliwość wodna na ogół nie przekracza 6 %. Producenci płytek grupy A przedstawiają bogatą ofertę wyrobów zróżnicowanych pod względem kształtów i wymiarów, o właściwościach dostosowanych odpowiednio do przeznaczenia w budownictwie mieszkaniowym, użyteczności publicznej i przemysłowym.

Na polskim rynku dostępne są płytki - kształtki zaliczane do grupy A produkowane w kraju oraz pochodzące z importu, głównie z Niemiec, Czech, Włoch i Hiszpanii. Katalogi poszczególnych producentów podają możliwości zastosowania czasem bardzo skomplikowanych kształtek i drobnych elementów wykończeniowych do celów użytkowych i dekoracyjnych.

Najbardziej popularne są płytki i kształtki nieszkliwione. Ich kolorystyka jest jednolita, na ogół ciemnoczerwona (ceglasta) lub w odcieniach beżu. Płytki ceramiczne otrzymywane metodą ciągnięcia mogą być również szkliwione¹⁸⁴.

Płytki prasowane - (Grupa B) są to płytki ceramiczne formowane w procesie prasowania. Charakteryzują się większą wytrzymałością mechaniczną od płytek ciągnionych, większą stabilnością kształtów oraz mniejszą nasiąkliwością. Wadą jest trudność wykonania płytek o skomplikowanych kształtach¹⁸⁵.

¹⁸² Kamionka - ceramiczne wyroby z wypalanej gliny, odznaczające się dużą twardością, drobnoporowatą strukturą, małą nasiąkliwością, odpornością na wysokie temperatury i działanie kwasów. Na użytek budownictwa produkuje się kamionkowe rury i kształtki kanalizacyjne, płytki posadzkowe i ścienne; wyrabia się też naczynia i inne elementy kwasoodporne.

¹⁸³ Klinkier - ceramiczne tworzywo spieczone o własnościach zbliżonych do kamionki, odznaczające się dużą odpornością na działanie czynników chemicznych oraz znaczną wytrzymałością na ściskanie.

¹⁸⁴ C. Leonelli, *Enhancing the mechanical properties of the tiles*, J. Eur. Ceram Soc. 21, Bolonia 2001, s.34.

¹⁸⁵ Tamże, s. 29.

Nazewnictwo i klasyfikacja płytek ceramicznych wywodzi się także od metody formowania związanej z określoną technologią produkcji, oraz wielkością nasiąkliwości wodnej wyrobu gotowego¹⁸⁶.

Ta druga cecha jest podstawą dalszej klasyfikacji na grupy:

AI – nasiąkliwość $E > 3 \%$;

Alla - nasiąkliwość $3 \% < E < 6 \%$;

Allb - nasiąkliwość $6 \% < E < 10 \%$;

AIII - nasiąkliwość $E > 10 \%$ ¹⁸⁷.

Oprócz powyższego podziału występuje jeszcze jedna klasyfikacja wg normy europejskiej EN 87, która w Polsce obowiązuje od czwartego kwartału 1997 roku. Zgodnie z tą normą płytki podzielono, w zależności od ich nasiąkliwości i rodzaju formowania¹⁸⁸. Podział ten zaprezentowany został w poniższej tabeli (tabela 4.1):

Tabela 4. 1. Klasyfikacja typologiczna płytek ceramicznych

Nasiąkliwość (%)																				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
płytki podłogowa										płytki ścienna										
klinkier																				
0,5 % - gres porcelanowy																				
0 < A < 3 %			3 < A < 6 %			6 < A < 10 %						A > 10 %								
AI			Alla			Allb						AIII								
BI			BIIa			BIIb						BIII								
Sposoby formowania: A – ciągnione, B - prasowane																				

Źródło: S. Ojero, La clasificación de los azulejos, Azulejo, Nr 2/2002, s. 24-25.

¹⁸⁶ J Pérez Camps., *La evolución de la azulejería valenciana entre 1860 – 1936*, Alicer, Castellón 2005, s. 171.

¹⁸⁷ *Principles of ceramics processing, Tape Casting*, John Wineley, New York 1995, s. 525.

¹⁸⁸ M. Henke, *Eine Technik erweitert die Möglichkeiten*, Fliesen Platten, Nr 4/2001, s. 42- 43.

Płytki ceramiczne produkowane są z surowców naturalnych, takich jak: gliny wypalające się na biało lub czerwono, kaoliny¹⁸⁹, skalenie¹⁹⁰, piaski, dolomity. Po wymieszaniu i rozdrobnieniu tych surowców płytki formowane są dwoma metodami: przez prasowanie z mas sypkich i formowanie z mas plastycznych. W kolejnym etapie, już po wysuszeniu, mogą być wypalane jednokrotnie tzn., że surową płytkę szkliwi się i wypala w piecu tunelowym rolkowym, bądź dwukrotnie – pierwszy raz bez szkliwa, a następnie po szkliwieniu¹⁹¹. W zależności od składu surowcowego i temperatury wypalania otrzymuje się różnego rodzaju płytki ceramiczne. W poniższej tabeli przedstawiono cykle technologiczne wszystkich rodzajów płytek, które są na polskim rynku (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Cykle technologiczne produkcji płytek ceramicznych

Surowce naturalne		
Przygotowanie zestawu	Przygotowanie zestawu	Przygotowanie zestawu
Formowanie	Formowanie	Formowanie
Suszenie	Suszenie	Suszenie
Wypalanie	Pierwsze wypalanie Przygotowanie szkliwa i szkliwienie Drugie wypalanie	Przygotowanie szkliwa i szkliwienie Jednokrotne wypalanie
GRES PORCELANOWY KLINKIER	PŁYTKA FAJANSOWA PŁYTKA PODŁOGOWA	PŁYTKA FAJANSOWA PŁYTKA PODŁOGOWA KLINKIER

Źródło: S. Ojero, La clasificación de los azulejos, dzieło cyt. s. 24-25.

¹⁸⁹ Kaolin – jest to miękka osadowa skała ilasta składająca się gł. z kaolinitu; biała, szara lub żółta, pylasta, w stanie mokrym plastyczna; powstaje wskutek wietrzenia skaleni skał magmowych (gł. granitów); występuje w Chinach, Japonii, USA, Niemczech, W. Brytanii, Francji; w Polsce na Dolnym Śląsku. Kaolin stosowany do wyrobu ceramiki (porcelany fajansu, materiałów ogniotrwałych), w przem. papierniczym, gumowym (wypełniacz) i chemicznym.

¹⁹⁰ Skaleń – jest to grupa najbardziej rozpowszechnionych w skorupie ziemskiej minerałów skałotwórczych: glinokrzemiany potasu, sodu, wapnia, niekiedy baru.

¹⁹¹ A. Amorós, L. Pastas, *Ceramicas para pavimentos de monococcion: influencia de las variables de prensado sobre las propiedades de la pieza en crudo y sobre su comportamiento durante el prensado y la coccion*, Burjassot: Universidad de Valencia Departamento de Ingenieria Química, Valencia 1987, s. 223-246.

Proces produkcji płytek ceramicznych ciągnionych znacznie różni się od procesu wytwarzania płytek prasowanych. Warunki techniczno – technologiczne u różnych producentów są zróżnicowane, od niemal rzemieślniczych do bardzo nowoczesnych. Płytki produkowane są na bazie mieszanki surowców naturalnych, odpowiednio zestawionych, gwarantujących po wypaleniu uzyskanie produktów o założonych parametrach fizykochemicznych. W skład masy płytkowej wchodzi: gliny (czasami tylko jedna) oraz topniki inne. Proces przygotowania masy plastycznej jest wielostopniowy i polega na dokładnym wymieszaniu składników, ich rozdrobnieniu, nawilżeniu i ujednorodnieniu pod względem składu mineralnego oraz wilgotności. W skład linii technologicznej wchodzi m. in.: kruszarki, młyny, gniotowniki, zasilacze, przecierki, walce różnej wielkości, prasy do formowania. Dobór urządzeń dostosowany jest do wielkości zakładu oraz produkowanego asortymentu wyrobów¹⁹².

Obecnie do formowania plastycznego stosuje się prasy pasmowe, ślimakowe z komorą próżniową pozwalające na uzyskiwanie płytki o idealnie gładkiej powierzchni licowej. Masa plastyczna podawana do prasy musi być homogenizowana. W procesie formowania masa podawana jest przez zasilacz do komory ślimakowej prasy, w której następuje jej zagęszczenie, a następnie przeciskana jest przez sito do komory próżniowej. Po odpowietrzeniu przetłaczana jest przez głowicę do ustnika, który nadaje właściwy kształt, a nożownik tnąc pasmo na odcinki o żądanej długości. W praktyce stosowane są dwie techniki formowania: formowanie płytek pojedynczych lub podwójnych połączonych stronami montażowymi na tzw. jaskółczy ogon.

Rozdzielenie płytek podwójnych odbywa się już po wypaleniu. Niektóre wyroby produkowane metodą ciągnięcia są dodatkowo

¹⁹² M. J. Otrs Tari, *Sinterización de piezas de pavimentos*, Castellón: Universidad de Valencia Departament d'Engineria Quimica, Valencia 2003, s. 123 – 124.

prasowane. Dalsze etapy procesu technologicznego to suszenie półfabrykatów i wypalanie. W przypadku płytek ciągnionych z mas plastycznych, tj. mas o zawartości wody 16 – 18 % (czasem nawet 24 %), bardzo duże znaczenie ma prawidłowy sposób suszenia, dobrany do rodzaju suszarni, sposobu ustawienia płytek i ich grubości. Jest bowiem niezwykle ważne, aby odprowadzenie dużej ilości wody z półfabrykatów odbyło się w warunkach (temperatura), gwarantujących uzyskanie wyrobów dobrej jakości (bez pęknięć). Ponieważ wyroby formowane z mas plastycznych są na ogół wypalane jednokrotnie ich ewentualne szkliwienie czy dekorowanie wykonywane jest na półfabrykatakach po suszeniu. W praktyce produkcyjnej funkcjonują różne technologie. Proces technologiczny kończy wypalanie wyrobów w temperaturze 1250 – 1310°C, w czasie zależnym od typu i rodzaju pieca. Następnie odbywa się kontrola w celu wyeliminowania wyrobów wadliwych i rozsortowania na gatunki.

Oprócz kontroli wizualnej dotyczącej wyglądu powierzchni licowej, sprawdzaniu podlegają wymiary płytek i kształtek na zgodność z wymaganiami odpowiednich norm. Technologia wypalania wyrobów ceramicznych jest od lat doskonała w celu ograniczenia zużycia energii i skrócenia czasu wypalania bez pogorszenia jakości produktów. Wymagania takie spełnia piec listwowy¹⁹³ opracowany we francuskiej firmie „Occidental Industries”. Oszczędności inwestycyjne uzyskiwane są dzięki:

- ❑ wyeliminowaniu wielu prac budowlanych;
- ❑ małej powierzchni potrzebnej do zainstalowania pieca;

¹⁹³ Piec do wypalania wyrobów ceramicznych - w jego skład (standardowego p. c.) wchodzi komora, w której ustawia się wyroby, zespół grzewczy - jego konstrukcja uzależniona jest od źródła ciepła (węgiel, gaz, olej opałowy lub prąd elektryczny - zwykle piece elektrooporowe) oraz system kanałów i odciągów; istnieją c.p. z komorą na ogień otwarty lub z zamkniętą komorą ogniową (tzw. piece muflowe); w komorach na ogień otwarty wypala się czerepy wyrobów ceramicznych oraz wyroby szkliwione (w temp. do 1500 °C), w piecach muflowych wypalane są wyroby malowane naszkliwie i złożone (w temp. do 1000°C). Pierwotnie wypalano ceramikę w ogniskach lub prymitywnych piecach ziemnych, wydrążonych w zboczach pagórka; w piecach greckich i rzymskich osiągnano temp. do 1000°C; zasadnicze udoskonalenie p.c. nastąpiło w XVIII w.

□ prostej i niedrogiej automatyzacji obiegu wyrobów.

W związku z tym koszt inwestycyjny jest mniejszy niż w wypadku klasycznego pieca tunelowego. Piec listwowy jest opancerzonym piecem tunelowym, z uszczelnieniem wodnym, o jedno - lub wielowarstwowym wypalaniu. W płaszczyźnie poziomej podzielony jest na dwie części, co pozwala na krążenie wózków listwowych na zewnątrz pieca, w przestrzeni zamkniętej wykorzystywanej do suszenia lub dosuszania wyrobów. Szczelność pieca zapewniają fartuchy umieszczone na każdym wózku i przemieszczające się w uszczelnieniach wodnych.

Piec typu listwowego może być stosowany w produkcji różnych wyrobów ceramicznych¹⁹⁴. W piecu tym można wypalać całą gamę wyrobów ceramiki czerwonej o skomplikowanych kształtach i trudnych do ułożenia, takich jak dachówka i jej akcesoria, cegły dekoracyjne o specjalnych kształtach i wyroby garncarskie. Tunel powrotny wózków pod spodem pieca może służyć, jako szybka i wydajna suszarnia o obniżonym zużyciu energii, m. in. dzięki odzyskaniu ciepła z pieca i zmniejszeniu strat ciepła na zewnątrz. Wykorzystanie materiałów o małej bezwładności termicznej i dobrej jakości pozwala na dużą zmienność rodzaju produkcji i szybką zmianę parametrów pracy pieca. Użycie ogniotrwałych materiałów włóknistych umożliwia szybki rozruch i zatrzymanie pieca, a sterowanie komputerowe programowanie automatycznego uruchamiania i zatrzymywania¹⁹⁵.

Mała wysokość załadunku i niewielkie wymiary wózków piecowych, umożliwiające ich krążenie w przestrzeni do suszenia produktów powodują zmniejszenie powierzchni zajmowanej przez piec, a co z tym związane – wymiarów pomieszczeń zajmowanych przez instalację pieca. Ponadto wszelkie prace budowlane są znacznie prostsze i tańsze, nie

¹⁹⁴ *Wpływ procesu technologicznego na wady powierzchniowe płytek ceramicznych*, Wokół płytek ceramicznych, Nr 2/2002, s. 64.

¹⁹⁵ *Desarrollo del control integrado de la contaminación en la industria del ladrillo en Reino Unido*, L' Industrie Ceramique & Verriere, Nr 6/1998, s. 205 – 209.

wymagają głębokich wykopów, kanałów rewizyjnych itp. Gorące gazy krążące z dużą prędkością pod i nad wyrobami, uzyskaną dzięki poziomemu położeniu palników, opływają dokładnie produkty i zapewniają jednakowy rozkład temperatury wewnątrz pieca. Umożliwia to szybkie wypalanie i bardzo dobrą jakość wyrobów.

Zautomatyzowanie pracy pieca pozwala na zoptymalizowanie warunków wypalania. Zużycie energii (w przeliczeniu na tonę wyrobów) w piecu tunelowym zostało znacznie zredukowane. Jest ono mniejsze nawet w porównaniu z piecem tunelowym typu casing z obudową metalową, charakteryzującą się obecnie najlepszymi wskaźnikami energetycznymi.

W poniższej tabeli (tabela 4.3) zaprezentowane zostały porównania czasu wypalania różnych produktów w klasycznym piecu tunelowym i piecu listwowym. Czas wypalania wyrobów krótszy niż 5 h, a w wielu przypadkach ograniczony do 2,5 h.

Tabela 4.3. Parametry wypalania różnych wyrobów w piecu tunelowym i listwowym

Rodzaj wyrobów	Piec tunelowy		Piec listwowy	
	temp. [°C]	cykl [h]	temp. [°C]	cykl [h]
Cegła drażona	900 – 1050	22 – 38	900 – 1050	2 – 3,25
Terakota	900 – 1050	28 – 48	900 – 1080	2,3÷3,5
Dachówka	980 – 1100	12 – 36	980 – 1120	2,3÷3,5
Rury kamionkowe	1100 – 1200	48 – 55	1100 – 1200	4,75÷6
Klinkier	1460	6	1380	2

Źródło: A. Amorós, *Cerámicas para pavimentos*, Ceramic World Nr 1/2001, s. 16.

W bilansie termicznym zespołu suszarnia – piec źródła strat energii są następujące:

- utrata ciepła na wyjściu z pieca przez produkty wypalone oraz wózki i elementy transportowe;
- ciepło unoszone ze spalinami pieca;
- ciepło unoszone ze spalinami z suszarni;
- straty ciepła przez obudowę pieca i suszarni.

Straty te są kompensowane przez następujące źródła energii¹⁹⁶:

- ❑ ciepło wózków powracających do pieca i suszarni oraz ciepło wyrobów wychodzących z pieca do suszarni;
- ❑ ciepło odzyskiwane z pieca wykorzystane do suszenia wyrobów;
- ❑ ciepło uzyskiwane ze spalania gazu.

Większość producentów płytek ceramicznych deklaruje, że nadrzędnym celem ich działalności jest zadowolenie klientów przez oferowanie produktów o najwyższej klasie jakości i wysokich walorach użytkowych zgodnie z oczekiwaniami rynku. Realizację założonych celów zapewnia wykorzystanie najnowszych technologii produkcji. Ponieważ jednak one nieustannie się zmieniają i pojawiają się coraz oszczędniejsze sposoby wytwarzania i zdobienia produktu należy wiedzę na ten temat nieustannie uaktualniać. Jest to możliwe poprzez uczestnictwo w specjalistycznych targach wystawienniczych na temat techniki i technologii produkcji płytek ceramicznych. Odbywają się one co roku w Rimini, w prawie równorzędnym terminie, co najważniejsze targi płytek ceramicznych Cersaie w Bolonii. Jest to o tyle wygodny termin, że pracownicy wydelegowani na targi są w stanie obejrzeć obydwie wystawy podczas jednego wyjazdu.

Materiałem niezbędnym do produkcji wyrobów są surowce dlatego w kolejnej części pracy zostaną ukazane czynniki surowcowe ze szczególnym uwzględnieniem sposobu ich pozyskiwania.

¹⁹⁶ L. Gardner, *The Tile Book*, Hardcover, Boston 2003, s. 78- 80.

4.3. Czynniki surowcowe

Wzrost produkcji płytek ceramicznych w Polsce spowodował m. in. zdecydowane zwiększenie zapotrzebowania na surowce ilaste potrzebne do ich wytwarzania. Zmiany w technologii (np. metoda jednokrotnego wypalania, wprowadzanie nowych rodzajów wyrobów, takich jak np. kamionka porcelanowa określana najczęściej włoską nazwą: *gres porcellanato*) postawiły przed producentami surowców mineralnych nowe wymagania. Dotyczy to przede wszystkim wytwarzania gresu porcellanato, do produkcji którego stosowana jest - obok surowców skaleniowych i kwarcowych – znaczna ilość kaolinu szlamowanego i iłów białych wypalających się. Surowce te powinny charakteryzować się m. in. małym udziałem tlenków barwiących¹⁹⁷. Konieczność stosowania surowców wypalających się na biało wiąże się m. in. z potrzebą barwienia części masy i uzyskania granul o kontrastowej jasnej barwie. Tlenki barwiące zawarte w surowcu mogą bowiem maskować względnie zniekształcać efekt kolorystyczny, który jest wywołany wprowadzeniem do zestawu surowcowego pigmentów ceramicznych. Zagadnienie to jest mniej istotne w odniesieniu do tych płytek ceramicznych, które pokrywane są szkliwem kryjącym.

Produkcja płytek ceramicznych metodą jednokrotnego, szybkiego wypalania wymaga niskiej zawartości związków organicznych w surowcach ilastych. W przeciwnym wypadku w płytkach produkowanych metodą szybkiego wypalania mogą pojawić się wady w postaci tzw. *czarnego rdzenia*¹⁹⁸.

Krajowe surowce ilaste do produkcji płytek ceramicznych można podzielić na:

¹⁹⁷ Internet: www.opoczno.com/2007 oraz J. Barrett, *Ceramic Tile*, Paperback Co, Chicago 2004, s. 123- 125.

¹⁹⁸ M. Henke, *Eine Technik erweitert die Moglichkeiten*, Fliesen Platten, Nr 4/2001, s. 42- 43.

- surowce biało wypalające się (kaoliny, ily biało wypalające się), otrzymywane przez przeróbkę mechaniczną odpowiednich kopalin;
- surowce kamionkowe o jasnej barwie po wypaleniu względnie barwnie wypalające się o mniej lub bardziej intensywnym, czerwonym zabarwieniu.

Kaolin szlamowany produkowany jest w Polsce przede wszystkim w wyniku przeróbki słabo zwięzłego piaskowca kaolinitowego eksploatowanego przez KSM „Surmin – Kaolin” w kopalni odkrywkowej „Maria III” w Nowogrodźcu k. Bolesławca. Kopalnia ta dostarcza ok. 70 % tego surowca na rynek krajowy. Wyraźny wzrost produkcji płytek gres porcellanato spowodował, iż zużycie kaolinu szlamowanego w przemyśle ceramicznym w ostatnich latach znacznie się zwiększyło. Wykorzystanie tego surowca w zakładach: Opoczno, Ceramika Pilch, Jopex i Ceramika Tubądzin, wynoszące w 1993 roku zaledwie 9 tys. ton, wzrosło w 1996 roku do przeszło 11 tys. ton, w 1999 roku osiągnęło wielkość ok. 20 tys. ton, a w 2003 -16 tyś. ton.

Dzięki rozwojowi produkcji płytek ściennych i podłogowych w Polsce zwiększyło się także zapotrzebowanie na jasno wypalające się surowce ilaste – gliny i kaoliny o stabilnych parametrach. Dla polskich producentów płytek ceramicznych bardzo interesujące mogą być złoża surowców ilastych należące do „AKW – Grup”, położone ok. 100 km od naszej zachodniej granicy. Są to złoża pierwotnego kaolinu w okolicach Kemmlitz – Caminan, powstałe w wyniku kaolinizacji skał efuzyjnych, reprezentowanych przez porfiry kwarcowe i riolity. Surowce kaolinowe w tym złożu, powstałe w wyniku przekształcenia różnorodnych kompozycji mineralnych, takich jak skalenie, miki, szkło wulkaniczne, pirokseny, itp. charakteryzują się dużą różnorodnością zawartości i właściwości kaolinu. Złoże Kemmlitz, mimo że jest bardzo złożone, co utrudnia jego selektywne wydobycie, jest eksploatowane od 200 lat. Do 1956 roku było eksploatowane tylko techniką podziemną, a od 1975

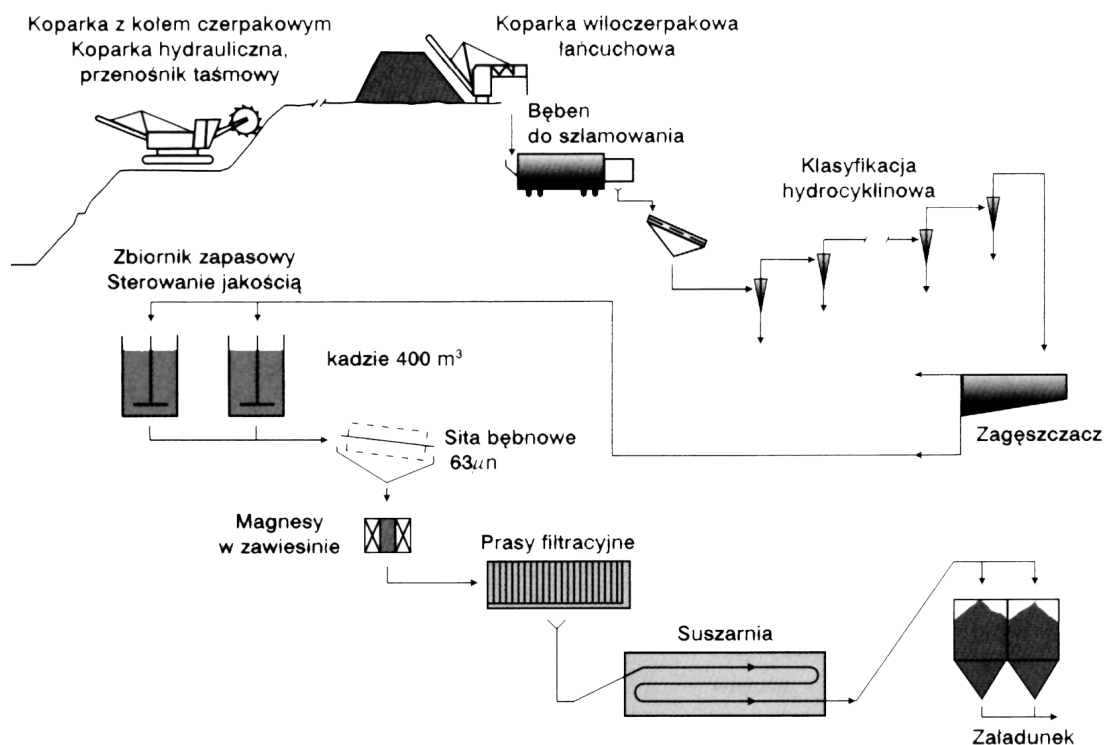
roku wydobycie odbywa się tylko techniką odkrywkową, co znacznie obniżyło koszty pozyskiwania surowca i zwiększyło bezpieczeństwo pracy. Obecnie eksploatowane są trzy kopalnie dostarczające urobek do jednego zakładu przetwórczego¹⁹⁹. Większość surowca pozyskiwanego jest ze złoża „Gröppendorf”, eksploatowanego od 1970 roku, o miąższości 35 m, pod nakładem ok. 15 m. Surowiec z tego złoża pozyskiwany na 5 poziomach wydobywczych, różniących się składem mineralogicznym i chemicznym, analizowany jest co 20 m. pod względem składu chemicznego. Wyniki analiz są podstawą do ustalania proporcji mieszania urobku z poszczególnych poziomów wydobywczych przed ich składowaniem, co ma zapewnić otrzymanie produktów o stałych parametrach. W wyniku procesu przetwórczego z surowego kaolinu RK uzyskiwane są szlamowane surowce kaolinowe:

- ❑ kaolin MEKA,
- ❑ BZ,
- ❑ OKA,
- ❑ ARCANO,
- ❑ KFL i EKA-S w ilości 90 000 t/rok oraz około 6 000 t suszonego piasku w trzech klasach uziarnienia.

Wymienione kaoliny charakteryzują się bardzo drobnym uziarnieniem, plastycznością, dobrymi właściwościami odlewniczymi i wysoką skurczliwością. Na poniższym rysunku przedstawiony został schemat obróbki kaolinu w zakładach Kemmlitz (rys. 4.1).

¹⁹⁹ P. Hatton, *Adecuación de los soportes de secado a las exigencias de la calidad de las tejas*, L'Industrie Ceramique & Verriere, Nr 9/1998, s. 205 – 209.

Rys. 4.1. Schemat obróbki kaolinu w zakładach w Kremmlitz



Źródło: Informacje zebrane na podstawie danych uzyskanych z zakładu w Kremmlitz, Schemat obróbki kaolinu, Zakład Kremmlitz 12/2002.

Stosowany proces technologiczny umożliwia zachowanie stałych parametrów w poszczególnych dostawach, także uzyskiwanie surowców o stabilnych, specjalnych właściwościach, wymaganych przez poszczególnych klientów, w zależności od właściwości innych surowców użytych w masie.

Kontraktacja surowców w większości przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne odbywa się na podstawie selekcji ofert przychodzących w formie przetargu. Odpowiedzialny za to jest Dział Zakupów. Choć preferowana jest współpraca ze stałymi przedsiębiorcami, często zbierane są również oferty od nowych dostawców. Zwykle pod koniec roku określany jest budżet, jakim

dysponują przedsiębiorstwa na zakup surowców, następnie potencjalni dostawcy są proszeni o wycenę. System kontraktacji stosowany przez przedsiębiorstwa jest poprawny, należy tu jednak zwrócić uwagę na rozpoczęcie działalności poszukiwawczej dotyczącej nowych dostawców surowców. Intratniejsze i ciekawsze oferty mogą istnieć na rynku, a niekoniecznie ich przedstawiciele muszą zgłaszać się do przedsiębiorstw z propozycjami nawiązania współpracy. Sposobem, aby do nich dotrzeć może być wizytacja na targach wystawienniczych takich dostawców, które najczęściej odbywają się w dogodnym terminie i są powiązane z targami producentów płytek ceramicznych. Wystawy takie są organizowane tak, aby klienci dostawców surowców do produkcji płytek, czyli de facto ich producenci, mogli w łatwy sposób na nie dotrzeć. Najważniejsze targi dla dostawców surowców, podobnie jak i maszyn do produkcji płytek ceramicznych, również odbywają w Rimini²⁰⁰.

Aktualne tendencje w zakresie pozyskiwania surowców i w procesie technologii produkcji pokazują coraz większy wpływ ekologii na ich ukształtowanie. Z związku z tym, kolejnymi czynnikami analizowanymi w tej pracy będą czynniki ekologiczne.

4.4. Czynniki ekologiczne

Coraz więcej polskich przedsiębiorstw kładzie nacisk na inwestowanie w maszyny i urządzenia umożliwiające proekologiczną produkcję. Powodem tych działań bywa autentyczne zrozumienie potrzeby ochrony środowiska lub też chęć stworzenia pozytywnego wizerunku firmy. Najczęściej stosowanym systemem zarządzania środowiskowego w badanych przedsiębiorstwach są metody oparte na wymaganiach normy PN-EN ISO 14001, która jest międzynarodowym

²⁰⁰ Miejscowości położonej w dogodnej lokalizacji, ok.70 km od bolońskich targów.

standardem zarządzania z uwzględnieniem środowiska naturalnego^{201,202}. Skutecznym sposobem wdrażania tego systemu jest funkcjonowanie w organizacji niesformalizowanego systemu zarządzania środowiskowego, jaki stanowi „Czystsza Produkcja”²⁰³.

Jako prewencyjna strategia ochrony środowiska, kładzie ona szczególny nacisk na redukcję lub minimalizację źródła powstawania odpadów stałych, ścieków, zanieczyszczeń pyłowo – gazowych oraz na oszczędność materiałów i surowców, paliw i energii, wody oraz innych zasobów naturalnych i jest przeciwstawieniem idei ograniczania skutków działalności przemysłowej w środowisku naturalnym przez budowę: oczyszczalni ścieków, instalacji oczyszczania gazów, bezpiecznych składowisk odpadów stałych, urządzeń likwidujących inne zagrożenie. Nie oznacza to jednak wykluczenia oczyszczania – jest ono traktowane jednak jako rozwiązanie ostateczne, w stosunku do tych odpadów, których powstaniu nie da się jeszcze zapobiec.

Utrwalenie tego sposobu postępowania pomaga nie tylko w spełnieniu wymagań normy ISO 14001, ale i przynosi także certyfikowanym przedsiębiorstwom wymierne korzyści w postaci podniesienia prestiżu firmy, umożliwia szerszy dostęp do preferencyjnych kredytów, obniża koszty za korzystanie ze środowiska, tworzy pozytywny wizerunek firmy w oczach klientów^{204,205}. Wdrażanie systemu zarządzania

²⁰¹ J Naar , *Design for livable Planet*, Harper & Row, Nowy Jork 1990, s 56- 60.

²⁰² S. Silver, R. Defries, *One Earth, One Future: Our Changing Global Environment*, National Academy Press, Waszyngton 1990, s. 78- 80.

²⁰³ Program „Czystej Produkcji” jest kontynuacją polsko – norweskiego programu, który od 1996 roku kierowany jest przez Krajowe Centrum Wdrożeń Głównego Instytutu Górnictwa. Program opiera się na zasadzie, która mówi, że lepiej zapobiegać niż utylizować (J. White, *Environmentalists are Recommended for Firms 's Boards*, The Wall Street). U podstaw tego ruchu leżą trzy myśli przewodnie: narastanie negatywnych skutków działalności przemysłowej wyprzedza zdolność do ich usuwania, usuwanie negatywnych skutków zawsze kosztuje, zapobieganie ich powstawaniu zawsze się opłaca. Czystsza produkcja oznacza oszczędność materiałów, energii, surowców oraz minimalizację odpadów. Por. Internet: www.proekologia.pl/2008

²⁰⁴ T. Dean, R. L. Brown, *Pollution Regulation as A Barrier to New Firm Entry: Initial Evidence and Implications for Future Research*, *Academy of Management Journal*, Nr 1/1995, s. 23- 45.

²⁰⁵ J. E. Ricart , M. A. Rodriguez - Badal, *Environmental Management and Government Intervención in UE*, IESE, Barcelona 1996, s. 143 – 146.

środowiskowego, opierającego się na normie ISO 14001, odbywa się w siedmiu etapach²⁰⁶.

- etap pierwszy dotyczy działań przygotowawczych i opracowania ogólnych założeń polityki środowiskowej oraz wyznaczenia osób odpowiedzialnych za wdrażanie systemu,
- etap drugi obejmuje przeprowadzenie wstępnego przeglądu, dzięki któremu można zidentyfikować podstawowe sfery działalności przedsiębiorstwa mające wpływ na środowisko,
- etap trzeci to opracowanie szczegółowej polityki środowiskowej, wyznaczenie celów i zadań oraz określenie wymagań prawnych,
- etap czwarty dotyczy wdrożenia polityki środowiskowej z uwzględnieniem kompetencji i odpowiedzialności pracowników,
- etap piąty przewiduje monitoring i ocenę postępu wdrażania polityki środowiskowej. Opracowany zostaje spis oddziaływań środowiskowych, które podlegają monitoringowi,
- etap szósty odnosi się do audytowania i przeglądu środowiskowego, które umożliwiają ocenę systemu pod względem zdolności do realizacji przyjętej polityki,
- etap siódmy wiąże się z potrzebami związanymi z rozpowszechnianiem informacji środowiskowej wewnątrz firmy, a także z okresowym powiadamianiem opinii publicznej o prowadzonych działaniach i ich rezultatach.

Aby zdobyć certyfikat ISO 14001, przedsiębiorstwo jest zmuszone poświęcić od 1-2 lat na zebranie wymaganych dokumentów oraz szkolenia i badania wewnętrzne. Po wdrożeniu systemu następuje kontrola, w ramach której sprawdzane jest przez audytorów czy norma została wprowadzona w stopniu dostatecznym oraz czy organizacja

²⁰⁶ Institute for Spice System Operations, *Annual Report 2000*, Unvisited Houston – Clear Lake, Houston 2002, s. 134 – 135.

wywiązuje się ze swoich deklaracji^{207,208}. Certyfikaty te utrzymują ważność przez trzy lata²⁰⁹.

Poniżej przedstawione zostały podejścia do aspektów ekologicznych dwóch największych przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w Polsce, tj.: Opoczno i Paradyż. Decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001, zależy przede wszystkim od świadomości kierownictwa organizacji, w tym również świadomości ekologicznej.

Jako pierwsze na polskim rynku certyfikat ISO 14001 zdobyło przedsiębiorstwo Paradyż, które w swej polityce środowiskowej kładzie nacisk na optymalizację zużycia surowców i czynników energetycznych, doskonali system gospodarki odpadami oraz racjonalną gospodarkę wodno-ściekową. Grupa Paradyż posiada również certyfikaty zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością ISO 9001:2000, Zarządzania Środowiskowego ISO 14001: 2004 oraz certyfikat Systemu Zarządzania BHP wg norm PN-N 1801 i OHSAS 1801. Certyfikacją zostały objęte wszystkie zakłady produkcyjne Grupy.

W ramach polityki środowiskowej odpady produkcyjne zakładów Opoczno, a dokładnie zbrakowane płytki ceramiczne, nie są odkładane na hałdy, tylko od ponad 10 lat powracają z powrotem do procesu produkcyjnego. Przedsiębiorstwo to dysponuje włoską technologią produkcji, co dodatkowo pozwoliło na produkcję płytek zdobionych bezpiecznymi dla użytkownika szkliwami bezołowiowymi. W latach 1998 – 2008 w zakładach produkcyjnych Opoczno przeprowadzono działania proekologiczne, które dotyczyły:

- instalacji centralnego odkurzania posadzek w hali produkcyjnej zakładu Pomorze,

²⁰⁷ Internet: www.isso.uh.edu/2008

²⁰⁸ Internet: www.iso.14000.com.pl/2007

²⁰⁹ J. White, ISSO's *Environmentalists are Recommended for Firms's Boards*, The Wall Street Journal, z dn. 03.06.1990, s. 33 -34.

- instalacji odbiorów pyłu na mokro, instalacja odpylania transportu surowców do młyna oraz odpylanie pras w zakładzie Śląsk, montaż osadnika ścieków przemysłowych,
- budowę oczyszczalni ścieków przemysłowych z osadnikami, zbiornikami i prasami filtracyjnymi, gdzie odbywać się będzie odzysk odpadów w celu ich ponownego wykorzystania,
- instalacji odpylania linii szklifierskich, pras, ciągu transportowego granulatu i surowców,
- instalacji kanału osadnikowego łącznie z separatorem wstępnego oczyszczania wód odpadowych na placu składowym glin,
- instalacji osadnika wód opadowych z terenu całego zakładu Mazowsze, instalacja osadnika ścieków technologicznych.

W planach polityki ekologicznej przedsiębiorstwa Opoczno przewidziana jest modernizacja oczyszczalni ścieków technologicznych w zakładzie Pomorze, wykonanie instalacji oczyszczenia i odkurzenia posadzek na wydziałach formowni i przerobu mas w celu obniżenia emisji wtórnej pyłów osiadających na posadzkach i pomostach. Fabryka Opoczno bierze również udział w projekcie "Pomoc dla Polski", który jest programem wdrożeniowym dyrektywy Unii Europejskiej dotyczącej zintegrowanego zapobiegania i ograniczania zanieczyszczeń w województwie łódzkim.

Przedsiębiorstwo Paradyż także dąży do zapobiegania negatywnemu oddziaływaniu na środowisko we wszystkich obszarach działania przestrzegając następujących zasad:

- planowa i rozsądna ochrona środowiska,
- stałe utrzymywanie zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi dotyczącymi ochrony środowiska,

- zmniejszenie wykorzystania nośników energii, zasobów naturalnych poprzez modernizację procesów produkcyjnych oraz doskonalenia organizacji pracy,
- ograniczenie do minimum emisji hałasu w ramach możliwych technologii produkcji,
- minimalizacja ilości powstających odpadów: stałych, ciekłych i gazowych,
- Stałe podnoszenie świadomości pracowników w zakresie ochrony środowiska.

W ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost liczby certyfikatów ISO 14001 nadawanych w Polsce różnego rodzaju organizacjom. Tendencja, dzięki której coraz większą wagę przykładana się do zagadnień proekologicznych, powinna utrzymać się w najbliższej przyszłości^{210,211}. Wiele czynników wpływa na tworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, jednym z nich jest dbałość o stan środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują działania inwestycyjne i organizacyjne w tym celu²¹². Z jednej strony nowelizowane prawo i adoptowane normy europejskie skłaniają do tego typu działań. Z drugiej strony świat stał się społeczeństwem informacyjnym, przedsiębiorstwa nie mogą pozwolić sobie na niepoehlebną opinię. Wysokość sprzedaży produktów stała się ściśle uzależniona od tego, w jaki sposób zostały one wyprodukowane. Klienci (zarówno pośrednicy, jak i klienci finalni) często pytają o ekologię procesu produkcyjnego, a także o pochodzenie surowca. Konkurencja na polskim rynku płytek ceramicznych stymuluje szybkie inwestycje w przedsiębiorstwach. Inwestycje te, szczególnie inwestycje ekologiczne,

²¹⁰ Internet: www.iso14000.com.pl/2007

²¹¹ Internet: www.emas.com.pl/2008

²¹² F. Reinhardt, R. Veitor, *Business Management and the Natural Environment*, South Western College Publishing, Cincinnati 1996, s. 134-136.

przyczynią się do poprawy jakości i wzornictwa oraz budowy nowej marki wyrobów, skutkiem czego zyskać można wielu lojalnych nabywców. Sama kwestia posiadania przez przedsiębiorstwo sprawnego systemu zarządzania środowiskiem jest pozytywnie oceniana przez klientów dlatego powinna być w odpowiedni sposób promowana. Skutecznym miejscem takiego przekazu są targi wystawiennicze, gdzie wytwórca może zaprezentować nie tylko nowy, ekologiczny produkt, ale także nową koncepcję proekologicznego przedsiębiorstwa.

4.5. Czynniki związane z udziałem w targach

Czynnik związany z udziałem w targach jest niewątpliwie formą komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Uwzględniając ten czynnik należy zwrócić uwagę na kwestie poruszane wcześniej, a mianowicie na te związane z niestandardowym podejściem do tworzenia strategii rozwoju. W przedsiębiorstwach produkujących płytki ceramiczne istnieje potrzeba ciągłej komunikacji z rynkiem. Jest to uwarunkowane cechą produktu i jego podatnością na często zmieniającą się modę, a także potrzebą dostępu do spektrum informacji, które można uzyskać i skonfrontować tylko na targach, np. odnośnie surowców potrzebnych do produkcji płytek ceramicznych, a także zmian w zakresie technologii produkcji.

Rozpatrywanie udziału przedsiębiorstwa w specjalistycznych targach wystawienniczych, jako narzędzia pomocnego w zaistnieniu na rynku i jako jedną z determinant jego rozwoju, można uznać za podejście nowatorskie, ale jest to posunięcie celowe. Brak działań w tym zakresie traktować należy jako istotną barierę rozwoju interesujących nas przedsiębiorstw. Tym bardziej, że w podejmowaniu decyzji strategicznych tych przedsiębiorstw poważny udział mają właśnie

decyzje podejmowane na podstawie informacji z targów.²¹³ Każda organizacja wytwarzająca jakiś produkt bądź świadcząca usługi powinna analizować swoje postępowanie na rynku z marketingowego punktu widzenia²¹⁴. Przedsiębiorstwo nie funkcjonuje przecież w próżni, nie może produkować produktu, na jaki nie ma zapotrzebowania. Swoje decyzje strategiczne trzeba konsultować i konfrontować z rynkiem, najlepiej w miejscu, gdzie jest możliwe zebranie, nie tylko wszystkich najważniejszych przedstawicieli branżowych, ale i finalnych klientów. Targi tworzą także doskonałą platformę do podpatrzenia działań marketingowych konkurencji, przez co należą do czynników silnie stymulujących rozwój omawianych przedsiębiorstw²¹⁵.

Na przestrzeni lat zmieniała się ich pozycja w polskiej gospodarce. W latach dziewięćdziesiątych targi wykazały swą wysoką skuteczność, jako forma promocji przedsiębiorstwa, okazały się efektywne przy zdobywaniu zamówień czy przy wyznaczaniu nowych kierunków sprzedaży. Targi dawały przedsiębiorstwu możliwość zaistnienia w świadomości klientów, promowania jego wizerunku, okazały się pożyteczne przy wprowadzaniu na rynek nowego produktu. Jednocześnie spełniały ważną rolę, jako źródło informacji na temat konkurencji i sytuacji w branży. Zdecydowanie najlepszy dla przemysłu targowego był schyłek ubiegłego dziesięciolecia. W 1998 r. organizatorzy targów w Polsce posiadali największą liczbą wystawców (ogółem 43.262) oraz największą powierzchnią targową (927.331 m²). Z kolei 1999 r. przyniósł rekord pod względem ilości wystaw targowych (285), ale już statystyki z kolejnych lat dowodzą, iż rozwój ilościowy targów zdecydowanie uległ zahamowaniu.

W stosunku do roku 1998, liczba wystawców w 2001 r. zmalała o 12.792, a powierzchnia targowa o 283.701m².²¹⁶ Ogólne pogorszenie

²¹³ H. Towarnicka, *Marketing i inwestycje przedsiębiorstwa*, Przegląd organizacji, Nr 9/1994, s. 23- 25.

²¹⁴ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1994, s. 45.

²¹⁵ T. Sztucki, *Marketing – sposób myślenia, system działania*, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1992, s. 23.

²¹⁶ K. Mojsak, *Targi zmieniają oblicze*, Podłogi i ściany, Nr 11/2003, s. 14-18.

sytuacji w branży targowej można było upatrywać w słabej sytuacji gospodarczej kraju w tym okresie, a także w rozproszeniu wystaw.²¹⁷ Po wejściu Polski do EU w 2004 r., krajowe targi skupiające producentów płytek ceramicznych stały się jeszcze mniej popularne na korzyść wystaw międzynarodowych.

Poniżej zaprezentowane zostały najważniejsze na świecie wystawy w branży płytek ceramicznych²¹⁸. Udział w targach to olbrzymie wyzwanie dla przedsiębiorstw, które w pierwszym rzędzie związane jest z odpowiednim wyborem targów. Szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne mają ekspozycje w Bolonii (Cersaie) i w Walencji (Cevisama), stanowią one namiastkę płytkowych stolic mody. Wielu polskich producentów wzoruje się na najnowszych trendach projektowych pokazywanych na w/w ekspozycjach targowych proponując ich wersje we własnym asortymencie. Można także zauważyć rosnące znaczenie odbywających się w Moskwie targów Mosbuild.²¹⁹ Zanim jednak zostaną one szczerzej omówione i porównane warto zaprezentować głównych organizatorów targów płytek ceramicznych na świecie (patrz tabela 4.4).

²¹⁷ Na polskim rynku wystawienniczym pojawiło się wielu organizatorów wystaw targowych jednak zaangażowanie w uczestnictwo we wszystkich tych przedsięwzięciach wystawienniczych jest niemożliwe.

²¹⁸ D. Polerowicz, *Ciągła restrukturyzacja drogą do rozwoju – na przykładzie branży płytek ceramicznych w Restrukturyzacja w procesach rozwoju gospodarczego* praca zbiorowa pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 96.

²¹⁹ P. Gonzales, *Raportes, Azulejo*, Nr 1 / 4 , Publica S.A, Barcelona 2000, s. 34 -38.

Tabela 4.4. Porównanie najważniejszych dla branży płytek ceramicznych, wystaw targowych w 2007 r.

WYSTAWA	LICZBA WYSTAWCÓW	LICZBA ZWIEDZAJĄCYCH	POWIERZCHNIA WYSTAWIENNICZA w m ²
CERSAIE	1.061	90,0 tyś	156 tyś
CEVISAMA	1.442	97,4 tyś	241 tyś
BUDMA	1.300	50,0 tyś	40 tyś
BAU	2.040	80,0 tyś	170 tyś
COVERINGS	1.100	33,0 tyś	-
MOSBUILD	1.200	100,0 tyś	80. tyś

Źródło: Internet: www.buildingshows.com/2008 oraz www.cevisama.feriavalencia.com/2008, C. Hernandez, *Cevisama batio records*, El Mundo z dn. 23.03.07, s.10, por *Cersaie i Architektura*, Podłogi i ściany, Nr 11/2007, s.7, *The Ceramic Industry*, Ceramic World, Nr 45 /2007, s. 136-142.

1. Targi CERSAIE

- ✓ Miejsce: Bolonia (Włochy),
- ✓ Czas: wrzesień - październik (czas ruchomy).

Cersaie to Międzynarodowe Targi Płytek i Wyposażenia Łazienek. W 2007 r. na powierzchni 156 mln m² prezentowało swoje produkty 1.061 przedsiębiorstw, z czego 518 wystawców – to producenci płytek ceramicznych, 383 wyposażenia łazienek. Szacuje się, że liczba zwiedzających przekroczyła 90 tyś. osób (23 tyś. to goście zagraniczni). Cersaie jest dla przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne najważniejszą wystawą targową na świecie. Uczestniczą w tych targach wszyscy liczący się producenci na rynku, przede wszystkim z Włoch i Hiszpanii²²⁰. Składa się na to długa tradycja produkcji i osiaganie pierwszego miejsca, przez włoskich fabrykantów, w rankingach ilości, wzornictwa i jakości produkcji wyrobów²²¹. Targi Cersaie dają możliwość poznania i skonfrontowania trendów z aktualną sytuacją na rynku oraz

²²⁰ Spanish ceramic tiles to be major presence at CERSAIE 2008, w Internet: www.ascer.es/2009

²²¹ Internet: www.cersaie.com/2007

nakreślenia torów produkcji płytek w przyszłości.²²² Targi te oprócz potwierdzenia wysokiego prestiżu przedsiębiorstwa w nich uczestniczącego, stają się też weryfikatorem wszystkich pomysłów zakładowych projektantów. Często zainteresowanie daną nowością na tarach stanowi przesłankę do podjęcia decyzji o rozpoczęciu, modyfikacji lub zaniechaniu produkcji nowych wyrobów²²³. Ceramika Paradyż, jako jedyny polski producent płytek ceramicznych, od 2001 r. prezentuje nieprzerwanie swoje produkty na tych targach. W bolońskiej wystawie pojawiają się także inni polscy producenci, jednak ich działania są prowadzone wyrywkowo i niekonsekwentnie.

2. Targi CEVISAMA

- ✓ Miejsce Walencja (Hiszpania),
- ✓ Czas: luty- marzec (czas ruchomy).

Feria Valencia powstała w 1917 r. i należy do jednych z najstarszych instytucji w Hiszpanii. W roku 2003 przedsiębiorstwo to organizowało powyżej 35 wystaw targowych, z czego 21 miały charakter międzynarodowy. Ekspozycja Cevisama to najważniejsza wystawa targowa dla hiszpańskiego organizatora i druga pod względem prestiżu dla fabrykantów płytek na świecie. Edycja targów Cevisama w 2007 r. okazała się rekordowa pod względem zarówno zwiedzających, jak i zajętej wielkości powierzchni ekspozycyjnej. Targi te zgromadziły 97.400 profesjonalistów, w tym 10.127 kupców zagranicznych z 150 krajów. Najsilniej reprezentowanymi krajami wśród odwiedzających były: Włochy, Portugalia, Francja, Wielka Brytania i Niemcy²²⁴. 1.442 wystawców zajęło powierzchnię 241.000 m². 30% wystawców stanowili wystawcy zagraniczni, w szczególności z Włoch, które reprezentowały 11 % wystawców zagranicznych uczestniczących w targach^{225,226}.

²²² M. Hersy, *Future in tiles*, Tile Magazine, Nr 01/ 02, Ashlee Publishing, New York 2001, s. 14 – 16.

²²³ S. Mertin, *Logica de la produccion*, Publicaciones universitarias, Valencia 2003, s. 123-125.

²²⁴ Internet: cevisama.feriavalencia.com/2007

²²⁵ C. Hernandez, *Cevisama batio records*, El Mundo z dn. 23.03.2007, s.10.

3. Targi COVERINGS

- ✓ Miejsce: Orlando (Floryda, USA) (miejsce ruchome)
- ✓ Czas: luty – marzec (czas ruchomy).

Targi Coverings to największa wystawa targowa w USA. W przeciwieństwie do w/w targów posiada ona w 99 % charakter krajowy. Biorąc jednak pod uwagę USA, jako największego na świecie importera płytek ceramicznych (202 mln m² w 2007 r.) i jednego z największych konsumentów tego wyrobu (248 mln m² w 2007 r.), przy planowaniu ekspansji na rynek amerykański fabrykanci powinni zastanowić się nad uczestnictwem w tej wystawie. W 2007 r. Coverings podczas międzynarodowej ekspozycji płytek i kamienia, odwiedziło ponad 33.000 zwiedzających, aby zobaczyć ponad 1.100 przedsiębiorstw z ponad 40 państw²²⁷.

4. Targi SURFACES²²⁸

- ✓ Miejsce: Las Vegas (Nevada, USA),
- ✓ Czas: styczeń – luty (czas ruchomy).

Targi Surfaces znajdują się na drugim miejscu pod względem wielkości i znaczenia wystawy płytek ceramicznych w USA. Wśród wystawców na targach Surfaces swoje ekspozycje prezentują importerzy i producenci płytek ceramicznych, dywanów, podłóg drewnianych i laminowanych. Warto zaznaczyć, że w odróżnieniu do wszystkich innych miejsc wystawienniczych na świecie, ekspozycja ta nie znajduje się w halach targowych, czy specjalnie do tego celu stworzonych „Convential Centre”, ale w hali jednego z najbardziej ekskluzywnych hoteli.

Pozostałe wystawy to²²⁹:

5. Targi MOSBUILD²³⁰

- ✓ Miejsce: Moskwa (Rosja),

²²⁶ Internet: www.feriavalencia.com/2008, www/horizontal.feriavalencia.com/2008

²²⁷ J. Steward, *The voice of American's tile market*, Tile & Decorative Surfaces, Nr 01 /2007 Ashlee Publishing, New York 2007, s. 18- 20.

²²⁸ Internet: www.coverings.com/2007

²²⁹ Internet: www.fairstv.com/2009

²³⁰ Internet www.ite-exhibitions.com/build/mosbuild/2009

- ✓ Czas: marzec – kwiecień (czas ruchomy).

Targi Mosbuild to największe i najważniejsze wydarzenie targowe w branży budowlanej w Rosji. W 2008 roku targi te zgromadziły ponad 2,7 tys. wystawców oraz niemal 100 tys. zwiedzających. Podczas imprezy prezentowany jest pełen zakres produktów i usług budowlanych oraz wykończeniowych – począwszy od cegieł, a na artykułach wyposażenia wnętrz skończywszy. Rosyjskie targi z roku na rok cieszą się coraz większym zainteresowaniem pośród przedsiębiorców z całego świata, gdyż to właśnie tu spotykają się interesy Europy oraz Azji, co tworzy możliwości rozwoju dla przedsiębiorstwa.

Ze względu na skalę wydarzenia od kilku lat moskiewskie targi odbywają się jednocześnie w dwóch lokalizacjach: w Centrum Wystawowym „Expocentre” oraz Międzynarodowym Centrum Wystawowym „Krokus Expo” w Moskwie. Uczestnicy prezentują swą ofertę w trakcie poszczególnych wystawach tematycznych: Buildex (technologie i materiały budowlane), Stonex (budownictwo i wykończenie wykorzystujące kamienie), Cersanex (ceramika i łazienki), CountryLiving (architektura krajobrazu) oraz MosInteriors (dekoracje i wykańczanie wnętrz). Równoległe z targami odbywa się zwykle konferencja związana z tematyką targów, np. na temat możliwości, jakie nowoczesne technologie otwierają przed współczesnym budownictwem. Organizatorzy przygotowują także zazwyczaj dodatkowo konkurs architektoniczny.

6. Targi BAU²³¹

- ✓ Miejsce: Monachium (Niemcy),
- ✓ Czas: styczeń (czas ruchomy, co dwa lata).

7. Targi EXPOTILE²³²

- ✓ Miejsce: Birmingham (Wielka Brytania),
- ✓ Czas: kwiecień – maj (czas ruchomy).

8. Targi BAUTEC

²³¹ Internet: www.bau-menchen.com/2009

²³² Internet: www.mfexpotileshow.co.uk/2009

- ✓ Miejsce: Berlin (wcześniej w Lipsku, Niemcy),
- ✓ Czas: luty – marzec (czas ruchomy)

9. Targi BUDMA^{233,234}

- ✓ Miejsce: Poznań (Polska),
- ✓ Czas: styczeń (czas ruchomy).

Targi Budma przez wiele lat były uważane, jako największe targi budowlane w Europie Środkowo-Wschodniej i największe w Polsce przedsięwzięcie promocyjne sektora budowlanego. Targi te gromadziły co roku wszystkich producentów płytek ceramicznych, dystrybutorów, projektantów i wykonawców dając pełen przegląd dostępnych na rynku ofert.²³⁵ Czynnikiem zachęcającym zwiedzających do odwiedzenia wystaw targowych jest przede wszystkim oferta prezentujących się firm²³⁶. Z tej perspektywy Budma w ciągu ostatnich 5 lat nie przedstawiała satysfakcjonującej oferty. Wyraźnym sygnałem, że jest to zaznaczająca się tendencja stał się fakt, że z uczestnictwa w targach sukcesywnie wycofują się fabryki, które mają ugruntowaną na pozycję rynku i bardzo dobrze rozpoznawalną markę. Od kilku lat w targach Budma nie uczestniczą liczący się polscy producenci płytek ceramicznych: Opoczno, Ceramika Tubądzin, Cersanit.

Z czwórki największych polskich producentów w targach w 2007 r. uczestniczyła jedynie Ceramika Paradyż. Jeszcze w 2006 r. producenci płytek ceramicznych zajmowali dwa pawilony, natomiast w roku 2007 ich zaplecze obejmowało już tylko jeden. Warto zastanowić się dlaczego większość przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w Polsce zrezygnowało z uczestnictwa w targach Budma w Poznaniu? Analiza polskiego rynku płytek ceramicznych dostarczyła odpowiedzi na nurtujące nas pytanie. Można wnioskować, iż ukształtowanie się dystrybucji na

²³³ Internet: www.mtp.com.pl/2009

²³⁴ Internet: www.monter.pl/targi1.php/2007

²³⁵ Internet: www.budma.pl/2009

²³⁶ F. Le Monnier Framis, *Marketing ferrial: como gestionar y rentabilizar la participacion en salones profesionales*, Ediciones Gestion, Barcelona 2000, s. 45-46.

polskim rynku oraz rozwinięciu targów Mosbuild w Moskwie, które przejęły funkcję, którą kiedyś spełniała Budma, w dotarciu na rynki Wschodnie, mogły przyczynić się do zmniejszenia zainteresowaniem targami Budma.

W kwestii dystrybucji należy zaznaczyć, iż w Polsce sprzedaż płytek ceramicznych odbywa się poprzez rynek instytucjonalny oraz detaliczny, który w dwóch największych przedsiębiorstwach produkujących płytki ceramiczne kształtuje się następująco. W fabryce Opoczno rynek instytucjonalny reprezentuje 50% udziału w przychodach i jest obsługiwany przede wszystkim przez własnych przedstawicieli handlowych. Drugie 50% stanowi detal, rozumiany poprzez sprzedaż hurtową i detaliczną. O właściwy serwis w sześciu regionach Polski dba 25 przedstawicieli handlowych. Ceramika Paradyż zupełnie inaczej zorganizowała kwestie sprzedaży swoich wyrobów. Zadanie znalezienia odbiorcy, podpisania z nim kontraktu oraz utrzymania sędowane zostało na ok. 60 dealerów. Pomocą dealerom służą przedstawiciele handlowi Ceramiki Paradyż, których zadanie polega na szkoleniu dealerów, dostarczanie materiałów promocyjnych, dbanie o ekspozycję. Zyskującym coraz bardziej na znaczeniu jest kanał sprzedaży, którym są zagraniczne sieci dystrybucji materiałów budowlanych. Ich udział w sprzedaży przedsiębiorstwa Opoczno wynosi 25-30%, a w przedsiębiorstwie Paradyż jest szacowany w wysokości 12-18%.

Terytorialny schemat obecności największych placówek handlowych z artykułami budowlanymi i wyposażenia wnętrz pokrywa się na ogół z mapą hipermarketów spożywczo – przemysłowych. Sklepy te zlokalizowano we wszystkich większych miastach kraju. Rynek podzielony został między 6 głównych supermarketów budowlanych reprezentujących kapitał francuski, niemiecki i brytyjski. Castorama, Leroy Merlin, Obi, Praktiker, Nomi i Brico Marche stworzyły archipelag liczący

łącznie ponad 120 placówek – najgęstszy jest w Małopolsce, w centrum kraju oraz w Trójmieście.

Poprzez wykrystalizowane się systemu dystrybucji na polskim rynku jeden z celów rozwojowych przedsiębiorstwa, realizowany poprzez uczestnictwo w targach Budma, jakim była penetracja rynku, został już osiągnięty. W związku z tym coraz częściej producenci również w Polsce, zamiast wydawać stosunkowo duże środki finansowe na zorganizowanie swojego stoiska na targach partycypują w tzw. targach zamkniętych (organizowanych najczęściej poprzez jednego, silnego odbiorcę) lub/i targach wewnętrznych (organizowanych przez jednego producenta dla kluczowych klientów, połączone z wyjazdem rekreacyjnym), przeprowadzając na nich także szkolenia oraz konkursy.

Zarówno położenie geograficzne, jak też sytuacja polityczna i gospodarcza sprawiają, że Poznań i odbywające się tu targi są naturalnym miejscem kojarzenia interesów przedsiębiorców ze wschodu i z zachodu Europy, dlatego też targi takie jak Budma są cały czas potrzebne. Jednak, w stosunku do producentów płytek ceramicznych należy zmienić ich formułę. Na przestrzeni lat zmieniła się polska gospodarka, inne stały się również oczekiwania producentów, a także klientów.

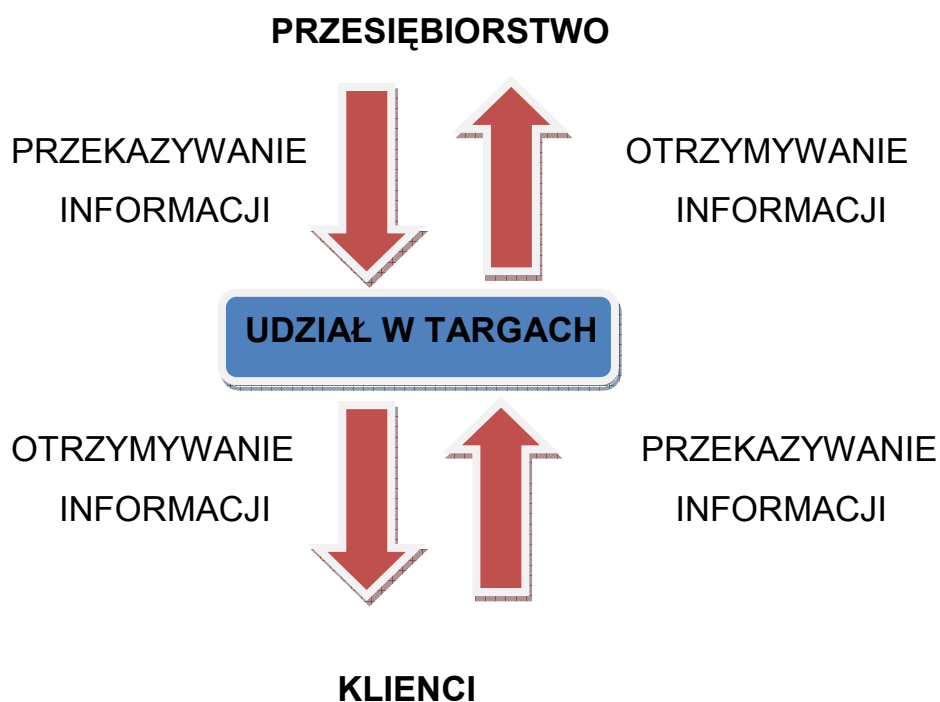
O tym, że wystawy targowe powinny się zmieniać, dostosowując się do otaczającej rzeczywistości, bądź też ją nawet wyprzedzać, przekonani są niemal wszyscy: organizatorzy targów, środowiska związane z branżą płytek ceramicznych, producenci. W kwestii produktowej można zauważyć pewną ewolucję w zakresie przyporządkowania płytek ceramicznych do nowej kategorii. Wcześniej produkcję tych wyrobów utożsamiano z częścią tzw. „budownictwa twardego” powiązanego z materiałami budowlanymi, takimi jak np.: cegły, zaprawy itp.. Miało to odzwierciedlenie w pozycjonowaniu tych produktów choćby na targach wśród właśnie tych materiałów budowlanych. Aktualnie obserwuje się zmiany w tym zakresie, płytki ceramiczne

utożsamia się z kategoriami wystroju i aranżacji wnętrz – czyli zalicza się je do tzw. „budownictwa miękkiego”. Można przypuszczać, iż jest to rezultat podatności tego produktu na szybko zmieniającą się modę. Zmiana pozycjonowania płytek ceramicznych zaowocowała stworzeniem drugiej Budmy, o nazwie Budma Interiors.

Ewolucja targów Budma pokazuje, iż na przestrzeni lat zmieniała się ich rola w realizacji celów przedsiębiorstwa uwarunkowana rozwojem rynku, a także pojawieniem się innych organizatorów targów. Nie zmienia to rangi targów, jako skutecznego przedsięwzięcia marketingowego, a jedynie zmusza przedsiębiorstwa do nieustannego badania poziomu skuteczności poszczególnych wydarzeń targowych.

Podsumowując dotychczasowe rozważania związane z analizą wewnętrznych czynników rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne można stwierdzić, iż z ich klasyfikacji wynika także pewna konsekwencja; jeden czynnik wpływa z drugiego. Najpierw kadra menadżerska gromadzi informacje na temat najnowszych trendów panujących w branży (zarówno w zakresie produktu, jak i w zakresie technologii produkcji). Forum, które skupia liderów branżowych i dostarcza wszechstronnej wiedzy na ten temat to targi. Następnie zapada decyzja o ulokowaniu zasobów finansowych na produkcję konkretnych wyrobów lub/i kolekcji. Gdy produkcja jest już ukończona po raz kolejny przedsiębiorstwo potrzebuje skomunikować się z rynkiem. Tym razem, aby zaprezentować jak najszerszemu gronu odbiorców wyprodukowane nowości. Targi stają się pewnego rodzaju łącznikiem przedsiębiorstwa ze środowiskiem zewnętrznym. To swoistego rodzaju sprzężenie zwrotne można przedstawić graficznie w następujący sposób (rys. 4.2):

Rys. 4.2. Sprzężenie zwrotne udziału przedsiębiorstwa w targach



Źródło: Opracowanie własne

Na przedstawionym powyżej rysunku zauważyć można zależność przedsiębiorstwa od targów i ich niezbędność w realizowaniu podstawowej działalności, która jest sprzedaż produktów. Sprzężenie zwrotne dotyczy z jednej strony transmitowania (kreowania) informacji do klienta (aktualnego i potencjalnego), a z drugiej wystawca otrzymuje informacje zwrotne np., w sferze stopnia akceptacji prezentowanych nowości, informacji na temat nowości u bezpośrednich konkurentów i liderów branżowych, nowych klientów. Platformą tej komunikacji są targi, które łączą przedsiębiorstwo z rynkiem. Badania skuteczności i efektywności udziału przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w targach przedstawione zostaną w następnym rozdziale.

5. UDZIAŁ W TARGACH I JEGO ODDZIAŁYWANIE NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE

5.1. Metodyka przeprowadzonych badań

Udział przedsiębiorstw w targach staje się coraz częściej przedmiotem badań naukowych, świadczą o tym przede wszystkim prace amerykańskich naukowców m.in.: J. Blythe'a²³⁷ B. Siskind'a²³⁸, B. Unruh²³⁹, T. Bonoma²⁴⁰ czy M. Rooney'a.²⁴¹ Nie mniej jednak zakres badań w powyższych opracowaniach w przeważającej większości dotyczy kwestii organizacyjnych związanych z udziałem w targach, tzn. jaka jest optymalna wielkość i lokalizacja stoiska, selekcja eksponatów itp. Można stwierdzić całkowity brak informacji na temat badań udziału przedsiębiorstw w targach w kontekście jego oddziaływania na rozwój tych przedsiębiorstw.

²³⁷ J. Blythe, *Komunikacja Marketingowa*, PWE, Warszawa 2002, s. 205.

²³⁸ Barry Siskind, *The power of exhibit marketing*, Self – counsel Press, 4 th. edition, 1997 r.

²³⁹ B. Unruh, *Effective exhibiting: a practical guide*, National Federation of Abstracting, 1988 r.

²⁴⁰ T. Bonoma, *Get more out of your trade shows*, Harvard Business Review nr 61/1983, s. 75-83.

²⁴¹ M. Rooney, *Guerrilla guide to high tech trade shows. The underground resource for saving your time. Money and Sanity*, John Wiley and Sons, 1996.

Wyjątkiem może być H. Mruk, który to pierwszy poruszył temat wkomponowania targów w strategię rozwoju przedsiębiorstwa²⁴². Targi wg tego autora mogą odegrać istotną rolę zarówno w tworzeniu wizji rozwoju firmy, jak również przy formułowaniu celów. Jako instrument promocji bezpośredniej mogą służyć komunikowaniu celu klientom, zwiedzającym oraz otoczeniu bliższemu i dalszemu. Dzięki różnorodnym kontaktom mogą być pomocne w opracowywaniu oraz ulepszaniu strategii rozwoju²⁴³.

Wielość programów rządowych i unijnych wspierających udział w targach mogłaby również wskazywać ważną rolę targów w strategii rozwoju eksportu. Zatem badania nad oddziaływaniem udziału przedsiębiorstw w targach na ich rozwój można uznać za istotne nie tylko z naukowego, ale również z praktycznego punktu widzenia.

W celu oceny wpływu uczestnictwa przedsiębiorstw w targach wystawienniczych na rozwój działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa oraz określenie stopnia efektywności targowych działań promocyjnych zostały przeprowadzone badania ankietowe. Celami uzupełniającymi były: ustalenie preferencji dotyczących wielkości i zagospodarowania przestrzeni wystawowej, ustalenie tendencji rozwojowych organizowanych targów, ustalenie częstotliwości uczestnictwa przedsiębiorstw w wystawach targowych, określenie relacji ponoszonych kosztów, związanych z wystawiennictwem na targach do osiągniętych zysków. Na końcu kwestionariusza zamieszczono pytanie

²⁴² H. Mruk, *Targi w strategii przedsiębiorstwa*, Targi Plus, Nr 2, listopad –grudzień 2002, s.42. Nadmienić przy tym należy, iż szczególnie na przestrzeni ostatnich lat zaczęło pojawiać się coraz więcej publikacji na temat targów w aspekcie procesu komunikacji. Świadczyć o tym mogą prace takie jak: D.Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearsons Education Ltd. Harlow 2001; J.W. Wiktor, *Promocja, system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN. Warszawa-Kraków 2001, M.Rydel, *Komunikacja marketingowa*. ODDK, Gdańsk 2001, *Komunikowanie się w marketingu*, praca zbiorowa praca zbiorowa pod red. H. Mruka, PWE, Warszawa 2004; *Komunikacja marketingowa. Kształtowanie społeczeństwa konsumpcyjnego?* Praca zbiorowa pod red. T. Globana-Klasa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej w Radomiu, Radom 2007, s. 320.; *Marketing business - to - business. Partnerstwo - Wartość - Komunikacja*, praca zbiorowa pod red. P. Kwiatka, G. Leszczyńskiego, M. Zielińskiego, Wydawnictwo Advertiva s.c., Poznań 2008.

²⁴³ Marketing targowy. Vademecum wystawcy, praca zbiorowa pod red. H. Mruka i Alojzego Kucy, dzieło cyt., s. 39.

dotyczące liczby pracowników, personelu zwyczajowo delegowanego na stoisko, wielkości budżetu targowego (% w budżecie marketingowym).

Badania, które były przeprowadzone w IV kwartale 2008 r. - I kwartale 2009 r., zostały skierowane do kadry menedżerskiej czterech największych polskich fabryk produkujących płytki ceramiczne (Opoczno, Paradyż, Cersanit i Tubądzin). Charakterystyka respondentów została przedstawiona w poniższej tabeli (tabela 5.1):

Tabela 5.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

	Opoczno S.A.	Paradyż Sp. z o.o.	Cersanit S.A. (III)	Tubądzin Sp. z o.o.
<i>Wielkość produkcji płytek ceramicznych (w mln m²) w 2007 r.</i>	26	22	19	6,2
<i>Zmiana wielkości produkcji w latach 2004 – 2007.</i>	+ 26 %	+ 37 %	+ 32 %	+ 25 %
<i>Wielkość sprzedaży płytek ceramicznych na polskim rynku (w mln m²) w 2007 r.</i>	22,9	15	14,1	5.2
<i>Udział w polskim rynku płytek ceramicznych w 2007 r.</i>	26 %	17%	16%	6%
<i>Udział eksportu w sprzedaży w 2007 r.</i>	12%	30%	26%	17%
<i>Zmiana wielkości budżetu targowego w latach 2004-2007.</i>	+7%	+20%	+ 12%	+8%

Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Łączny udział w/w producentów płytek ceramicznych w polskim rynku sprzedaży tych wyrobów w 2008 r. szacuje się na 65 %. Na tej podstawie wyniki z badań można uznać, za reprezentatywne dla całej branży płytek ceramicznych.

Zostały przeprowadzone badania pilotażowe w formie wywiadu nieustrukturyzowanego, dzięki którym wprowadzono drobne poprawki do zestawu pytań w kwestionariuszu ankietowym. Kwestionariusze zostały następnie przesłane drogą e-mailową i pocztową wybranym

respondentom. Prawidłowo wypełnione ankiety otrzymano od wszystkich badanych respondentów.

5.2. Rezultaty poznawcze badań

Analiza odpowiedzi przeprowadzona została w nieco odmiennie kolejności aniżeli są one umieszczone w ankiecie ze względu na ukazanie logicznej ciągłości wniosków. Analizę rozpoczęto od ogólnych pytań dotyczących częstotliwości uczestnictwa w imprezach targowych, preferowanych ośrodków targowych, wielkości wynajmowanego stoiska poprzez pytania dotyczące celów uczestnictwa w targach, czynników wpływających na pozytywny odbiór powierzchni wystawienniczej oraz odgrywających najważniejszą rolę w odniesieniu sukcesu na targach, do pytań dotyczących oceny współpracy wystawców z organizatorami targów wystawienniczych. Wszystkie wyniki badań przedstawione zostały wg wag, jedynie w przypadku postawienia korespondentom pytań otwartych odpowiedzi zostały przedstawione opisowo.

Ewaluacja odpowiedzi respondentów dostarczyła szeregu informacji na temat podejścia poszczególnych przedsiębiorstw do tematu związanego z uczestnictwem w targach. Okazało się między innymi, iż wszyscy badani producenci płytek ceramicznych w latach 2004 - 2008 uczestniczyli w targach 4 razy w roku, w tym jeden z najdynamiczniej rozwijających się producentów, firma Paradyż, brała w nich udział aż 7 razy w roku.

Badane przedsiębiorstwa przy wyborze poszczególnych targów stawiają sobie różne do osiągnięcia cele. Dla Opoczna nadrzędnym celem jest promocja marki firmy i samych wyrobów, a także utrzymanie kontaktu ze swoimi aktualnymi odbiorcami. W związku z tym, firma ta uczestniczy tylko w tych targach, na rynkach których posiada już odbiorców jednak sieć dystrybucji nie jest jeszcze w pełni ukształtowana.

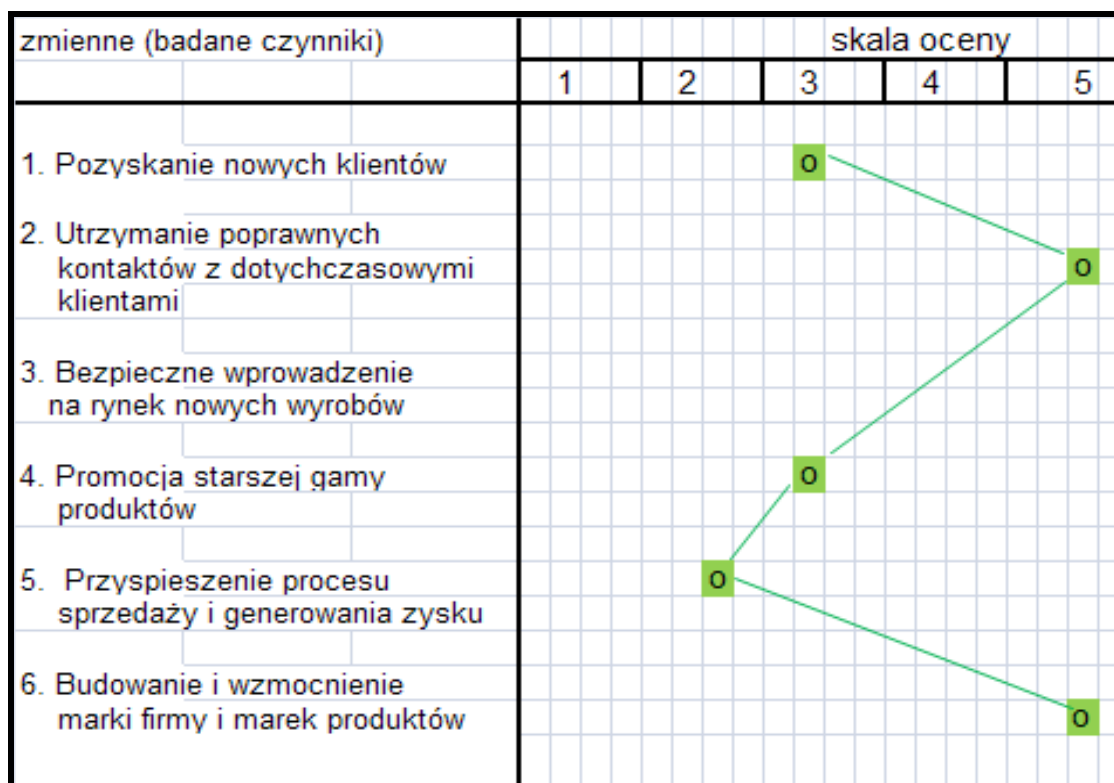
Kolejnym celem uczestnictwa w targach i jednocześnie kryterium jakie jest brane pod uwagę w wyborze poszczególnej imprezy jest dla tego przedsiębiorstwa dotarcie do nowych klientów. Innymi słowy można powiedzieć, iż wybór targów jest ściśle związany ze zwiedzającymi, powinien umożliwić penetrację rynku i dotarcie do nowych odbiorców. Opróczno przy tej okazji promuje na targach swoje tzw. „evergreeny” – czyli najlepiej sprzedające się produkty, które nowym odbiorcom gwarantują bezpieczne rozpoczęcie współpracy.

Możliwość promocji starszej gamy produktów została sklasyfikowana na średnim poziomie oddziaływania na decyzje tego przedsiębiorstwa związane z wyborem poszczególnych targów. W kwestii nowości ta firma nie konsultuje z klientami na targach wprowadzenia nowej kolekcji do produkcji. Prezentowane nowości są już wyprodukowane i dostępne dla klienta.

W odróżnieniu do pozostałych respondentów, relatywnie nisko sklasyfikowane zostało przez tego respondenta przyspieszenie sprzedaży i generowanie zysku. Wynika to być może z traktowania targów, jako platformę marketingu bezpośredniego. Generowanie zysku jest niejako efektem ubocznym realizowania powyższych działań, np. dotarcia do nowych odbiorców, podtrzymanie kontaktu z aktualnymi klientami czy też promocji wyrobów.

Graficzne ujęcie preferencji wyboru targów wg Opoczna zostało przedstawione na poniższym rysunku (rys. 5.1):

Rys. 5.1. Kryteria wyboru imprezy targowej wg Opoczna S.A.



Źródło: Badania własne

Cele, jakie przedsiębiorstwo Paradyż chce zrealizować na targach zależą od targów w jakich uczestniczy. Cele wystawiennicze na Budmie w Poznaniu z pewnością nie pokrywają się z celami realizowanymi na targach Cersaie w Bolonii. Na włoskich targach przedsiębiorstwo pragnie nawiązać współpracę z nowymi klientami i stworzyć sieć dystrybucji na rynkach europejskich, a także poznać najnowsze tendencje w zakresie rozwoju produktu, jakim są płytki ceramiczne. Natomiast na poznańskiej Budmie promowana jest marka przedsiębiorstwa, nowe kolekcje oraz nawiązywana jest współpraca z architektami.

Segregując kryteria wyboru imprez targowych, jako najsilniej oddziałujące na decyzje o uczestnictwie w targach dla tego producenta należy uznać możliwość pozyskania nowych odbiorców.

Ważnym elementem dla tego przedsiębiorstwa jest również kwestia związana z przyspieszeniem procesu sprzedaży. Ten aspekt

uczestnictwa w targach został wymieniony na drugim miejscu wśród kryteriów decydujących o udziale w imprezie. Producent ten zwyczajowo przygotowuje tzw. oferty dyskontowe dla odbiorców, którzy odwiedzili jego stoisko.

Na średnim poziomie sklasyfikowana została promocja marki Ceramika Paradyż i jej wyrobów.

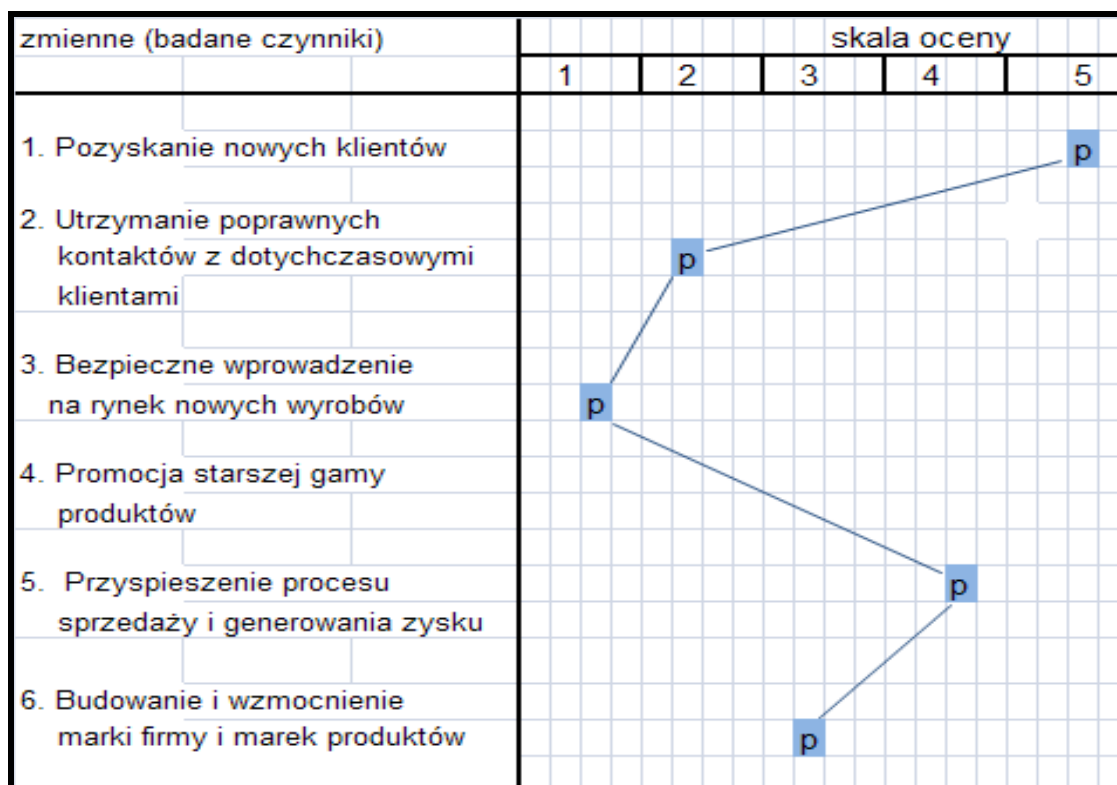
Relatywnie nisko ocenione zostało utrzymanie poprawnych kontaktów z dotychczasowymi odbiorcami. Być może wynika to z faktu wyboru targów, poprzez uczestnictwo w których, przedsiębiorstwo ma za cel dotarcie do nowych odbiorców. Będą to zatem lokalizacje gdzie stałych odbiorców spotkać można rzadziej, a nie oznacza przypisanie mniejszej wartości aktualnym partnerom handlowym.

Niskim znaczeniem dla tego przedsiębiorstwa charakteryzowało się przeprowadzenie konsultacji ze zwiedzającymi w kwestii nowych wyrobów. Można przypuszczać, iż informacje dotyczące tych kwestii są dostarczane w wystarczający sposób poprzez specjalnie do tego celu wydelegowane osoby na targi, których zadaniem jest obserwacja nowych trendów i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji w aktualnej gamie produktów.

Pominięta w ocenie została promocja starszej gamy produktów. Można w związku z tym założyć, iż promocja starszej gamy produktów nie jest głównym celem uczestnictwa w targach i kryterium ich wyboru. Nie oznacza to jednak, iż starsza gama (a przede wszystkim najlepiej sprzedające się produkty) nie jest prezentowana na targach. Wręcz przeciwnie, na targach pojawiają się często potencjalni odbiorcy, którzy rozpoczynając współpracę z nowym dostawcą skłaniają ku produktowi już sprawdzonemu na danym rynku.

Szczegółowe przedstawienie celów wystawienniczych tego producenta ma miejsce poniżej (rys. 5.2).

Rys. 5.2. Kryteria wyboru imprezy targowej wg Paradyża Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

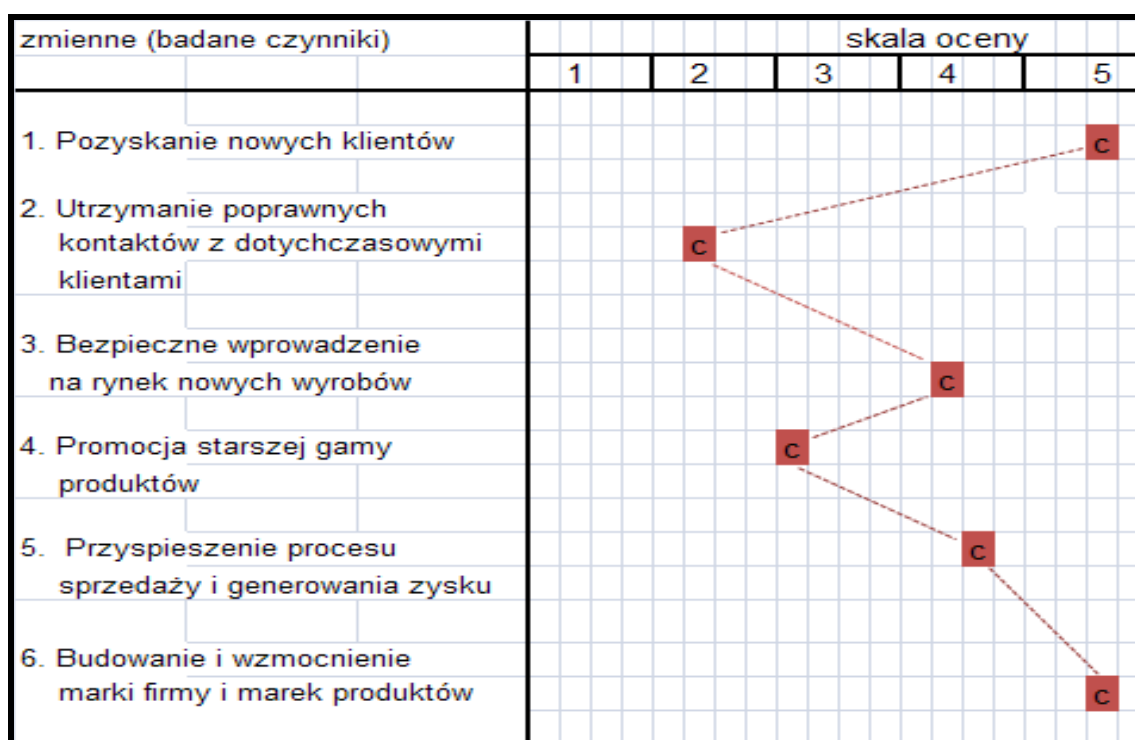
Rozpatrując odpowiedzi przedsiębiorstwa Cersanit na temat kryteriów wyboru imprezy targowej można skonkludować, iż większość działań targowych tego respondenta jest skupiona wokół budowania i wzmocnienia marki firmy i marek jego produktów. To właśnie te względy decydują do wyborze poszczególnych targów. Kolejnym równoważnym argumentem przemawiającym za uczestnictwem w danej imprezie jest możliwość pozyskania nowych klientów.

Przyspieszenie procesu sprzedaży wyrobów również zostało wysoko sklasyfikowane przez tego producenta. Wynika to być może

z presji związanej ze utrzymaniem wysokiej wielkości sprzedaży w związku z realizowaniem znacznych posunięć inwestycyjnych²⁴⁴

Fabryka ta zaznaczyła także, iż po spotkaniach z klientami niejednokrotnie podejmowana jest decyzja o wstrzymaniu, modyfikacji lub rozpoczęciu produkcji nowych wyrobów. Zatem bezpieczne wprowadzenie na rynek nowych kolekcji można również uznać za kryterium wysoko sklasyfikowane wśród celów, jakie chce to przedsiębiorstwo zrealizować na targach.

Rys. 5.3. Kryteria wyboru imprezy targowej wg Cersanitu S.A.



Źródło: Badania własne

Mniej ważna była promocja starszej gamy produktów i spotkania z dotychczasowymi klientami. Podobnie, jak w przypadku fabryki Paradyż, można skłonić się ku przekonaniu, iż pomimo, nie

²⁴⁴ Cersanit inwestuje w produkcję w Rosji, na Ukrainie i w Rumunii, w Internet: www.pap.pl/2008

sklasyfikowania promocji starszej gamy produktów wśród kryteriów wyboru imprezy targowej, sprawdzone już produkty są niezbędne, aby przekonać nowych klientów do rozpoczęcia współpracy. Uczestnictwo w targach jest przede wszystkim związane z rozszerzeniem rynków zbytu i pozyskaniem nowych odbiorców, nie mniej jednak można sądzić, iż to właśnie podczas spotkań z dotychczasowymi klientami podczas targów dochodzi do konsultacji na tematy związane z oceną nowości.

Kryteria wyboru targów przez tę firmę zostały zaprezentowane graficznie na powyższym rysunku (rys.5.3):

Ceramika Tubądzin w wyborze poszczególnych targów kieruje się możliwością, jakie stwarzają targi w dotarciu do nowych odbiorców. Wysoko sklasyfikowane zostało także przyspieszenie procesu sprzedaży.

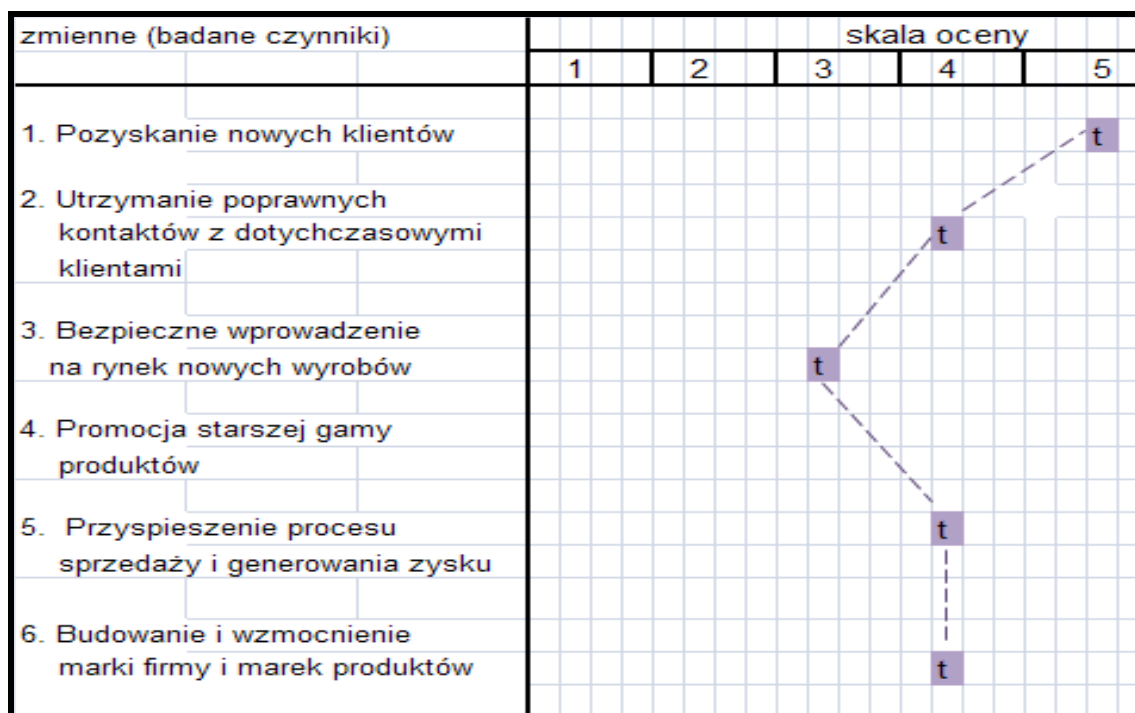
Nieznacznie niżej respondent ten ocenił możliwości promocyjne marek produktów i samego przedsiębiorstwa, utrzymanie kontaktów z dotychczasowymi klientami oraz kwestię związaną z bezpiecznym wprowadzeniem na rynek nowych wyrobów.

Warto zaznaczyć, iż coraz producent ten pokazuje nowe wyroby na targach na zasadzie testu. Oznacza to, iż dopiero po zasięgnięciu opinii odbiorców dokonywane są modyfikacje i taki produkt jest następnie wprowadzany do produkcji. Angażowanie klienta w podejmowanie decyzji odnośnie wyglądu nowego produktu sprawia, iż czuje się on współodpowiedzialny za podjęte decyzje i przekonany do zakupu.

Promocja starszej gamy produktów nie została oceniona przez tego producenta, co może świadczyć o skupieniu wysiłków targowych na przygotowanie nowych kolekcji.

Przesłanki, które decydują o wyborze poszczególnych targów zostały przedstawione poniżej (rys. 5.4):

Rys. 5.4. Kryteria wyboru imprezy targowej wg Tubądzina Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

Podsumowując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu wśród kryteriów decydujących o uczestnictwie w poszczególnych targach stawiały sobie pozyskanie nowych klientów. Oznacza to, iż wybór targów był ściśle skorelowany z możliwościami, jakie organizator targów stwarza wystawcom w dotarciu do określonego profilu zwiedzającego. Można przy tym także stwierdzić, iż profil zwiedzającego zależy od prezentowanej oferty targowej. Zatem zwiedzający (a zatem potencjalny, nowy klient) odwiedzi targi jeżeli zainteresują go wyroby prezentowane na targach.

Na drugim miejscu jako kryterium przy wyborze targów przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały budowanie i wzmocnienie marki firmy i marek ich produktów. Klientów kupujących płytki ceramiczne można uznać w większości za osoby, które są przywiązane do marek

znanych im i wypróbowanych produktów. W związku z tym posunięcie mające z cel ich promocję, także na targach, wydaje się zrozumiałe

Kolejnymi kryteriami decydującymi o partycypacji w targach były: utrzymanie poprawnych kontaktów z dotychczasowymi klientami oraz przyspieszenie procesu sprzedaży i generowania rynku.

Nieznacznie niżej badani respondenci sklasyfikowali bezpieczne wprowadzenie na rynek nowego produktu. Należy przy tym zaznaczyć, iż badania prowadzone wśród liderów branżowych we Włoszech i Hiszpanii wskazują rosnące znaczenie tego kryterium²⁴⁵. Głównym źródłem wiedzy na własny temat, podobnie jak informacji o rynku są bezpośrednio rozmowy z potencjalnymi i stałymi partnerami, a także i z konkurencją. Firma sprawdza zainteresowanie własną ofertą poprzez analizę opinii zgłaszanych przez zwiedzających i przez klientów. Mają oni możliwość omówienia bezpośrednio z wystawcą także innych kwestii związanych z warunkami sprzedaży, ceny, formy nowych linii produktów. Stali klienci firmy również mają możliwość przedyskutowania nowych warunków sprzedażowych, kredytowych, chęci wprowadzenia zmian we współpracy. Do tych informacji dokładane są również skargi lub pochwały na temat łatwości dostępu klientów do oferty firmy, jakości kooperacji z pośrednikami lub przedstawicielami handlowymi, czasu dostaw, jakości produktu czy ilości reklamacji.

Istotna jest również dla badanych przedsiębiorstw kwestia zebranej opinii na temat nowości. Rozmowy ze zwiedzającymi i z klientami pozwalają zdecydować o wprowadzeniu lub nie nowego produktu, a jeśli tak to pozwalają ustalić w jakiej formie oraz po jakiej cenie.

Po każdorazowym udziale w targach przystępuje się do sprawdzania wszystkich umów zawartych na targach, przy czym osobno analizowane są umowy zawarte ze stałymi partnerami, a osobno zawarte z nowymi. Umowy podpisane ze stałymi partnerami są realizowane odrębnie i nie istnieje potrzeba wnikliwego badania sytuacji danego

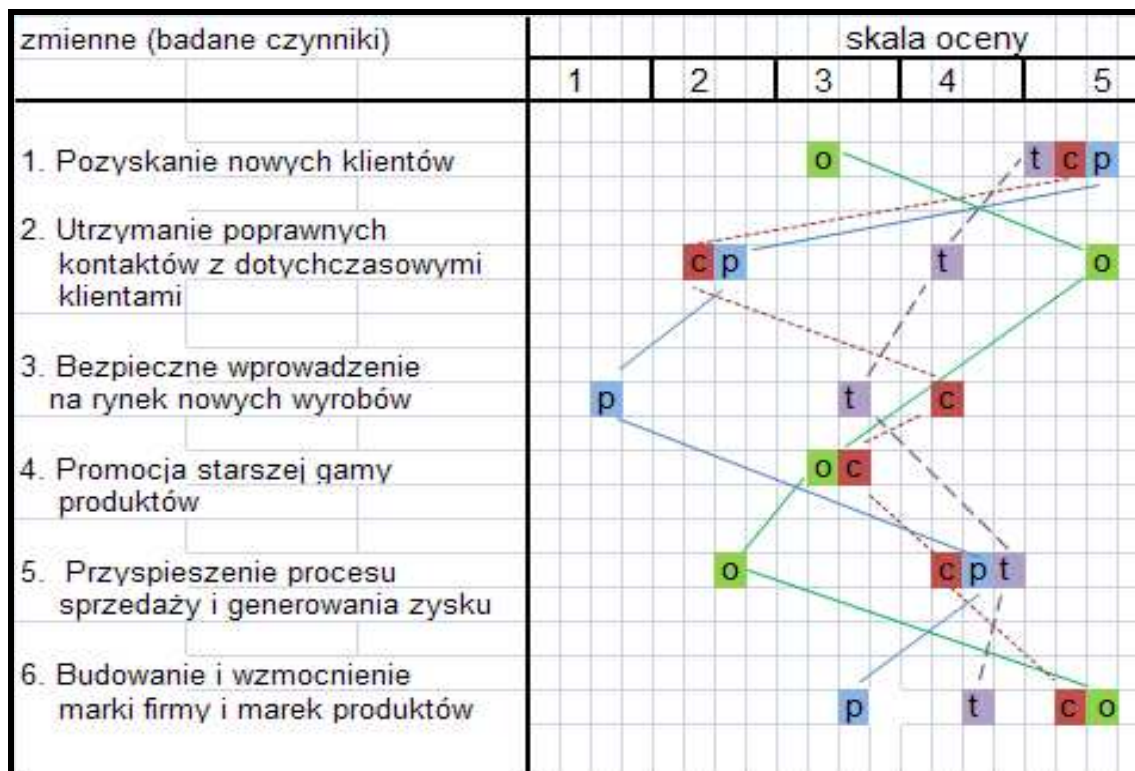
²⁴⁵ Evolution of the Spanish ceramic export, w Internet: www.spaintilesinfo.es/2009

kontrahenta, to kwestia współpracy z nowymi klientami zawsze wymaga ich sprawdzenia.

Z doświadczenia wynika, że spośród wszystkich umów podpisanych z nowymi klientami, którzy deklarują chęć współpracy z firmą 60% - 70% nie zostaje realizowana i kontynuowana. Większość producentów po zawarciu umowy z nowym klientem, w krótkim czasie po zakończeniu targów deleguje swojego przedstawiciela handlowego, aby ten sprawdził zgodność warunków deklarowanych przez tę firmę podczas targów z rzeczywistymi. Czasem zdarza się, że korzystne opinie o danej firmie wygłaszane przez jej właściciela są nieprawdziwe. Najczęściej ma to miejsce w przypadku sklepów – ich wyglądu, powierzchni, wystroju, itd. Co więcej, zdarza się, że firma (lub sklep), której właściciel podpisał na targach umowę jeszcze nie istnieje! Takie zachowania niektórych klientów spowodowane są prawdopodobnie obawą przed byciem traktowanym niepoważnie. Dokładna analiza zawartych na targach umów pomaga w planowaniu przyszłej oferty, a także przywiązaniu szczególnej uwagi do niektórych towarów, zwiększenia ich ilości w magazynie oraz przeznaczenia większego budżetu na ich reklamę. Zdarza się, że przedsiębiorstwo rezygnuje z konkretnych wystaw z korzyścią dla innych. Decyzja na ten temat zależy w głównej mierze od ogólnego wrażenia odniesionego przez firmę. Najistotniejsze przy tym są profesjonalność targów, ilość uczestników i zwiedzających oraz opinie wygłaszane przez innych wystawców.

Relatywnie nisko w badaniach ocenione zostało przez badane przedsiębiorstwa promowanie starszych kolekcji. Poniższy rysunek (rys. 5.5) graficznie przedstawia wyniki badań dotyczące celów, jakimi kierują się producenci w wyborze targów.

Rys. 5.5. Kryteria wyboru imprezy targowej wg polskich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne



gdzie:

o – Opoczno S.A.

p – Paradyż Sp. z o.o.

c - Cersanit S.A.

t – Tubądzin Sp. z o.o.

Źródło: Badania własne

Preferencje przedsiębiorstw w wyborze poszczególnych targów zdeterminowały ukształtowanie najpopularniejszych imprez targowych, w których interesujące nas przedsiębiorstwa biorą udział. Targami, które posiadały największą ilość wskazań były targi Mosbuild w Moskwie. Targi te wytypowane zostały ponadto na pierwszym miejscu przez wszystkich respondentów. Poprzez uczestnictwo w moskiewskich targach wystawca może dotrzeć nie tylko do dynamicznie rozwijającego się rynku

rosyjskiego²⁴⁶, ale także na chłonne rynki byłych republik radzieckich. Można także założyć, iż kluczowi odbiorcy z tych regionów (szczególnie z takich krajów, jak: Azerbejdżanu, Kazachstanu, Uzbekistanu, Turkmenistanu itd.) chętnie odwiedzają targi Mosbuild w Moskwie ze względu na możliwość porozumiewania się w języku rosyjskim, relatywnie bliskiemu ich położeniu oraz spotkania szeregu potencjalnych dostawców. Z kolei dla wystawców łatwiej, a przede wszystkim bezpieczniej, nawiązać jest relacje biznesowe na targach niż poprzez zrealizowanie podróży służbowej w te regiony. W targach w Moskwie uczestniczą wszystkie z badanych fabryk.

Na drugim miejscu pod względem preferencji 3/4 badanych wskazało targi Construct Expo w Rumunii. Decyzja związana z partycypacją w tej właśnie imprezie targowej może mieć swoje uwarunkowanie w chłonnym rynku rumuńskim (wielkość importu płytek ceramicznych w tym kraju w 2007 r. wyniosła 33 mln m²) przy stosunkowo niewielkiej produkcji własnej.

Wybór kolejnych imprez targowych był już zróżnicowany w zależności od producenta. Szczegółowe preferencje dla poszczególnych zakładów zostały przedstawione poniżej.

Dla Opoczna imprezą targową wskazaną na trzecim miejscu pod względem istotności były Międzynarodowe Targi Budownictwo i Architektura w Kijowie. Warto zaznaczyć, iż targi te są największą imprezą o tematyce budowlanej na Ukrainie i jedną z największych imprez wystawienniczych branży budowlanej w tej części Europy.

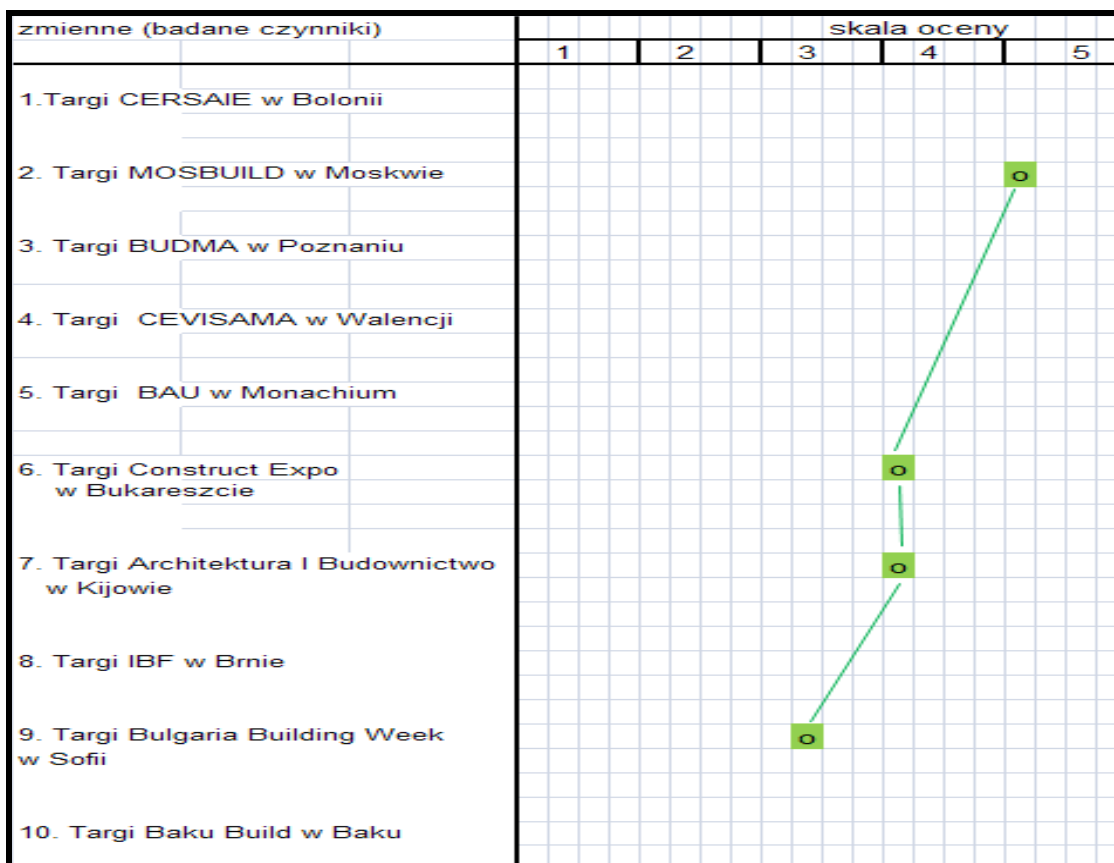
Kolejnymi targami wskazanymi przez tego producenta były Bulgaria Building Week odbywające się w Sofii²⁴⁷. Preferencje Opoczna pod

²⁴⁶ Konsumpcja w 2007 r. wynosiła 171 mln m² i była ona o 11,2 % wyższa w porównaniu z rokiem poprzednim; podobnie import, który w 2007 r. osiągnął spektakularny wzrost o 21,7 % i osiągnął poziom 52 mln m².

²⁴⁷ W targach Bulgaria Building Week 2008 wzięło udział 715 wystawców, zajmując ponad 18 tys. m² powierzchni wystawienniczej (Internet: www.expopartner.pl).

względem uczestniczenia w poszczególnych imprezach targowych zostały przedstawione poniżej (rys. 5.6):

Rys. 5.6. Najważniejsze imprezy targowe wg Opoczna S.A.



Źródło: Badania własne

Paradyż, jak zaznaczono uprzednio, to przedsiębiorstwo, które najczęściej ze wszystkich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w naszym kraju, uczestniczy w targach, w tym 2 razy w roku na targach Budma w Poznaniu (raz na tradycyjnych targach Budma odbywających się w styczniu, a drugi raz w nowym przedsięwzięciu targowym MTP, na targach Budma Interior organizowanych w czerwcu, również w Poznaniu).

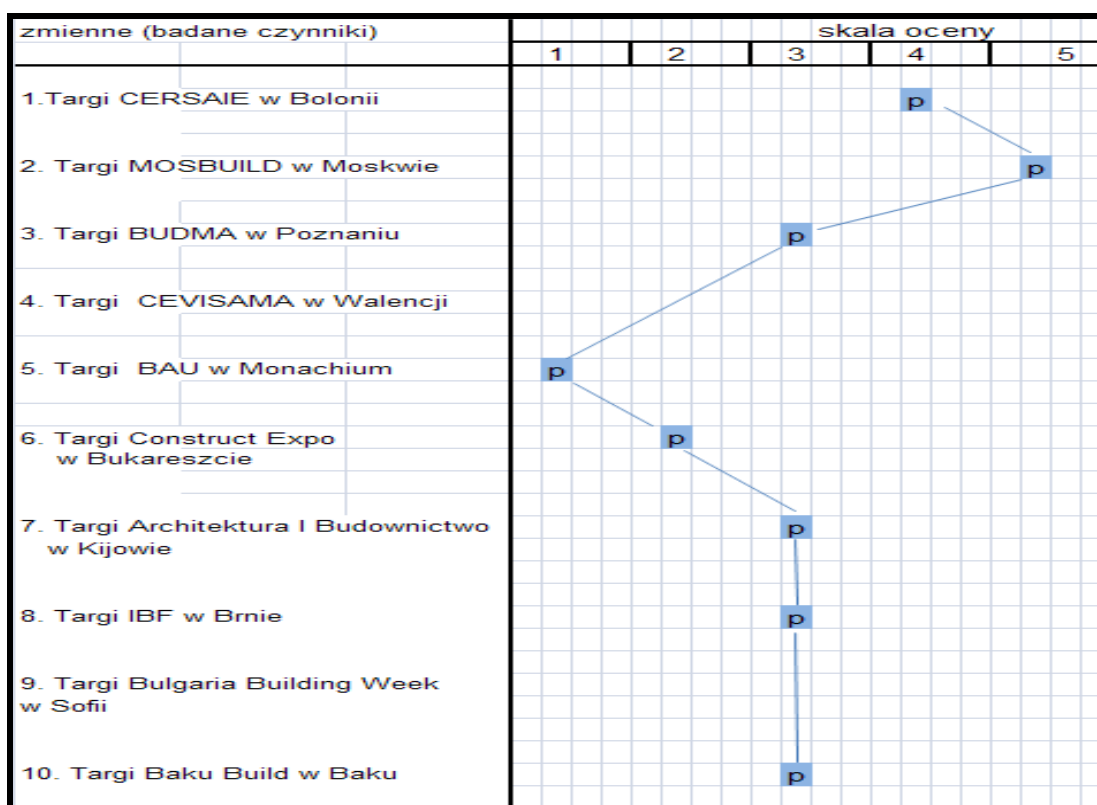
Analiza wyników ankiety otrzymanej z Ceramiki Paradyż pozwoliła wyłonić dwa priorytetowe przedsięwzięcia targowe, w które angażuje się ten producent, są to: targi Mosbuild w Moskwie i targi Cersaie w Bolonii. Uczestnictwo w targach Cersaie większość przedsiębiorstw traktuje, jako swego rodzaju nobilitację. O udziale w tym najbardziej prestiżowym przedsięwzięciu targowym w branży płytek ceramicznych na świecie decyduje włoskie stowarzyszenie wytwórców płytek ceramicznych, Assopiastrelle. Udział w targach mogą wziąć tylko te przedsiębiorstwa, których produkty przeszły przeprowadzoną weryfikację.

Kolejnymi targami wymienianymi w ankiecie są targi IBF w Brnie, Baku Build w Baku, targi Construct Expo w Bukareszcie oraz wspomniane wyżej targi Budma w Poznaniu.

Przedsiębiorstwo to eksperymentalnie i jako jedyne z polskiej branży płytek ceramicznych uczestniczyło w 2008 r. w targach the Big Five Exhibition w Dubaju. Można suponować, iż ma to odniesienie w wielkości konsumpcji płytek ceramicznych w tym kraju (81mln m² w 2007r.) oraz poszukiwaniu rynków zbytu, na których nie są jeszcze obecne inne polskie przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne.

Szczegółowe preferencje w zakresie wyboru poszczególnych imprez targowych tego producenta zostały przedstawione na poniższym rysunku (rys. 5.7):

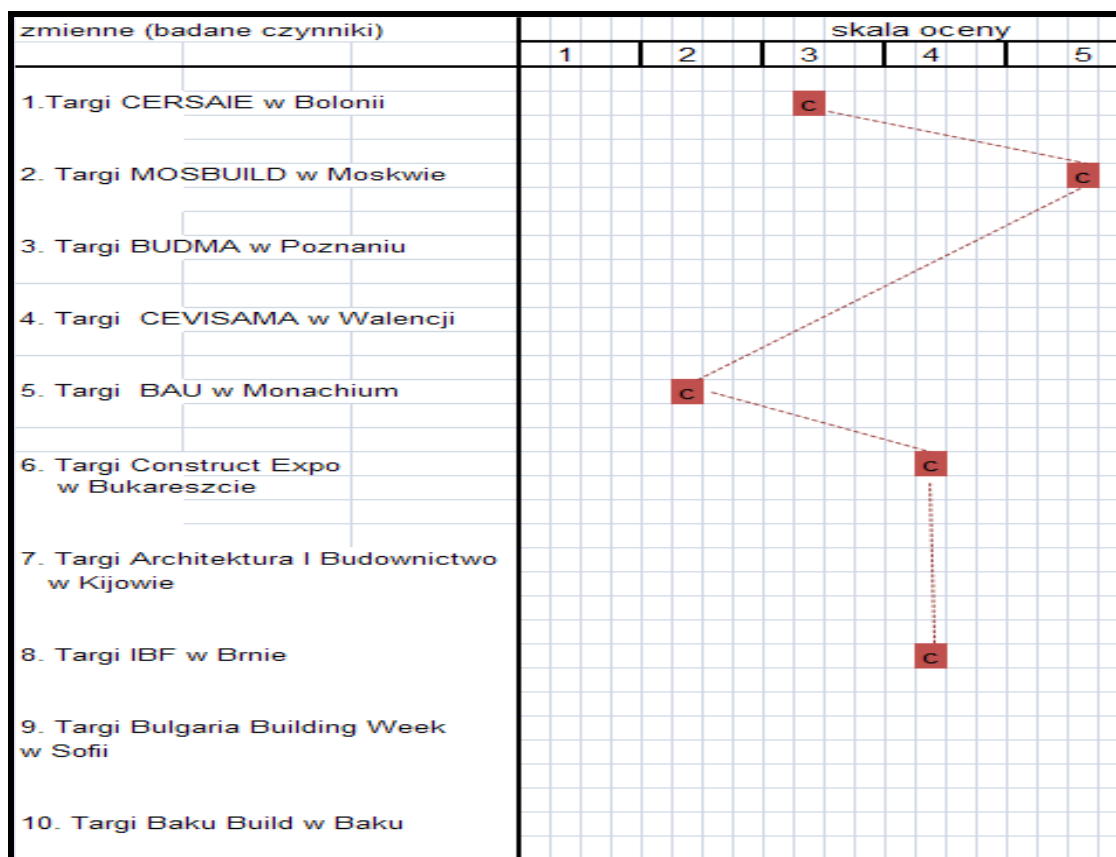
Rys. 5.7. Najważniejsze imprezy targowe wg Paradyża Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

Dla Cersanitu z kolei na trzecim i czwartym miejscu wśród targów o strategicznym znaczeniu uplasowały się targi IBF (ISH/SHK) w Czechach oraz targi Cersaie we Włoszech. Najniżej sklasyfikowane zostały targi Bau w Niemczech, co można wytłumaczyć tym, iż rynek niemiecki (pomimo swojego potencjału) jest rynkiem wysoko rozwiniętym i trudno dostępnym. Konsumenci finalni są przyzwyczajeni do płytek pochodzenia krajowego lub importowanych z Włoch. Być może wcześniejsze uczestnictwo w tych targach nie przyniosło spodziewanych efektów, co z kolei zaważyło na uplasowaniu tej imprezy właśnie na tej pozycji. Rezultaty z badań zostały zaprezentowane na poniższym rysunku (rys. 5.8):

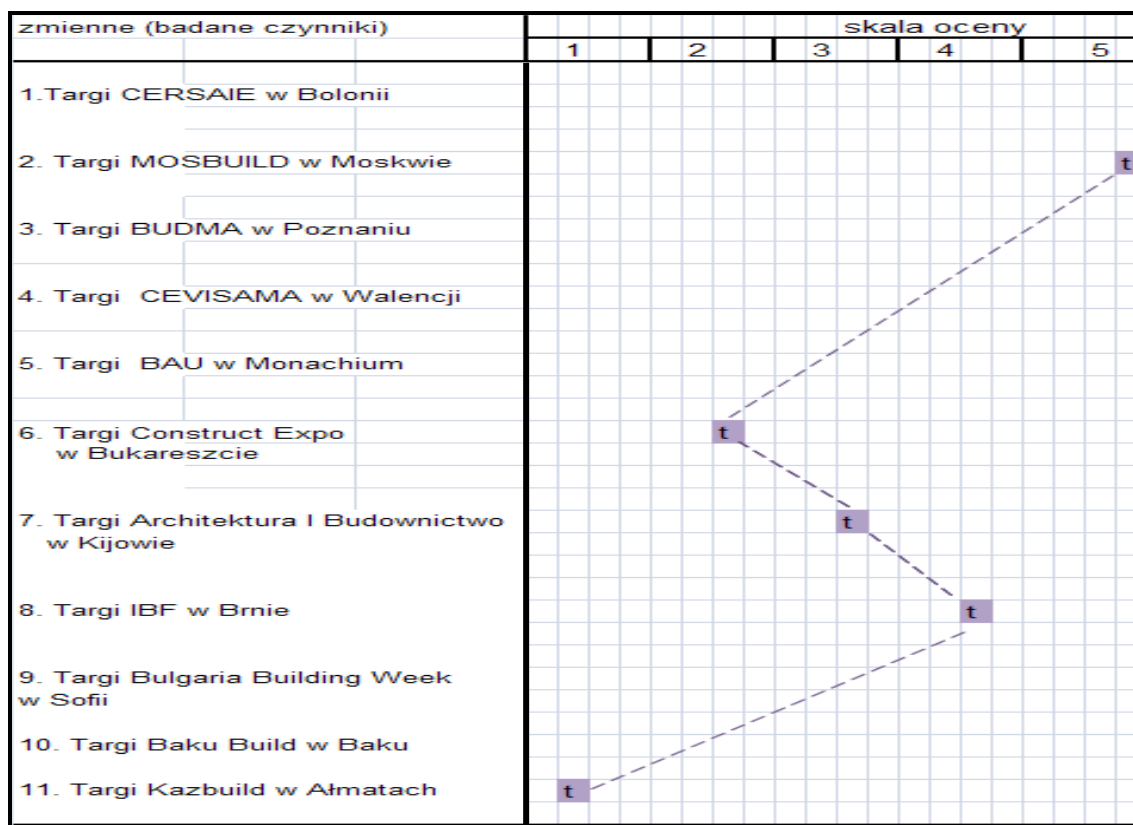
Rys. 5.8. Najważniejsze imprezy targowe wg Cersanitu S.A.



Źródło: Badania własne

Kolejnym omawianym producentem jest Tubądzin, który w odróżnieniu do pozostałych producentów zaznaczył w ankiecie uczestnictwo w targach Kazbuild w Kazachstanie i sklasyfikował je na 5 pozycji wśród najważniejszych dla niego imprez targowych. Wyżej sklasyfikowane zostały targi w Bukareszcie (4 pozycja), targi Architektura i Budownictwo w Kijowie (klasyfikacja na 3 m-cu) oraz targi IBF w Brnie (2 pozycja). Należy przy tym zaznaczyć, iż ten respondent organizując targi współpracuje ściśle ze swoimi dystrybutorami na danym rynku. Często są to stoiska współorganizowane, pod nazwą tego dystrybutora. Dokładna prezentacja targów została przedstawiona poniżej (rys.5.9):

Rys. 5.9. Najważniejsze imprezy targowe wg Tubądzina Sp. z o.o.

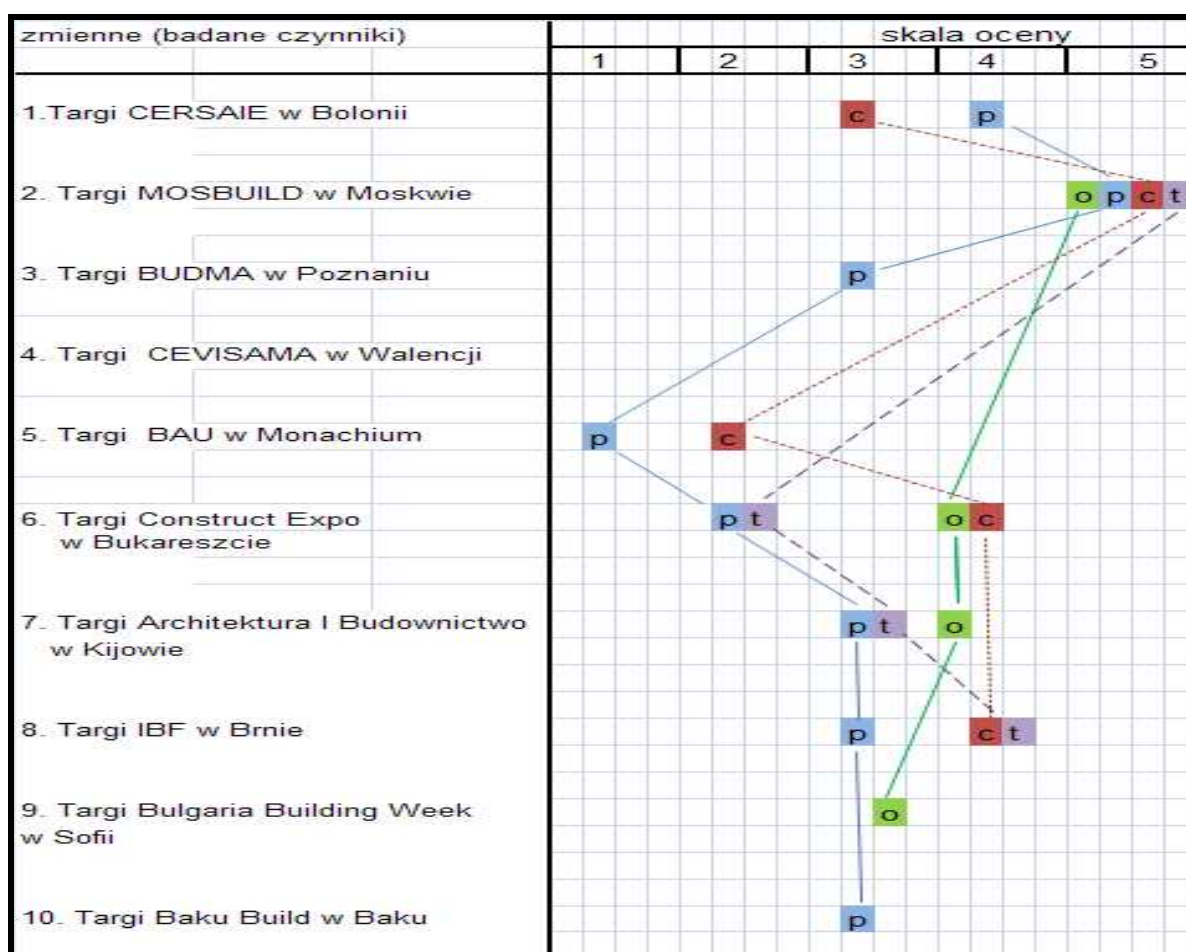


Źródło: Badania własne

Można zauważyć, iż wybór targów ma z jednej strony bezpośrednie przełożenie na rynek docelowy, na który polskie przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne pragną dotrzeć, a z drugiej jest to inwestycja, która pokrywa się z dotychczasowymi kierunkami eksportowymi przedsiębiorstwa. Innymi słowy, jeżeli na rynku zagranicznym przedsiębiorstwo posiada wstępnych dystrybutorów następuje decyzja o uczestnictwie w targach. Można zatem przyjąć, iż omawiane przedsiębiorstwa nie uczestniczą w targach na rynkach, na których nie posiadają odbiorców, jak np. na rynku amerykańskim, meksykańskim, chińskim itp. Można zatem stwierdzić, iż badane fabryki zachowawczo, ale i pragmatycznie podchodzą do kwestii związanych

z inwestycją targową i uczestnictwo w targach jest realizowane ciągle i przeważnie (poza nielicznymi wyjątkami: Paradyż, Polcolorit – fabryki te od wielu lat uczestniczą w targach Cersaie) na rynkach Wschodnich. Preferencje w zakresie wyboru poszczególnych targów omawianych producentów zostały pokazane na poniższym rysunku (rys. 5.10)

Rys. 5.10. Najważniejsze imprezy targowe wg polskich producentów płytek ceramicznych



gdzie:

o – Opoczno S.A.

p – Paradyż Sp. z o.o.

c - Cersanit S.A.

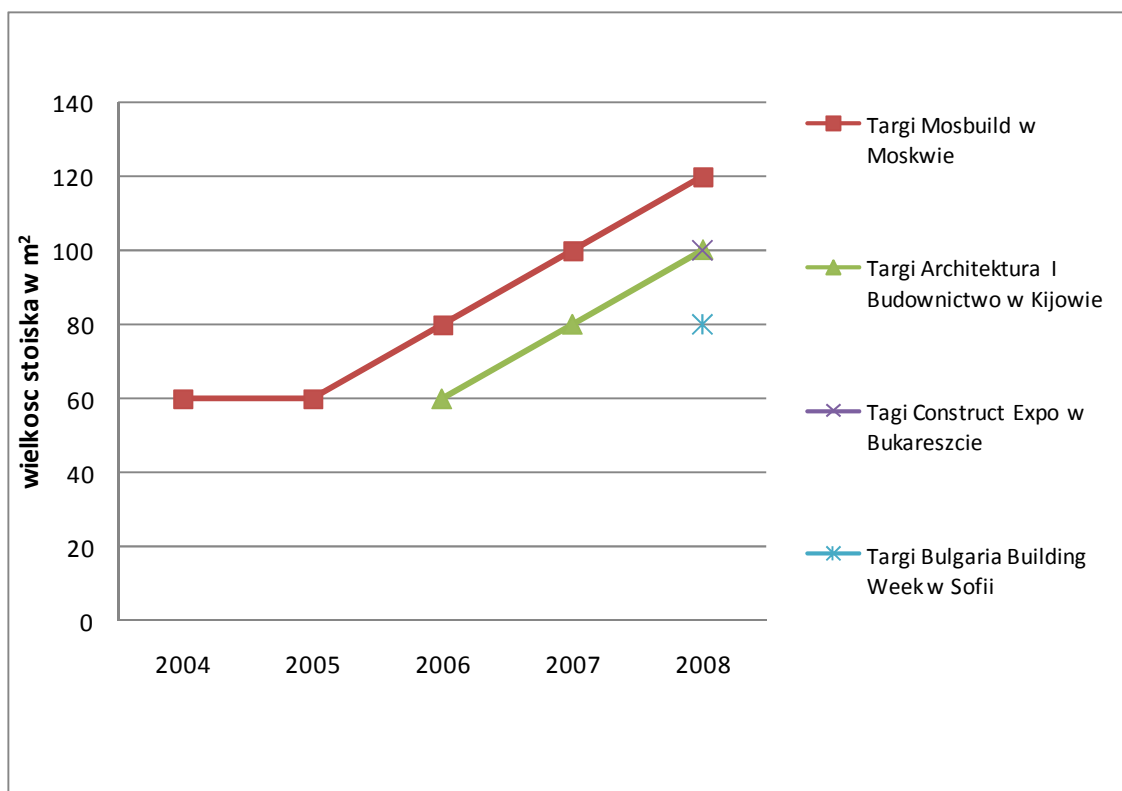
t – Tubądzin Sp. z o.o.

Źródło: Badania własne

Uczestnictwo w targach na przestrzeni ostatnich pięciu lat zostało także ujęte w badaniach pod względem wielkości posiadanego stoiska. Z informacji pochodzących z kwestionariusza ankietowego otrzymanego z fabryki Opoczno wynika, iż największa powierzchnia wystawiennicza była przez tego producenta wynajmowana w 2008 r. na targach Mosbuild w Moskwie (120 m²).

Na targach w Kijowie i Bukareszcie zostały wynajęte powierzchnie o takiej samej wielkości, tj. 100 m² oraz 80m² na targach w Sofii. Wyniki badań potwierdzają tendencję rosnącą, zarówno w zakresie wielkości wynajmowanej powierzchni wystawienniczej, jak i ilości przedsięwzięć targowych, w których to przedsiębiorstwo uczestniczy. Szczegółowe zestawienie wielkości stoiska na poszczególnych targach zostało pokazane na kolejnym rysunku (rys. 5.11):

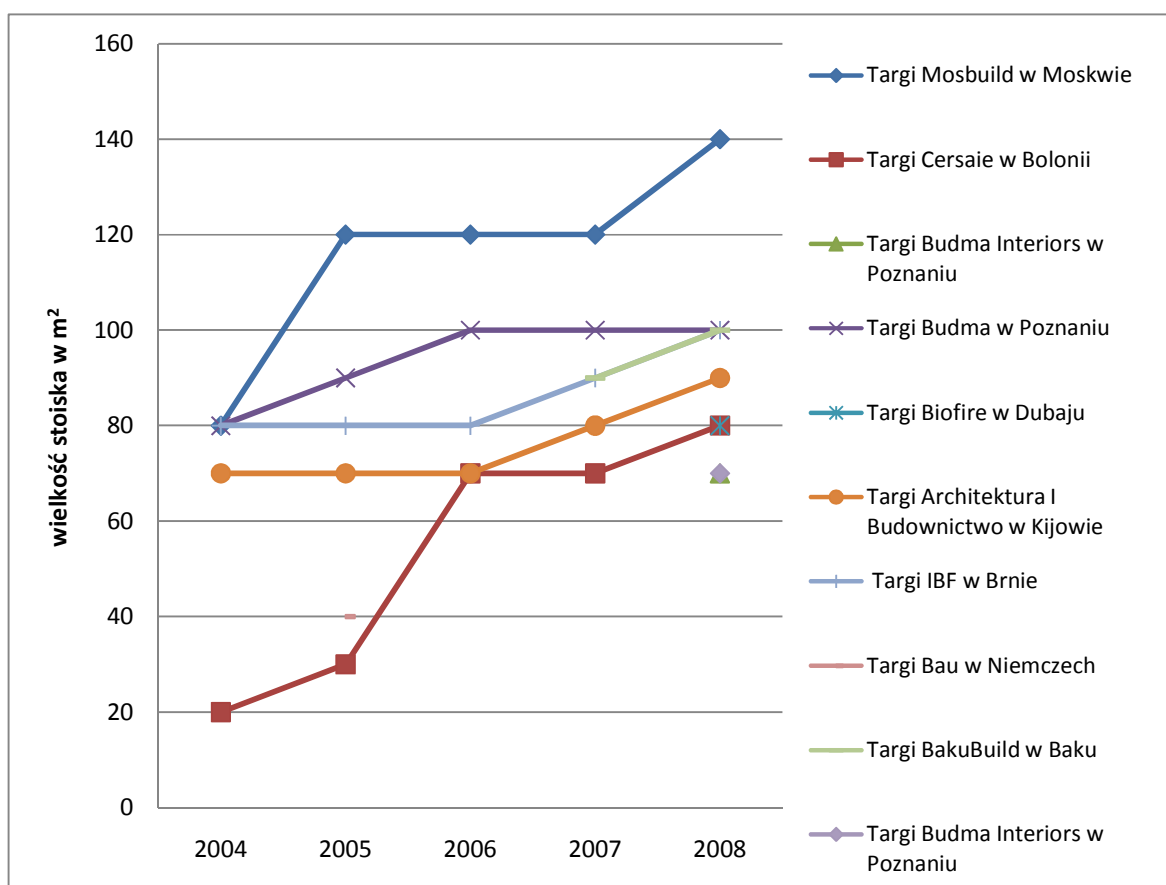
Rys. 5.11. Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowanej przez Opoczno S.A. na targach w latach 2004-2008



Źródło: Badania własne

Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowanej przez firmę Paradyż na targach w przeciągu ostatnich 5 lat również posiada tendencję rosnącą. Największe stoisko w 2008 r., pomimo najwyższej ceny za m² wynajmowanej powierzchni, firma ta posiadała na targach Mosbuild w Moskwie, a najmniejsze na targach Budma w Poznaniu. Należy przy tym zaznaczyć, iż udział w poznańskich targach zaliczyć można do stabilnych ponieważ wielkość stoiska przez ostatnie 5 lat utrzymywała się na stałym poziomie ponad 80 m². Szczegółowa specyfikacja została przedstawiona na poniższym rysunku (rys.5.12):

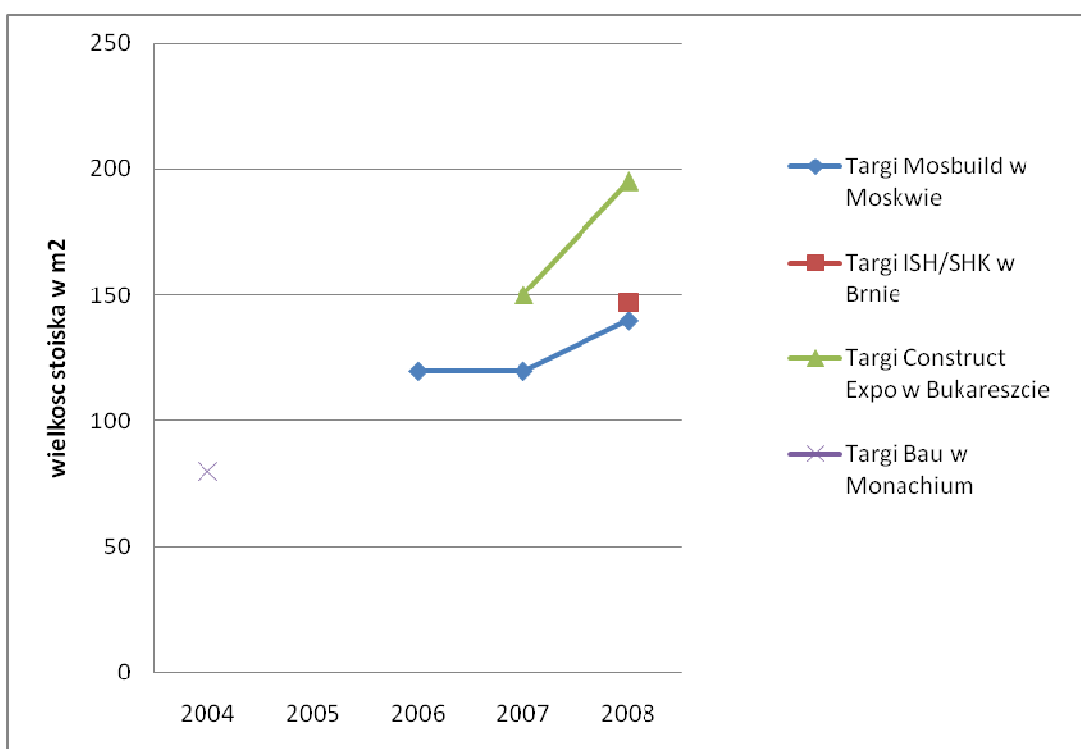
Rys. 5.12. Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowanej przez Paradyż Sp. z o.o. na targach w latach 2004-2008



Źródło: Badania własne

Analiza odpowiedzi otrzymanych od firmy Cersanit pokazuje zarówno zwiększający się udział tego przedsiębiorstwa w targach, jak i zwiększającą się z roku na rok wielkość rezerwowanej powierzchni. Udział Cersanitu w targach można uznać, jako próbę dopasowywania się do kluczowych rynków (patrz rys. 5.13).

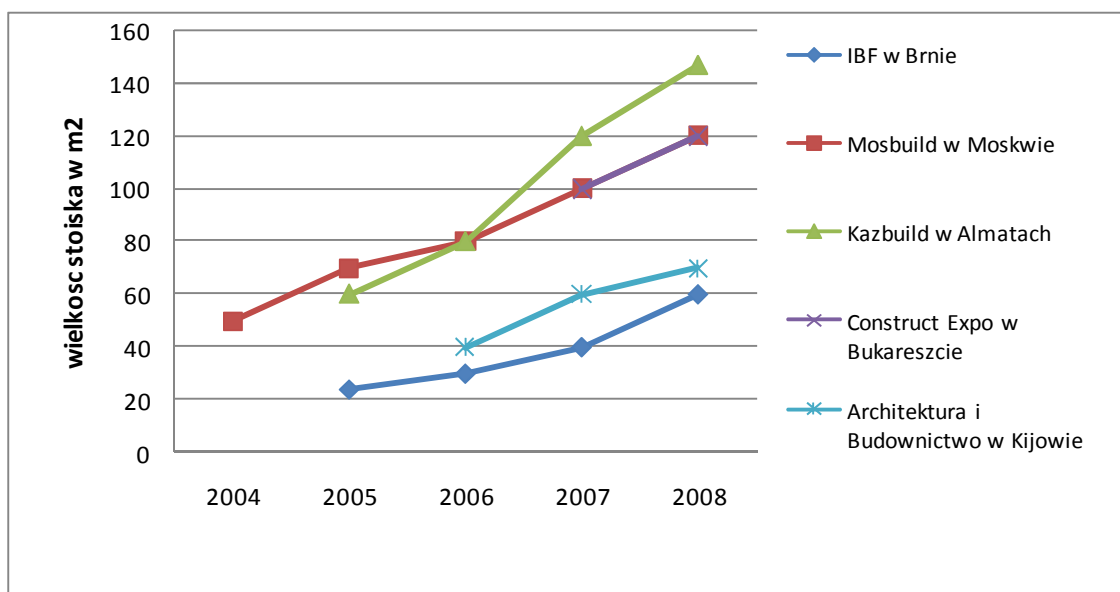
Rys. 5.13. Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowanej przez Cersanit S.A. na targach w latach 2004-2008



Źródło: Badania własne

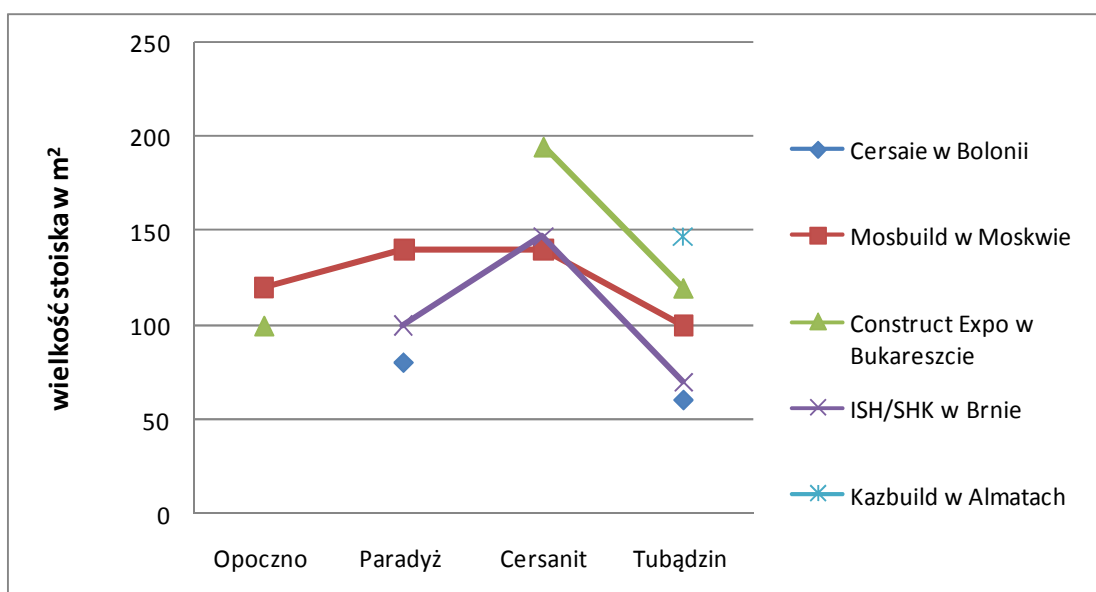
Tubądzin podobnie, jak pozostali producenci, zwiększał wielkość powierzchni wynajmowanej na targach, jak i ilość przedsięwzięć targowych, w których brał udział. Największe stoisko firma ta posiadała na targach Kazbuild w Kazachstanie, a najmniejsze, a najmniejsze na bolońskich targach Construct Expo. Szczegółowa specyfikacja została przedstawiona na poniższym rysunku (patrz rys. 5.14).

Rys. 5.14. Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowanej przez Tubądzin Sp. z o.o. na targach w latach 2004 -2008



Źródło: Badania własne

Rys. 5. 15. Wielkość powierzchni wystawienniczej wynajmowana przez polskie fabryki produkujące płytki ceramiczne na targach w roku 2008



Źródło: Badania własne

Z powyższego rysunku wynika, iż w 2008 r. największe stoisko zostało zbudowane na targach ISH/SHK w Czechach przez firmę Cersanit (prawie 200 m², przy czym średnia wielkość stoiska interesujących nas przedsiębiorstw wyniosła 79,25 m²).

Najpełniej badani respondenci uczestniczyli w targach Mosbuild w Moskwie. Największe stoisko posiadało wielkość 140 m² i należało do firmy Paradyż, średnia wielkość stoisk badanych przedsiębiorstw na tych targach wyniosła 130 m². Należy przy tym zaznaczyć, iż pomimo stosunkowo mniejszej powierzchni wystawienniczej udział w moskiewskich targach wiąże się z ponoszeniem przez wystawców najwyższych kosztów wystawienniczych. Szacuje się, iż koszty ponoszone na zorganizowanie swojego uczestnictwa w tych targach są aż o 300% wyższe w porównaniu z innymi przedsięwzięciami targowymi, w których interesujące nas przedsiębiorstwa uczestniczą. Nie mniej jednak, imprezę tę można ocenić, jako skuteczną, szczególnie w dotarciu do nowych klientów i rozwinięciu współpracy z aktualnymi.

Z kolei na targach Construct Expo w Rumunii średnia wielkość stoiska wyniosła 103 m². Pozostałe targi uplasowały się ze średnią wielkością stoisk na poziomie do 37 m².

Kolejnym omawianym zagadnieniem w badaniach są czynniki wpływające na odniesienie sukcesu targowego. Sukces targowy jest w tym przypadku rozumiany, jako zrealizowanie wcześniej ustalonych przez każdego wystawcę celów targowych. W tej kwestii fabryka Opoczno wymieniła promocję przedsiębiorstwa i marki produktów oraz utrzymanie poprawnych relacji z dotychczasowymi klientami w związku z tym, aby zrealizować te dwa główne cele uczestnictwa w targach na pierwszym miejscu należy dokonać wyboru właściwych targów. Kolejnymi ważnymi elementami są zarówno prezentowana oferta produktów (szczególnie nowych kolekcji), jak i osoby dokonujące tejże prezentacji. W związku z tym, obydwie te czynniki zajęły równą pozycję w omawianym zestawieniu. Następnym czynnikiem wpływającym na powodzenie

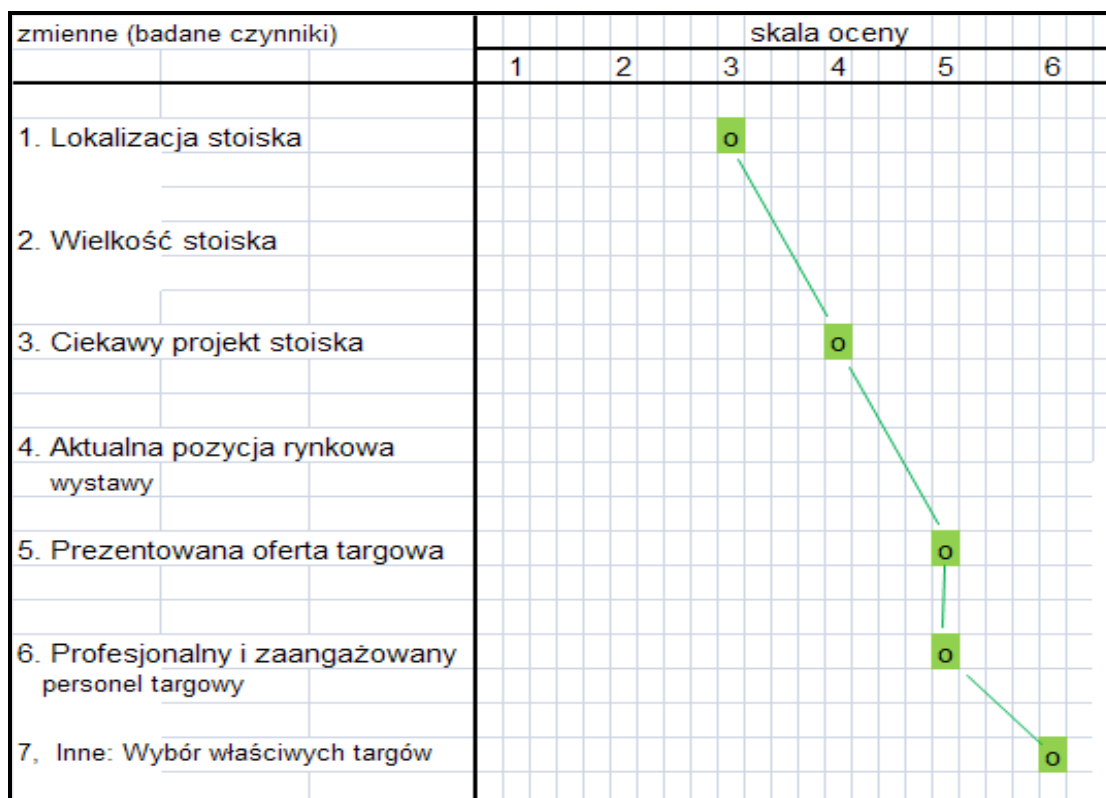
projektu związanego z uczestnictwem w targach jest atrakcyjność projektu stoiska, a dalszym dogodna dla zwiedzającego lokalizacja stoiska.

Pominięte w ocenie zostały: wielkość stoiska oraz aktualna pozycja rynkowa wystawcy. Można suponować, iż w związku z tym, iż przedsiębiorstwo to uczestniczy w targach poza granicami Polski, jego pozycja rynkowa na tych rynkach nie jest tak silna jak w kraju. Pamiętać przy tym także należy, iż jednym z celów, jakie ta firma zamierza zrealizować na targach to poszerzanie rynków zbytu poprzez rozpoczęcie współpracy z nowymi odbiorcami, a ci nie będą kierować się wielkościami udziału w rynku ponieważ sama marka Opoczno jest dla nich mniej znana. Zatem trudno oczekiwać, aby osoby kierowały się aktualną pozycją tego wystawcy.

W kwestii pominięcia wielkości stoiska można przypuszczać, iż ciekawy projekt stoiska i dobra lokalizacja mogą zrekompensować braki w wielkościowe stoiska.

Klasyfikacja czynników sukcesu targowego tego producenta została przedstawiona na poniższym rysunku (rys. 5.16):

Rys. 5.16. Czynniki sukcesu targowego wg Opoczno S.A.

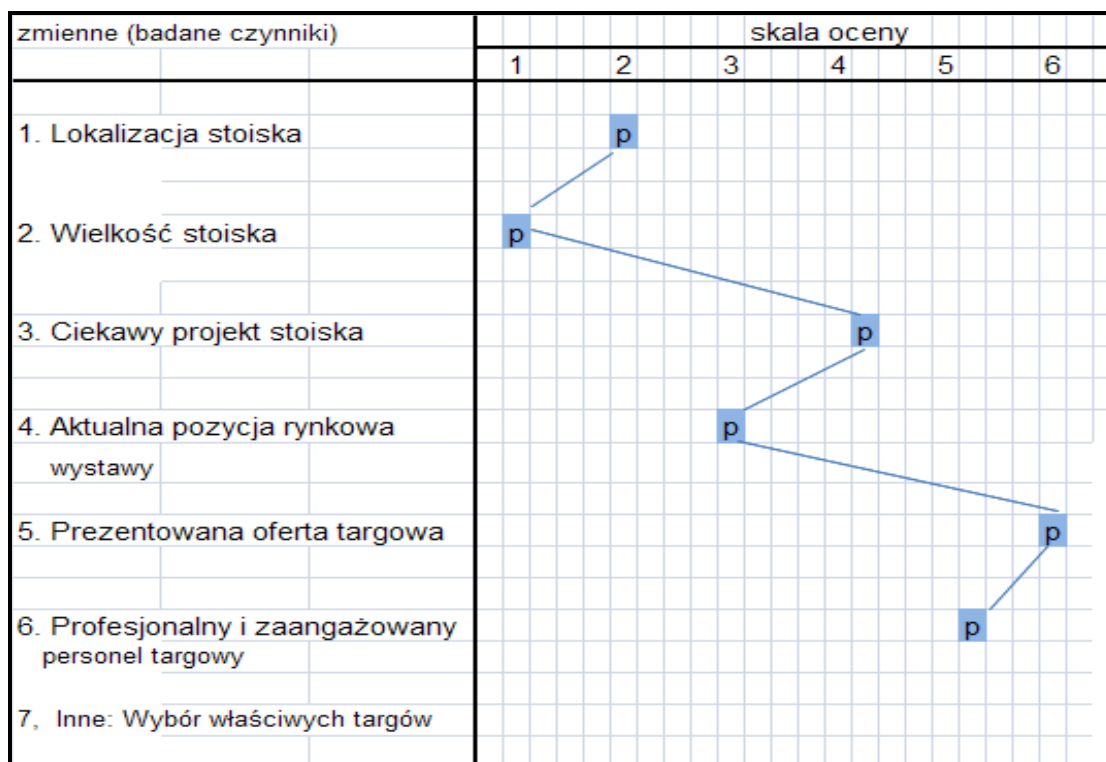


Źródło: Badania własne

Fabryka Paradyż wśród czynników najsilniej oddziałujących na odniesienie sukcesu na targach wymieniła na pierwszym miejscu prezentowaną ofertę handlową, a na drugim miejscu został zakwalifikowany czynnik związany z wydelegowaniem odpowiedzialnego personelu targowego.

Mniej istotne dla tego producenta były: lokalizacja stoiska wystawienniczego i wielkość stoiska. Można przyjąć, iż nadanie niskich rang w/w czynnikom jest wynikiem tego, iż to przedsiębiorstwo zazwyczaj samo decyduje o lokalizacji swojego stoiska. Klasyfikacja czynników sukcesu targowego tego producenta została przedstawiona na poniższym rysunku (rys. 5.17):

Rys. 5.17. Czynniki sukcesu targowego wg Paradyża Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

Cersanit w kwestii czynników determinujących sukces targowy na pierwszym miejscu wymienił, podobnie jak Opoczno, decyzje związane z wyborem właściwych targów. To właśnie konkretna impreza targowa, jej zasięg, odpowiednia promocja i prestiż mogą przesądzić o sukcesie targowym wystawcy w kontekście realizowanych przez niego celów. Ważnym elementem dla tego przedsiębiorstwa jest także prezentowana oferta produktów (szczególnie tych nowych). Następne w kolejności zostało ocenione wydelegowanie profesjonalnego personelu targowego. Warto tu zaznaczyć, iż na targi delegowani są zawsze doskonale wykształceni i doświadczeni menedżerowie. Nie zawsze są to te same osoby, co nie jest pozytywnie odbierane przez odbiorców.

Kolejnym czynnikiem decydującym o powodzeniu na targach wg tego producenta jest ciekawy projekt stoiska. Jako mniej ważna w tej kwestii określona została aktualna pozycja rynkowa wystawcy.

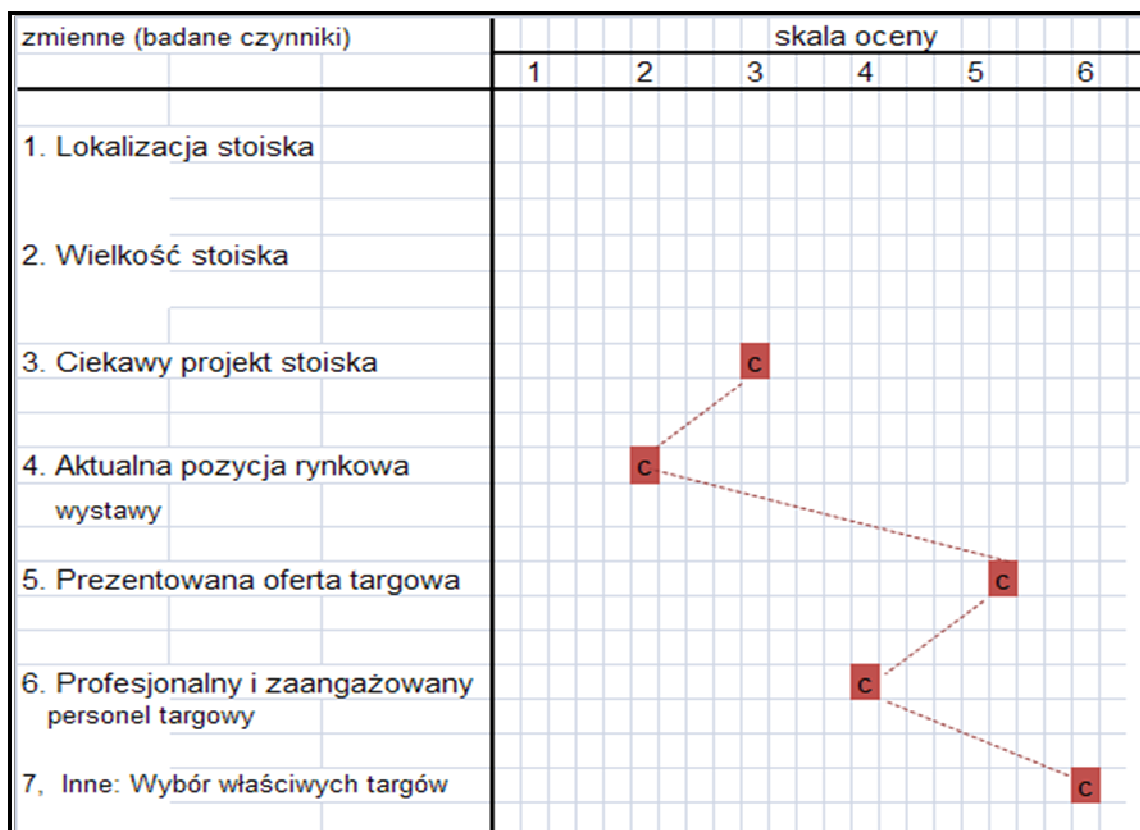
Pominięte przez tego wystawcę w ocenie były: lokalizacja stoiska, jego wielkość oraz wcześniejsze przygotowanie do wystawy. Należy zaznaczyć, iż ten respondent angażował się jednorazowo w przedsięwzięcia targowe. Może po części świadczyć to o tym, iż wystawa nie przyniosła oczekiwanych efektów i w związku z tym kolejne uczestnictwo w niej zostało zanulowane. Jednorazowe angażowanie się w targi wskazuje także na błędy, które mogły pojawić się na etapie wykonania np. czynności przygotowawczych do imprezy. Brak ustalonych spotkań na targach może spowodować, iż wszyscy kluczowi klienci pojawią się w jednym czasie, co uniemożliwi ich właściwe obsłużenie i ewentualne zebranie zamówień lub/i uwag.

Cersanit S.A. należy do przedsiębiorstw, które angażując się w imprezę targową posiadają zazwyczaj jedno z największych stoisk targowych – trudno w związku z tym stwierdzić dlaczego ten faktor nie został poddany ocenie.

W kwestii lokalizacji stoiska można przypuszczać, iż istnieje udana kolaboracja z komórkami odpowiedzialnymi za przyznawane dogodnej lokalizacji wystawcom. Zdarzają się bowiem sytuacje, gdy obok mniej atrakcyjnej lokalizacji potencjalnego stoiska zostaje przydzielone stoisko – tzw. bistro – restauracja. Lokalizacja stoiska w pobliżu takiego punktu staje się wtedy jedną z najchętniej wynajmowanych.

Graficzne ujęcie czynników sukcesu targowego Cersanitu zostało przedstawione na poniższym rysunku (rys. 5.18):

Rys. 5.18. Czynniki sukcesu targowego wg Cersanitu S.A.



Źródło: Badania własne

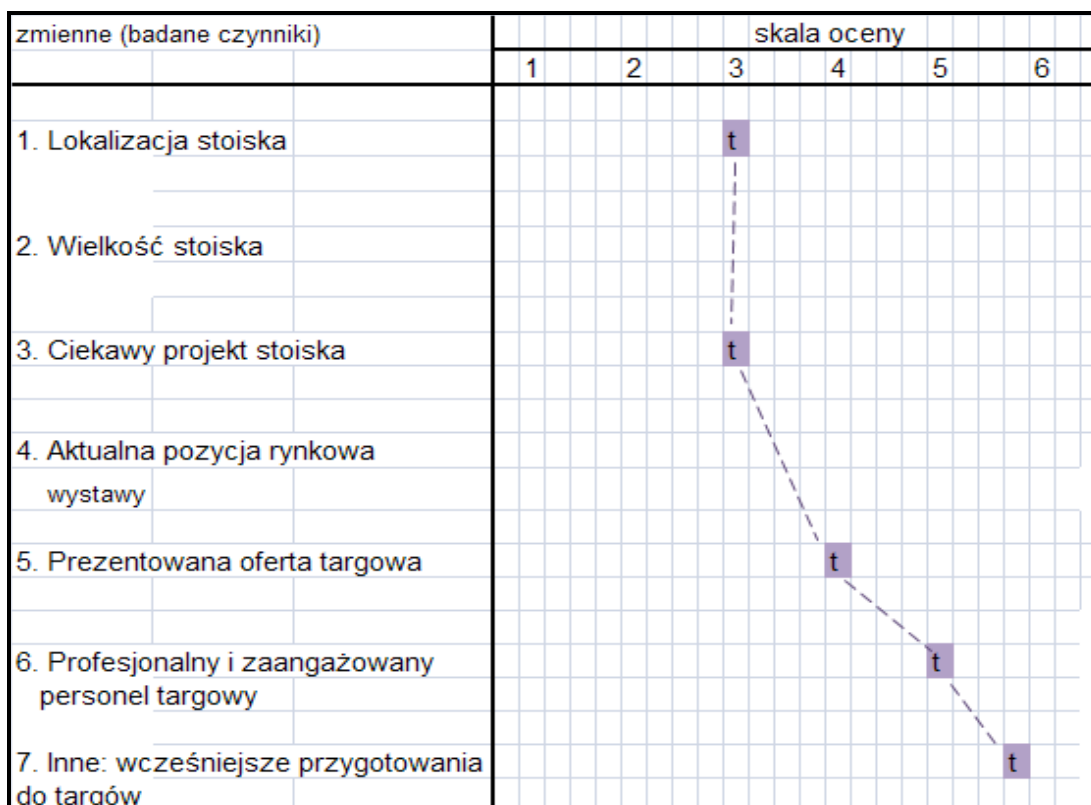
Fabryka Tubądzin w zakresie osiągnięcia sukcesu targowego najwyżej sklasyfikowała odpowiednio wcześniejsze, kompleksowe przygotowanie do imprezy targowej, a zatem: wysłanie zaproszeń informujących o lokalizacji stoiska, potwierdzenie spotkań na targach. Na drugim miejscu została wymieniona profesjonalna obsługa stoiska. Tubądzin od wielu lat posiada sprawdzoną kadrę menedżerską, która zajmuje się obsługą stoiska i odbywaniem spotkań z kluczowymi klientami. Kolejnym czynnikiem ocenionym przez tego wystawcę była prezentowana oferta handlowa, a więc przede wszystkim przygotowanie nowych kolekcji, a następnymi ciekawy projekt stoiska i jego dogodna lokalizacja. Nie wskazano pozostałych czynników, a więc: wielkości stoiska, aktualnej pozycji rynkowej wystawcy. Przypuszcza się, iż

mniejsza wielkość stoiska może zostać zrekompensowana poprzez jego wygląd i dogodną lokalizację.

Nie branie pod uwagę aktualnej pozycji rynkowej wystawcy wśród czynników determinujących sukces targowy może mieć swoje uwarunkowanie w wyborze targów, celem których jest dotarcie do nowych klientów. Nowi odbiorcy nie będą kierować się pozycją rynkową nowego dostawcy ponieważ nie znają go na tyle dobrze, aby ją określić. W następstwie tego, w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu współpracy z nowym partnerem będą przemawiać cechy personelu targowego i oferowane produkty.

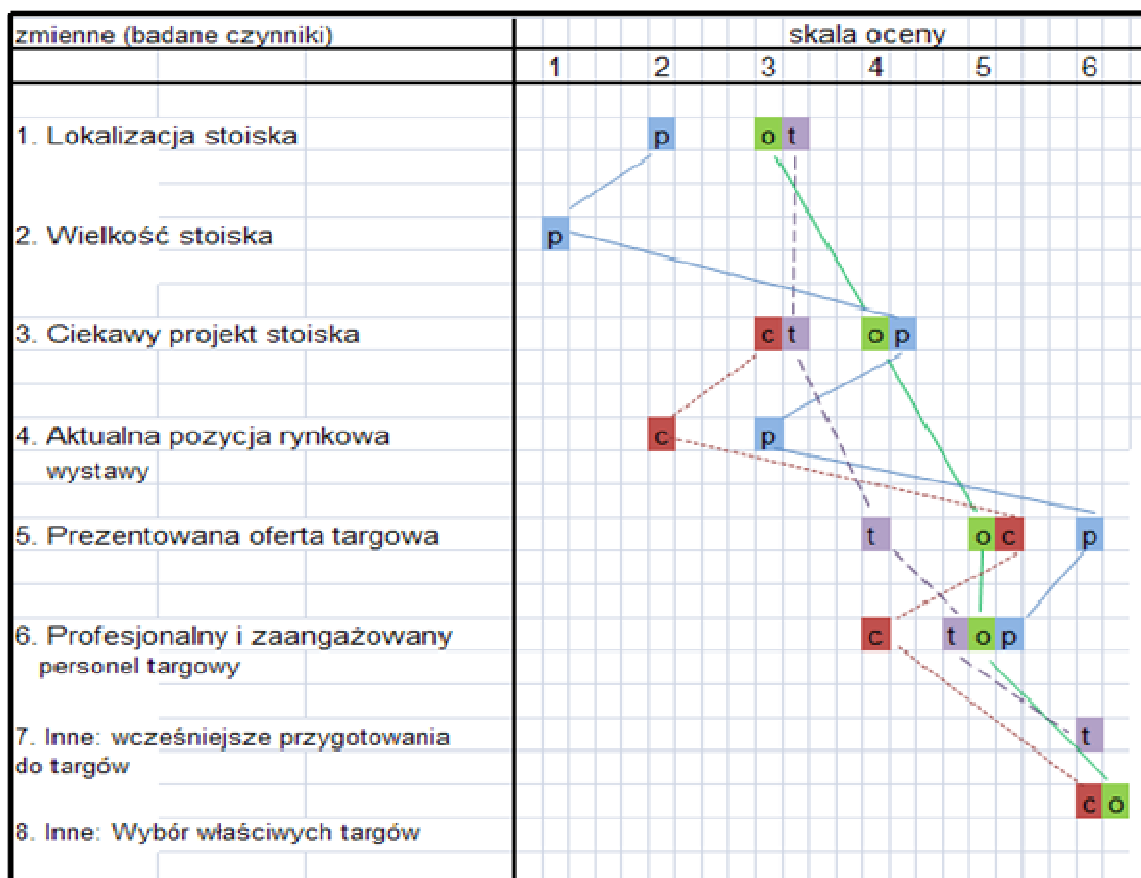
Prezentacja czynników sukcesu targowego tego producenta została przedstawiona na poniższym rysunku (rys. 5.19):

Rys. 5.19. Czynniki sukcesu targowego wg Tubądzina Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

Rys. 5.20. Czynniki sukcesu targowego przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne w Polsce.



gdzie:

o – Opoczno S.A.

p – Paradyż Sp. z o.o.

c - Cersanit S.A.

t – Tubądzin Sp. z o.o.

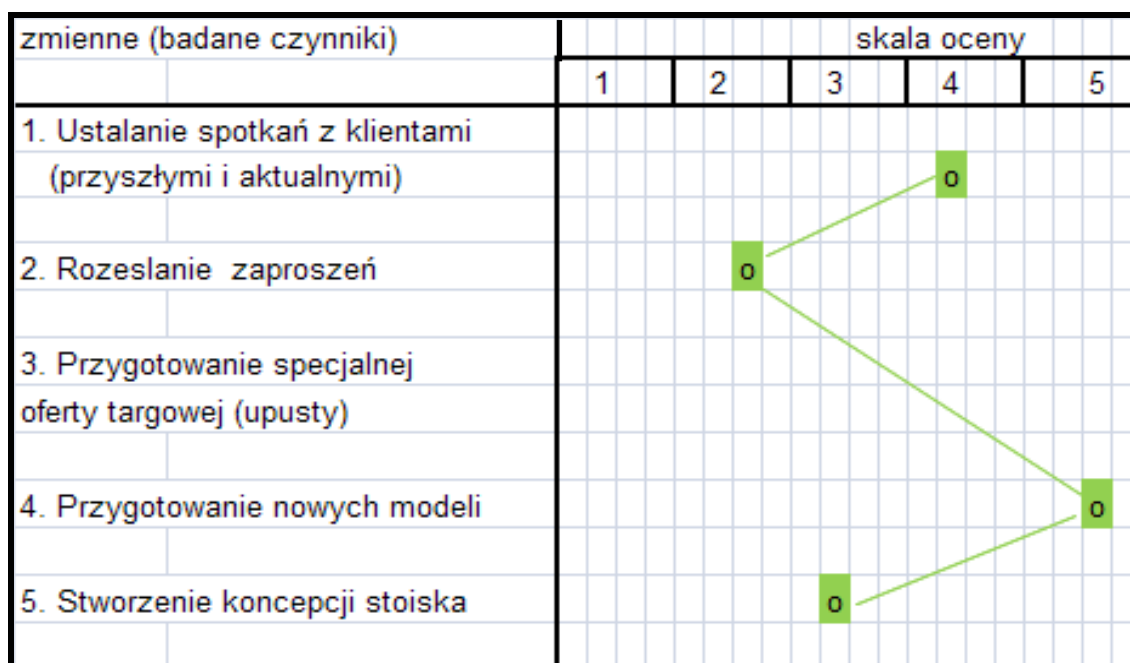
Źródło: Badania własne

Podsumowując wyniki badań można stwierdzić, iż najważniejszym czynnikiem, który decyduje o tym, czy wystawca odniesie sukces na targach czy też nie jest prezentowana przez niego oferta produktów. Wysoko sklasyfikowanym elementem jest również wydelegowanie profesjonalnego personelu targowego. Następnie można wymienić ciekawy projekt stoiska oraz wybór targów. Jako mniej ważne większość respondentów wybrała: lokalizację stoiska oraz pozycję rynkową

wystawcy. Czynniki sukcesu związane z udziałem w targach polskich producentów płytek ceramicznych zostały ujęte graficznie na powyższym rysunku (5.20):

Kwestia czynności przygotowawczych do targów to kolejna ważna część badań. Sukces targowy jest zazwyczaj konsekwencją działań, które przedsiębiorstwo wykona na rok przez targami. Badani respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jakie czynności przygotowawcze do targów uważają za kluczowe. Wyniki badań przedstawione zostały poniżej (rys. 5.21):

Rys. 5.21. Najważniejsze czynności przygotowawcze do udziału w targach wg Opoczno S.A.



Źródło: Badania własne

Fabryka Opoczno na pierwszym miejscu wśród czynności przygotowawczych do targów wskazała prace nad nowymi modelami, które powinny być częścią kolekcji, czyli grupy wyrobów układających się w jednolitą kompozycyjnie całość. W związku z tym, iż jest to

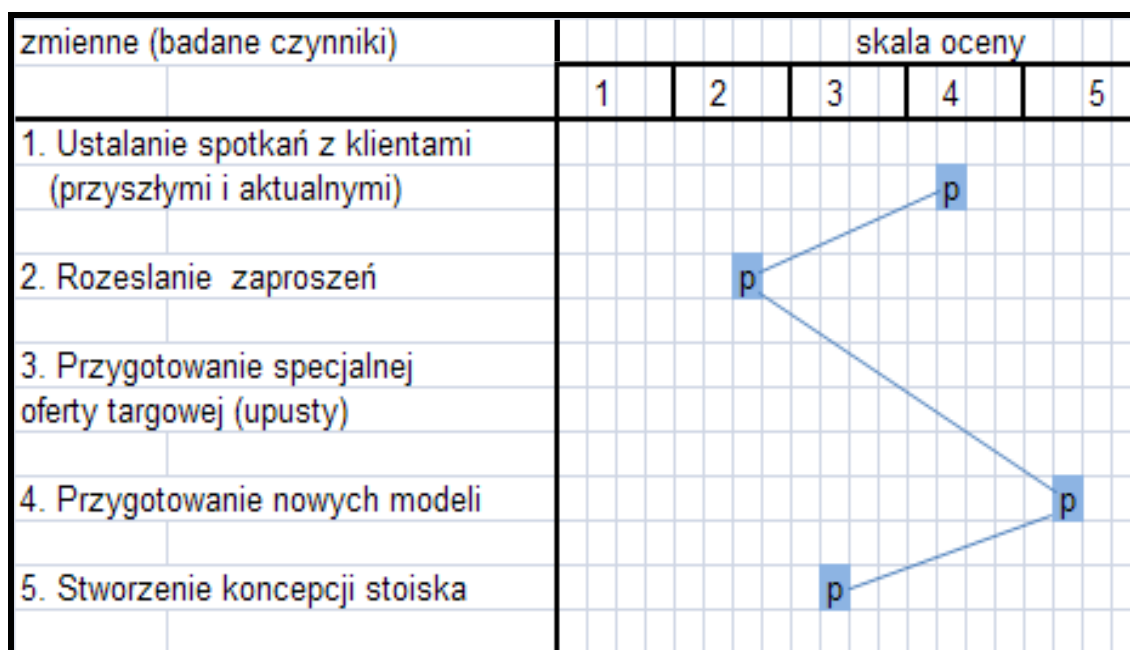
proces długotrwały czynności przygotowawcze w tym zakresie powinny zacząć się jak najwcześniej. W fabryce Opoczno 800 wzorów układa się w 50 kolekcji, przy czym jedna trzecia kolekcji jest co roku wymieniana. Kolejną ważną czynnością jest ustalenie spotkań z klientami, szczególnie z kluczowymi, co oznacza nie tylko wysłanie zaproszeń, ale ustalenie konkretnego dnia i godziny takich spotkań targach. Koncepcja związana ze stworzeniem stoiska również jest istotna i polega na wybraniu odpowiedniej firmy, które zajmie się, najczęściej kompleksowo, tym zagadnieniem. Następną czynnością jest rozesłanie zaproszeń do wszystkich potencjalnych zwiedzających targi.

Ceramika Paradyż również na pierwszym miejscu wśród czynności przygotowawczych do targów wskazała przygotowanie nowych produktów. Fabryka ta swojej ofercie posiada około 150 kolekcji, przy czym ilość nowych serii, które wprowadzane są co roku, wynosi ok. 60.

Na drugim i trzecim miejscu wśród zadań do wykonania przed targami znajdują się: ustalenie spotkań z kluczowymi klientami oraz stworzenie koncepcji stoiska i jej realizacja. W kwestii realizacji stoiska, fabryka ta współpracuje już od wielu lat ze sprawdzoną firmą wykonawczą. Jako czynność mniej ważną, ale konieczną do realizacji przed targami jest rozesłanie zaproszeń na targi.

Pominięte w ocenie przez tego respondenta zostało: przygotowanie specjalnej oferty targowej. Pomimo, iż jednym z wysoko ocenionych celów uczestnictwa w targach jest realizacja sprzedaży, to jednak fabryka posiada ukształtowaną politykę cenową, która ze względu na respektowanie wcześniejszych umów jest nie jest weryfikowana jednorazowo na targi. Wyniki badań w formie graficznej przedstawione zostały poniżej (patrz rys. 5.22):

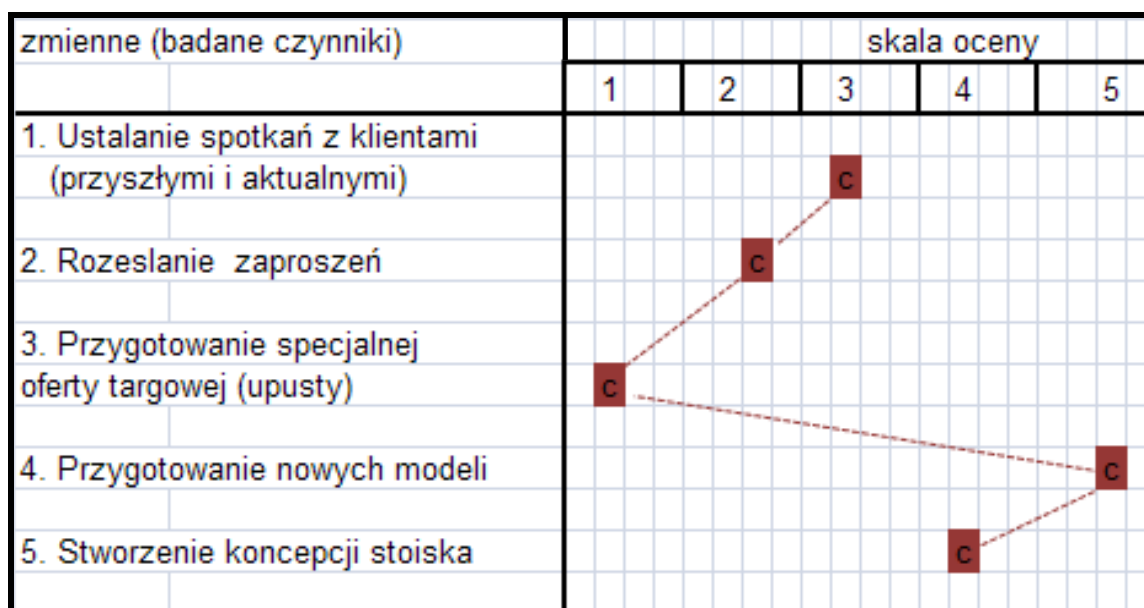
Rys. 5.22. Najważniejsze czynności przygotowawcze do udziału w targach wg Paradyża Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

Cersanit podobnie, jak wyżej zaprezentowani producenci, na pierwszym miejscu wśród czynności przygotowawczych do targów wskazał przygotowanie nowych produktów. Na drugim miejscu wymienione zostało stworzenie projektu i realizacja stoiska. Wysokie ujęcie tej czynności wynika z faktu, iż właśnie czynnik związany z ciekawym projektem stoiska został najwyżej sklasyfikowany przez tego producenta w segmentacji czynników przesądzających o odniesieniu sukcesu na targach. Kolejnymi zadaniami do wykonania przed targami są: ustalenie spotkań z kluczowymi klientami, rozesłanie zaproszeń oraz stworzenie specjalnej oferty dyskontowej na targi. Wyniki badań w formie graficznej dotyczące tego producenta przedstawione zostały poniżej (rys. 5.23):

Rys. 5.23. Najważniejsze czynności przygotowawcze do udziału w targach wg Cersanitu S.A.



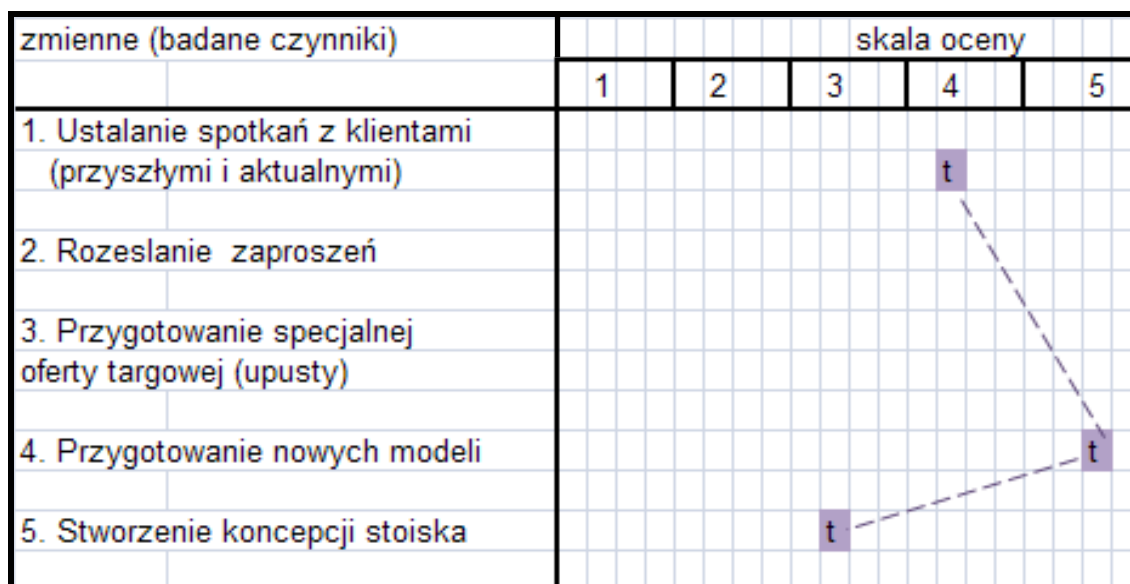
Źródło: Badania własne

Ceramika Tubądzin na pierwszym miejscu wśród czynności przygotowawczych do targów wskazała przygotowanie nowych modeli. Następnym zadaniem jest ustalenie spotkań z aktualnymi i potencjalnymi klientami tej firmy. Koncepcja związana ze stworzeniem stoiska była również istotna dla tego producenta. Jak zaznaczono powyżej, producent ten korzysta z usług firm partnerskich przy realizacji swojego udziału w targach (przede wszystkim zagranicznych). W związku z tym, stworzenie koncepcji stoiska na takiej imprezie zlecane jest zazwyczaj właśnie odpowiedniemu partnerowi handlowemu, który przygotowuje projekt stoiska, a następnie producent go akceptuje lub weryfikuje.

Pominięte w ocenie przez tego producenta zostało rozesłanie zaproszeń. Nie oznacza to jednak, że ta czynność nie jest wykonywana. Można przypuszczać, iż jest ona połączona z ustaleniem spotkań z klientami aktualnymi i potencjalnymi.

Graficzne ujęcie czynności przygotowawczych do targów tego producenta zostało przedstawione na poniższym rysunku (rys. 5.24).

Rys. 5.24. Najważniejsze czynności przygotowawcze do udziału w targach wg Tubądzina Sp. z o.o.



Źródło: Badania własne

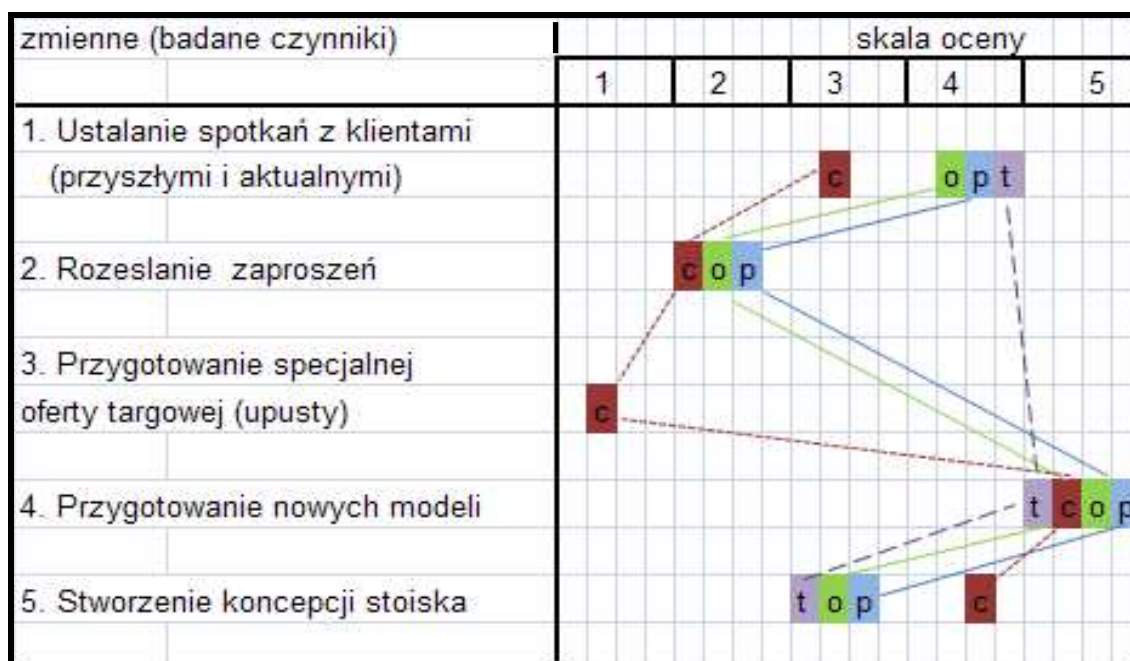
Podsumowując całościowo wyniki badań dotyczących czynności przygotowawczych do targów należy stwierdzić, iż bezsprzecznie wszyscy badani producenci płytek ceramicznych uznali przygotowanie nowych modeli za najważniejsze zadanie do wykonania przed targami. Jest to związane z cyklem życia produktu, który w odniesieniu do płytek ceramicznych z roku na rok się skraca. Dawniej jedna seria płytek była popularna przez 10 lat, teraz sprzedawana jest przez trzy lata, następnie wychodzi z mody. Przy tak szybko zmieniającej się ofercie producenci zmuszeni są do dokonywania znacznych inwestycji w tym zakresie i aby były one trafne większość z nich konsultuje swoje plany produkcyjne w zakresie produktu ze strategicznymi odbiorcami – często ma to miejsce na właśnie targach (zwyczajowo na tzw. targach „zamkniętych”).

Poddawane ocenie są wtedy: rodzaj produktu (płytką gresowa, terakota czy porcelanatto), wzór i cena. Nieustanne wprowadzanie nowości wiąże się także z wycofywaniem starszych kolekcji. Powoduje to ograniczenie asortymentowe, które ma niekorzystny wpływ na działalność niektórych odbiorców, którzy nadal zgłaszają zapotrzebowanie na ten rodzaj wyrobów²⁴⁸. Odpowiednio wcześniejsza zapowiedź zmian w tym zakresie pozwala zmodyfikować plany sprzedaży i uprzedzić finalnych klientów. Informacja taka najczęściej udzielana również na targach, najczęściej w ostatnim dniu targowym. W związku z tym, targi umożliwiają także weryfikację planów przedsiębiorstwa dotyczącą eliminacji serii, która nie spełniła określonych oczekiwań związanych z wielkością sprzedaży. Zagadnienie dotyczące wzornictwa to temat, który badane przedsiębiorstwa niechętnie poruszają. Oficjalne informacje na ten temat przedstawiają, iż wzory można kupić od wyspecjalizowanych firm designerskich (w tym specjalizują się firmy włoskie i hiszpańskie). Problem polega na tym, że są one oferowane wszystkim fabrykom w branży. Inna opcja to zatrudnienie własnych projektantów ponieważ większość wzorów pochodzi jednak ciągle z obserwacji trendów i koncepcji światowych liderów w zakresie wzornictwa. Wynika to z tego, iż nie są one patentowane dlatego nieustanne ich kopiowanie jest niemal zwyczajem w tej branży.

Kolejnym zadaniem do wykonania przed targami jest ustalenie spotkań z klientami aktualnymi i przyszłymi oraz stworzenie koncepcji stoiska i jej realizacja. Badanie te zostały ujęte graficznie na poniższym rysunku (rys. 5.25).

²⁴⁸ A. García, *La Moda en los Azulejos*, Sanitarias Marcados, Nr 56/2002, s. 48.

Rys. 5.25. Najważniejsze czynności przygotowawcze do udziału w targach wg polskich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne



Źródło: Badania własne

Reasumując przeprowadzone badania można stwierdzić, iż wszystkie badane przedsiębiorstwa produkujące płytki ceramiczne w ciągu ostatnich 5 lat zwiększyły nie tylko częstotliwość uczestnictwa w targach, ale także wielkość wynajmowanej powierzchni targowej. Opczno zwiększyło wielkość wynajmowanej powierzchni targowej na przełomie lat 2004 – 2008 przybliżeniu o 600 % (z 60 m² do 400m²), firma Paradyż zwiększyła o prawie 130 % (z 271 m² do 620 m²), Cersanit również zwiększył inwestycje w targach w aproksymacji o 750 % (z 80 m² wynajmowanej powierzchni targowej w 2004 r. do 677 m² w 2008 r.). Podobnie rzecz się ma z fabryką Tubądzin, która swój udział w targach na przestrzeni 5 lat zwiększyła rekordowo aż o prawie 950% (z 50 m² wynajmowanych w 2004 r. do 522m² w 2008 r.)

Powyższe badania dowiodły, iż analizowane przedsiębiorstwa również uczestniczą/ lub same organizują targi zamknięte. Targi

zamknięte to nowy koncept przedsięwzięć wystawienniczych, które polegają na zaproszeniu na nie wybranych klientów (jeżeli organizuje je fabryka) lub wybranych producentów (jeżeli organizowane są przez dystrybutorów). Takie typu targi odbywają się zazwyczaj raz w roku.

Wspomnieć także należy, iż wszystkie badane fabryki wydelegowały w 2008 r. zespoły techniczne do wizytacji najważniejszych targów w branży, targów Cersaie we Włoszech. Celem tych wizytacji było poznanie nowych trendów w zakresie rozwoju produktu.

Jak się również okazało, targi stwarzają także możliwości w dziedzinie zdobywania informacji z zakresu działań konkurencji, zmian zachodzących na rynku czy powstawania nowych potrzeb zgłaszanych przez zwiedzających. Większość badanych producentów nie stosowało jednak wcześniej ankiet skierowanych do zwiedzających i zawierających pytania na temat ich opinii o nowych trendach i zmianach na rynku, a zamiast tego bardzo dużą wagę przedsiębiorstwa przypisywały bezpośrednim rozmowom prowadzonym ze zwiedzającymi, wystawcami i stałymi partnerami.

Z doświadczenia zdobytego poprzez uczestnictwo w targach oddelegowany na targi zespół pracowników (menedżerów) wie, że przez rozmowy ze swoimi konkurentami jest w stanie zdobyć informacje, których nie byłby w stanie uzyskać w innych warunkach, niż targowe. Pracownicy przedsiębiorstwa biorący udział w targach zauważyli, że targi wywołują u wielu wystawców skłonność do mówienia „za dużo”, tzn. wyjawiania informacji poufnych, bądź to przez własną nieuwagę i niedoświadczenie, bądź przez chęć zdobycia uznania w oczach innych. Targi ponadto stwarzają możliwości poznania pełnej oferty, a nawet cen konkurencji. Jest to także źródło informacji na temat istniejących substytutów, planowanego do wprowadzenia nowego produktu. Informacje na ten temat zebrane na targach pozwalają na zweryfikowanie oferty lub całkowite zaniechanie wprowadzenia na rynek takiego wyrobu. Nadmienić należy, iż są to często informacje niedostępne w telewizji,

radiu czy prasie. Nawet jeśli informacje z targów rozpowszechniane są później przez środki masowego przekazu, są one przekazywane z pewnym opóźnieniem.

W konsekwencji, targi umożliwiają firmie zdobycie wiedzy na temat otoczenia mającej bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa i jego rozwój. Na podstawie wniosków pochodzących ze zrealizowanych badań można zatem przyjąć, iż najdynamiczniej rozwijające się polskie fabryki produkujące płytki ceramiczne angażują się w przedsięwzięcia targowe umieszczając targi w swojej strategii rozwoju.

5.3. Model oceny efektywności udziału w targach

W związku z tym, iż udział w targach nie gwarantuje natychmiastowego przełożenia na zwiększenie sprzedaży, zbadanie efektywności²⁴⁹ takiego przedsięwzięcia jest niezmiernie trudne. Do niektórych transakcji, wynikających z kontaktu zainicjowanego podczas targów, dochodzi nawet dopiero po roku od zakończenia targów. W takich przypadkach dla wielu wystawców skojarzenie klienta z targami nie jest łatwe.

Pomimo to kilku teoretyków zaproponowało kilka różnych metod obliczania efektywności. Należy do nich m.in. A. Drab²⁵⁰ który proponuje pomiar efektywności na podstawie zbadania kosztów uczestnictwa w targach, a zatem zbadania poziomu:

- całkowitych kosztów ekspozycyjnych, a więc kosztów poniesionych na udziale w targach mierzonych w odniesieniu do całkowitej

²⁴⁹ Efektywność jest rozumiana jako iloraz uzyskanych rezultatów (efektów) i poniesionych nakładów (*Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, praca zbiorowa pod red. H. Mruka i Alojzego Kucy, dzieło cyt. s. 121). Przy badaniu efektywności często używa się także inne określenie, a mianowicie skuteczność. Skuteczność oznacza stopień realizacji celów (tamże, s. 121). Zatem w ujęciu tym, w przeciwieństwie do skuteczności, efektywność uwzględnia ona koszty (M. Gebarowski, *Wskaźniki oceny efektów wystąpienia targowego*, Polska Korporacja Targowa, Internet: www.polfail.com.pl/2009).

²⁵⁰ A. Drab, *Marketing wystawienniczy, czyli jak odnieść sukces na targach*, dzieło cyt. , s. 317.

frekwencji na imprezie targowej jako całości (w ten sposób można otrzymać informację o koszcie dotarcia do jednego, przeciętnego zwiedzającego);

- pośrednich kosztów ekspozycyjnych, czyli koszty poniesione na organizację udziału w targach mierzone przez liczbę osób, które zwiedziły konkretne stoisko;
- bezpośrednich kosztów ekspozycyjnych, a zatem koszty mierzone w stosunku do liczby zdobytych, kwalifikowanych, nowych klientów;
- wartości zamówień i sprzedaży, jako wynik udziału w targach, w stosunku do poniesionych nakładów.

Wg Polskiej Izby Przemysłu Targowego do tej pory do mierzenia efektywności udziału w targach stosowane były dwa kryteria (metody):

- kryteria ilościowe - określenie liczby nawiązanych kontaktów na podstawie zebranych wizytówek, liczby podpisanych na targach umów sprzedaży, ilość materiałów informacyjnych przekazanych odwiedzającym. Kolejnym krokiem jest ich wykorzystanie do działań post-targowych opierających się na podtrzymaniu kontaktu i rozesłaniu oferty handlowej mailem lub/i pocztą tradycyjną,
- kryteria jakościowe – związane z oceną nawiązanych kontaktów, jakością rozmów ze zwiedzającymi, ich opinie.

Bardziej szczegółowym sposobem badania efektywności udziału w targach są metody nieekonomiczne i ekonomiczne oceny efektywności²⁵¹.

1. Metody oceny efektywności nieekonomicznej (psychograficznej) działań targowych opierają się na:

- badaniach zrealizowanych wśród odwiedzających i obsługi stoiska;
- analizie danych statystycznych dotyczących zwiedzających dostarczonych przez organizatora;

²⁵¹ Internet: www.polfair.pl/2009

- analizie reakcji mediów;
- ocen nawiązanych kontaktów profesjonalnych.

2. Metody efektywności ekonomicznej działań targowych opierają się na:

- kontroli budżetu (wydatki a dochody);
- wartości sprzedaży;
- liczbie zwiedzających;
- analizie następujących danych:
 - ✓ wysokości kosztu udziału w targach w relacji na metr kwadratowy (= koszt całkowity udziału w targach / wielkość stoiska);
 - ✓ wysokości kosztu udziału w targach przypadającego na jednego odwiedzającego (= koszt całkowity / liczba zwiedzających na stoisku);
 - ✓ czasu, jaki odwiedzający spędzili na stoisku (= całkowity czas rozmów / liczba rozmów);
 - ✓ wysokości kosztu udziału w targach w relacji do klientów, którzy odpowiedzi na zaproszenia (= ilość zaproszeń wysłanych przed targami / do liczby zwiedzających z zaproszeniami).

Wg M. Gębarowskiego²⁵² wskaźniki pozwalające ocenić udział w targach można podzielić na trzy grupy:

1. Wskaźniki określające jakość publiczności targowej (ang. *audience quality indicators*),
2. Wskaźniki określające aktywność publiczności targowej.
3. Wskaźniki określające skuteczność oraz efektywność udziału w targach.

W przypadku pierwszej grupy do wskaźników określających wartość ("jakość") publiczności targowej można zaliczyć:

²⁵² M. Gebarowski, *Wskaźniki oceny efektów wystąpienia targowego* w Internet: www.polfair.pl/2009

- procent całkowitej liczby osób przybyłych na targi w relacji do odwiedzających stoisko wystawcy (ang. *potential audience*);
- odsetek osób zainteresowanych ofertą, którzy nawiązali rozmowę na stoisku wystawcy (ang. *exhibit efficiency*);
- procent osób z grupy docelowej interesującej wystawcę, których udało się przyciągnąć do stoiska (ang. *attraction efficiency*);
- procent gości targowych, którzy twierdzą, że podejmują decyzję o zakupie produktów, obliczany w stosunku do ogólnej liczby zwiedzających (ang. *buying influence*);
- procent osób przybyłych na targi, które deklarują, że planują nabyć produkt prezentowany na stoisku wystawcy (ang. *buying plans*).

Do drugiej grupy, a zatem do wskaźników określających aktywność publiczności targowej (ang. *audience activity indicators*), należą:

- średni czas spędzony przy każdym stoisku obliczany jako stosunek liczby godzin spędzonych na targach do liczby odwiedzonych ekspozycji (ang. *average time spent at exhibit*);
- natężenie ruchu w czasie trwania targów, wyrażane poprzez liczbę gości targowych przypadającą na 100 m² powierzchni (ang. *traffic density*).

Wskaźniki określające skuteczność oraz efektywność udziału w targach (ang. *exhibit effectiveness indicators*) to:

- procent zwiedzających, którzy zatrzymali się na stoisku i pamiętali o tym w okresie od ośmiu do dziesięciu tygodni po zakończeniu targów (ang. *memorability*);
- liczba dokonanych transakcji sprzedaży wynikająca z kontaktów nawiązanych z potencjalnymi klientami podczas trwania targów (ang. *sales generated from leads*);
- koszt przyciągnięcia jednego zwiedzającego, obliczany jako stosunek całkowitego kosztu udziału w targach i liczby gości targowych, którzy zatrzymali się przy stoisku (ang. *cost per visitor*);

- koszt pozyskania informacji o potencjalnym kliencie, wyznaczany jako stosunek całkowitego kosztu udziału w targach oraz ilości zwiedzających, o których zdobyto informacje (ang. *cost per lead generated*);
- koszt pozyskania jednego zamówienia, będący stosunkiem całkowitego kosztu udziału w targach do liczby zdobytych zamówień (ang. *cost per order*);
- krótkoterminowy zwrot z inwestycji ROI (ang. *short-term return on investment*), wyznaczony jako stosunek przychodu uzyskanego z zamówień złożonych podczas trwania targów do całkowitego kosztu wystąpienia targowego.

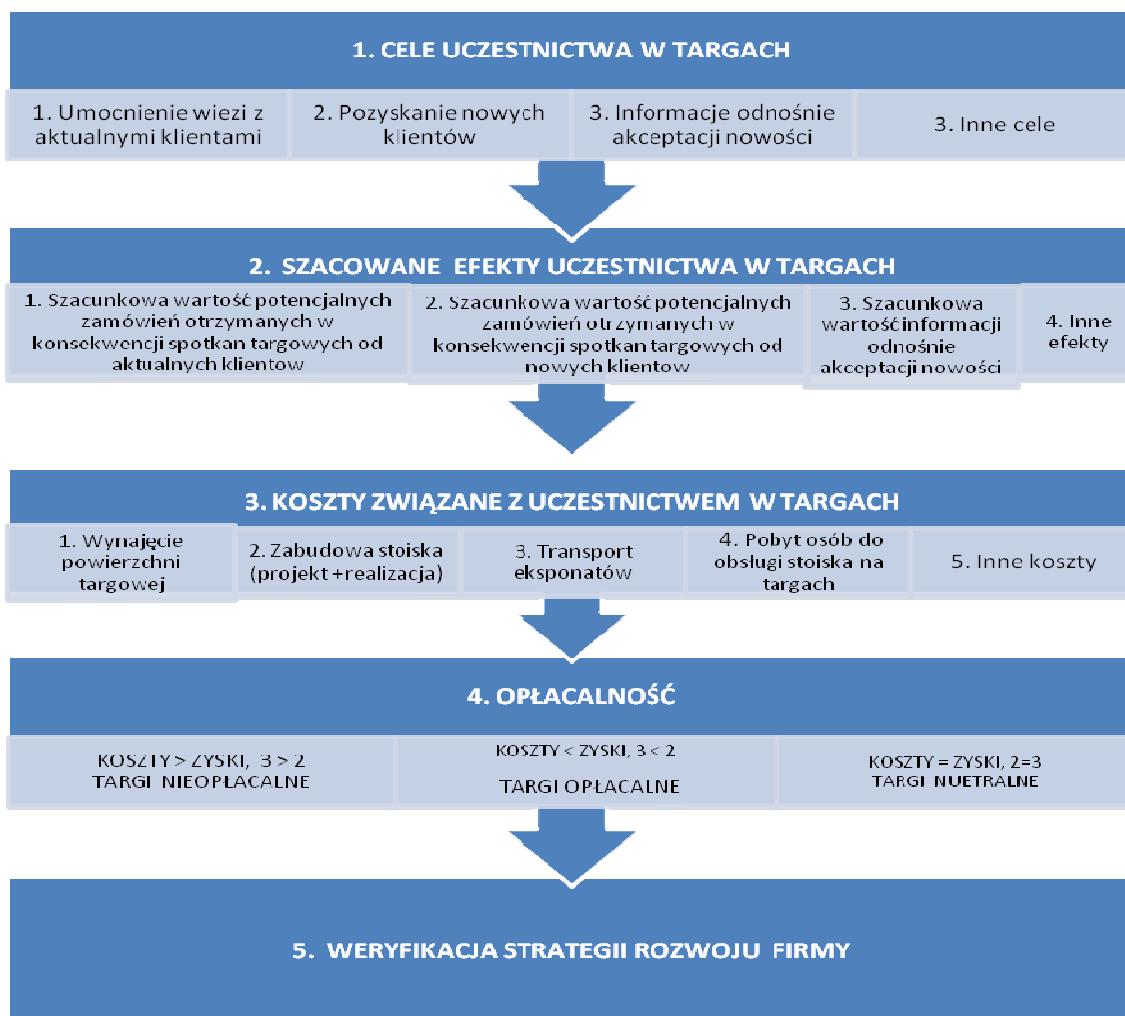
Omówione powyżej metody oceny skuteczności i efektywności uczestnictwa w targach pomimo kompleksowego ujęcia posiadają jednak pewne wady. Jeden z proponowanych wskaźników oceny skuteczności uczestnictwa w targach opiera się na obliczeniu procentu zwiedzających, którzy zatrzymali się na stoisku i pamiętali o tym w okresie od ośmiu do dziesięciu tygodni po zakończeniu targów. W jaki sposób obliczyć pamięć zwiedzającego? I wreszcie czy samo pamiętanie o pobycie na stoisku może świadczyć o skuteczności wystąpienia przedsiębiorstwa na targach? Być może zwiedzający zapamiętał stoisko negatywnie. Obliczanie wskaźnika kosztu dotarcia do poszczególnego zwiedzającego obliczany jako stosunek całkowitego kosztu udziału w targach i liczby gości targowych, którzy zatrzymali się przy stoisku również wydaje się nieadekwatny do każdej sytuacji. Na targach, oprócz klientów kluczowych (zarówno aktualnych i potencjalnych), na których wystawcy najbardziej zależy, wśród zwiedzających stoisko, występują również np.: mniejsi dystrybutorzy, z którymi producent nie współpracuje bezpośrednio. W związku z tym czy czas poświęcony tym gościom targowym powinien być obliczany w taki sam sposób, jak w przypadku klientów strategicznych?

Zaletą powyższych metod oceny skuteczności i efektywności jest kompleksowe ujęcie badań, a wadą duże rozproszenie wyników i trudność w jednoznacznym określeniu czy dana impreza targowa jest skuteczna i efektywna czy też nie jest. Mając to na względzie został stworzony kompleksowy model oceny efektywności przedsięwzięć związanych z udziałem w targach, który to został przedstawiony na poniższym rysunku (rys. 5.25).

W odróżnieniu do zaprezentowanych poniżej ocen efektywności udziału w targach zaproponowany nowy model badania efektywności przedsięwzięć targowych ma przede wszystkim za zadanie wartościowe zbadanie realizacji celów związanych z uczestnictwem w targach oraz jednoznaczne stwierdzenie czy dana impreza targowa jest opłacana czy też nie jest. Każde przedsiębiorstwo znajduje się na innym poziomie rozwoju, dlatego też cele uczestnictwa w targach będą się różnić w zależności od wystawcy jednak powinny być mierzalne i kadra menedżerska powinna ustalić czas ich realizacji, który nie powinien być dłuższy, niż jeden rok. Rok czasu to okres między jedną imprezą targową a drugą, w związku z tym powinien być wystarczający, aby ocenić skuteczność przedsięwzięcia targowego.

Kolejnym etapem w proponowanym modelu oceny efektywności targów jest dokładne zbadanie kosztów związanych z uczestnictwem w przedsięwzięciu targowym. Przykładowymi kosztami mogą być: wynajęcie powierzchni targowej, projekt i realizacja stoiska, transport eksponatów, zakup biletów lotniczych dla osób związanych z obsługą stoiska, opłacenie hoteli, restauracji itp.

Rys. 5.26. Model oceny efektywności przedsięwzięć związanych z udziałem w targach



Źródło: Opracowanie własne

W powyższym modelu istnieje założenie przełożenia zrealizowanych celów targowych na wielkość sprzedaży. Jednym z celów uczestnictwa w targach może być promocja firmy i jej produktów. Skutecznie przeprowadzoną promocję wyrobów można zinterpretować, jako wielkość sprzedaży zrealizowaną po /lub w czasie targów.

Przeprowadzone w rozprawie badania dowiodły, iż analizowane przedsiębiorstwa bardzo dużą wagę przypisywały bezpośrednim rozmowom prowadzonym ze zwiedzającymi, wystawcami i stałymi partnerami. Targi umożliwiały firmie zdobycie wiedzy mającej

bezpośredni wpływ na jej działalność, a ponadto pozwoliły niejednokrotnie zdobyć informacje niedostępne w telewizji, radiu czy prasie. Nawet jeśli informacje z targów rozpowszechniane są później przez środki masowego przekazu, to są one przekazywane z pewnym opóźnieniem. Poprzez rozmowy firma zdobywa często tak cenne informacje, jak te o powstaniu nowych konkurencyjnych firm, przejęć firm przez inne, wprowadzaniu nowych produktów. Z doświadczenia zdobytego poprzez uczestnictwo targach oddelegowany na targi zespół pracowników (menedżerów) wie, że przez rozmowy ze swoimi konkurentami jest w stanie zdobyć informacje, których nie byłby w stanie uzyskać w innych warunkach niż targowe. Pracownicy przedsiębiorstwa biorący udział w targach zauważyli, że targi wywołują u wielu wystawców skłonność do mówienia „za dużo”, tzn. wyjawiania informacji poufnych bądź to przez własną nieuwagę i niedoświadczenie, bądź przez chęć zdobycia uznania w oczach innych. Targi ponadto stwarzają możliwości poznania pełnej oferty, a nawet cen konkurencji. Jest to także źródło informacji na temat istniejących substytutów, planowanego do wprowadzenia nowego produktu. Informacje na ten temat zebrane na targach pozwalają na zweryfikowanie oferty lub całkowite zaniechanie wprowadzenia na rynek takiego wyrobu.

Żadne z badanych producentów nie stosowało badań, zmierzających do oceny wartości zdobytej informacji. Poniżej zaproponowane zostały następujące sposoby obliczenia wartości zdobytej informacji. Informacja ta jest zawsze obliczana w kontekście uzyskanych oszczędności, które można rozpatrywać w następujących kategoriach:

- WITP – Wartość Informacji dot. Technologii Produkcji można oszacować na podstawie poniższego równania:

WITP

= Dotychczasowy całkowity koszt produkcji – Koszt produkcji po wprowadzonej zmianie

- WIOZP – Wartość Informacji dot. Opracowania Zmian Produktowych – a zatem wartość obserwacji tendencji rynkowych na targach można określić w następujący sposób:

WIOZP =

Dotychczasowy koszt opracowania nowego wyrobu

– Koszt opracowania nowego wyrobu po uzyskaniu informacji z targów

Po ustaleniu celów, oszacowaniu efektów oraz ustaleniu kosztów związanych z partycypacją w targach kolejnym etapem modelu jest ustalenie opłacalności przedsięwzięcia targowego.

Porównując poniesione koszty ze spodziewanymi zamówieniami lub/i oszczędnościami można ustalić czy udział w targach był efektywny. Wyniki w dużej mierze opierają się na założeniach, co do osiągnięcia spodziewanych wielkości sprzedaży po zainicjowanych kontaktach na targach, w związku z tym założenia te należy zweryfikować po określonym czasie (przyjmuje się okres 1 roku).

5.4. Perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne

Perspektywy rozwojowe przedsiębiorstw branży płytek ceramicznych zostały zbadane również poprzez zdefiniowanie i określenie siły oddziaływania czynników pochodzenia zewnętrznego (szanse i zagrożenia) i wewnętrznego (silne i słabe strony). Do określenia poszczególnych czynników wykorzystano m.in. zaproponowany przez P. Banaszyka, K. Krzakiewicza układ kategorii potencjału i słabości oraz

szans i zagrożeń²⁵³. W tym celu przygotowane zostały 4 zestawy tabel (tabele 5.2, 5.3, 5.4, 5.5).

Tabela 5.2. Analiza S.W.O.T przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne – silne strony

RANGA	WAGA	OCENA	SILNE STRONY - S
7	0.3	2.1	Wysokie kwalifikacje personelu
7	0.27	1.89	Szybka adaptacja polskich produktów do zagranicznych tendencji
7	0.2	1.4	Nowoczesna technologia. Bardzo dobry stan techniczny linii produkcyjnych
6	0.05	0.3	Stosunkowo niskie koszty produkcji
5	0.05	0.25	Lokalizacja większości fabryk w tzw. „zagłębiu płytkowym” znajdującym się w okolicach Opoczna
5	0.04	0.2	Wysoki poziom rentowności działalności
6	0.025	0.15	Silna pozycja na polskim rynku
5	0.025	0.125	Grupa regularnych odbiorców
5	0.02	0.1	Dobra współpraca z architektami
5	0.02	0.1	Konkurencyjne ceny
58	1	6.615	RAZEM

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona powyżej analiza umożliwiła określenie czynników najsilniej oddziałujących na rozwój badanych przedsiębiorstw. Okazało się, iż ich główną siłą są wysokie kwalifikacje personelu, szybka adaptacja produkowanego asortymentu do zagranicznych tendencji w zakresie rozwoju produktu (ma to szczególne znaczenie w dotarciu na rynki Wschodnie). Przedsiębiorstwa są dobrze poinformowane w zakresie tendencji rynkowych narzucanych przez fabryki włoskie i hiszpańskie. Informacje w tym zakresie zbierane są podczas wizytacji (bez posiadania stoiska) największych targów Cersaie w Bolonii, które umożliwiają podgląd kierunków rozwoju produktu.

²⁵³ P. Banaszyk, K. Krzakiewicz, *Wykorzystanie technik SWOT-TOWS w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa*, materiały konferencyjne, w *Polityka przemysłowa a strategię przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. B. Olszewskiej, Wrocław 1996, .s.255-258.

Tabela 5.3. Analiza S.W.O.T przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne – słabe strony

SŁABE STRONY - W	RANGA	WAGA	OCENA
Wielkość inwestycji narzuca presję realizacji sprzedaży na wysokim poziomie	-6	0.3	-1.8
Trudności w dotarciu na rynki Europy zachodniej	-5	0.15	-0.75
Brak stowarzyszenia reprezentującego interesy polskich producentów płytek ceramicznych	-4	0.13	-0.52
Brak wspólnej polityki związanej z ekspansją na rynki zagraniczne	-4	0.12	-0.48
Ujednoczenie wzornictwa	-7	0.05	-0.35
Brak działań przeciwko kopiowaniu wyrobów	-6	0.05	-0.3
Zbytne skupianie się na adaptacji nowości prezentowanych przez światowych liderów	-2	0.14	-0.28
Wysoka konkurencja w branży	-4	0.06	-0.24
RAZEM		1	-4.7

Źródło: Opracowanie własne

Za słabą stronę polskich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne można traktować: presję generowania sprzedaży na wysokim poziomie, niekiedy kosztem rentowności oraz trudności w dotarciu na rynki Europy zachodniej. Badane przedsiębiorstwa dokonują nieustannych inwestycji w rozwój nowoczesnego parku maszynowego, co ma swój rezultat w tworzeniu wysokiej jakości wyrobów, ciągle jednak nie są one innowacyjne. Brak działań innowacyjnych w zakresie produktu może być przyczyną trudności w dotarciu na w/w rynki. Brak innowacyjności z kolei może być rezultatem braku możliwości walki przeciwko podrabianiu wyrobów. Przedsiębiorstwa muszą liczyć się z tym, iż stworzenie nowego wyrobu, który jest zaakceptowany przez odbiorców, skutkuje niemal natychmiast pojawieniem się jego tańszych odpowiedników.

Tabela 5.4. Analiza S.W.O.T przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne - szanse

RANGA	WAGA	OCENA	SZANSE - O
7	0.2	1.4	Szybki wzrost rynków Wschodnich
7	0.18	1.26	Położenie geograficzne Polski
7	0.1	0.7	Duża zmienność produktu, wpływ mody
5	0.08	0.4	Zwiększanie udziału w rynkach Europy zachodniej
4	0.09	0.36	Wzrost popytu na płytki ceramiczne kosztem spadku popytu na dobra komplementarne (np. na wykładziny)
3	0.09	0.27	Wysoka aktywność rozwojowa firm produkujących płytki ceramiczne
3	0.07	0.21	Płytki ceramiczne, jako produkt wymagany w wykańczaniu obiektów przemysłowych, sanitarnych, itp.
4	0.05	0.2	Organizacja Mistrzostw Europy w Polsce
5	0.04	0.2	Polepszanie się statusu materialnego Polaków
4	0.04	0.16	Luka remontowa (ilość remontów potrzebnych, a nie wykonanych w poprzednich latach) i luka mieszkaniowa
4	0.04	0.16	Stosunkowo niski poziom stóp procentowych w kraju
1	0.02	0.02	Polityka gospodarcza rządu
54	1	5.34	

Źródło: Opracowanie własne

Za największą szansę uznany może być szybki wzrost rynków Wschodnich oraz położenie Polski w kontekście geograficznym, zapewniające z jednej strony bliskość kraju będącego jednym z największych importerów płytek ceramicznych na świecie – Niemiec (w 2007 r. import tych produktów w Niemczech wyniósł 83 mln m²) oraz perspektywicznego rynku rosyjskiego. W obliczu światowej nadprodukcji płytek ceramicznych, a także wahających się cen paliw, bliskość potencjalnych i aktualnych rynków eksportowych jest oceniana pozytywnie. W kontekście szansy wysoko sklasyfikowana została także podatność produktu na modę. Przedsiębiorstwo, które sprawniej przystosuje się do bieżących tendencji w zakresie wzornictwa jest pozytywnie oceniane przez klientów oraz ma szansę na zwiększenie wolumenu sprzedaży i rozwój.

Tabela 5.5. Analiza S.W.O.T przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne – zagrożenia

ZAGROŻENIA - T	RANGA	WAGA	OCENA
Światowa nadprodukcja płytek ceramicznych	-6	0.24	-1.44
Niekorzystne wahania kursów walut	-7	0.12	-0.84
Spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego	-7	0.1	-0.7
Wzrost znaczenia obszarów położonych blisko logistycznie	-4	0.13	-0.52
Niespodziewane przerwy w otrzymywaniu zamówień	-5	0.09	-0.45
Wzrost pozycji odbiorców (sieci)	-4	0.1	-0.4
Wyniszczająca konkurencja cenowa: utrzymanie wielkości sprzedaży kosztem zysku	-5	0.08	-0.4
Wzrost cen surowców	-4	0.07	-0.28
Poszukiwania innych dostawców (zagranicznych)	-4	0.05	-0.2
Przywiązanie społeczeństwa do wypróbowanych marek	-3	0.02	-0.06
RAZEM	-49	1	-5.29

Źródło: Opracowanie własne

Zagrożeniem będzie z kolei światowa nadprodukcja płytek ceramicznych oraz niestabilny kurs waluty krajowej, który zniechęca zagranicznych dystrybutorów do importu i skłania ich do współpracy z lokalnymi dostawcami²⁵⁴. Wysoko ocenionym niebezpieczeństwem jest także możliwe spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego (w Polsce i na świecie), a także trudności w dotarciu na rynki Europy zachodniej, które blokują rozwój ekspansji eksportowej przedsiębiorstw. Kwestia ta jest dodatkowo spotęgowana poprzez światową nadprodukcję płytek ceramicznych. Obserwuje się wzrastającą ekspansję producentów z krajów takich, jak Turcja, Chiny, Egipt i Brazylia, gdzie koszty produkcji są znacznie niższe niż w Polsce.

Po obliczeniu sumarycznej oceny dla każdej z czterech sił (S,W,O,T) jest możliwe określenie Atrakcyjności Rynkowej oraz Pozycji Rynkowej badanych przedsiębiorstw. Atrakcyjność Rynkowa jest funkcją O,T (szans i zagrożeń):

²⁵⁴ Internet:www.nbp.pl/2009

$$AR \text{ (Atrakcyjność Rynkowa)} = \frac{O}{O + T}$$

gdzie:

O – oznacza sumaryczną ilość punktów (ocen) po stronie O (szanse)

T – oznacza ilość punktów (ocen) po stronie T (zagrożenia)

Dla wyników z tabel 5.4 i 5.5. atrakcyjność rynkowa polskiej branży płytek ceramicznych wynosi 0,50.

Pozycja Rynkowa jest natomiast funkcją S,W (mocnych i słabych stron)

$$PR \text{ (Pozycja Rynkowa)} = \frac{S}{S + W}$$

gdzie:

O - oznacza sumaryczną ilość punktów (ocen) po stronie S (siły)

T – oznacza ilość punktów (ocen) po stronie W (słabości)

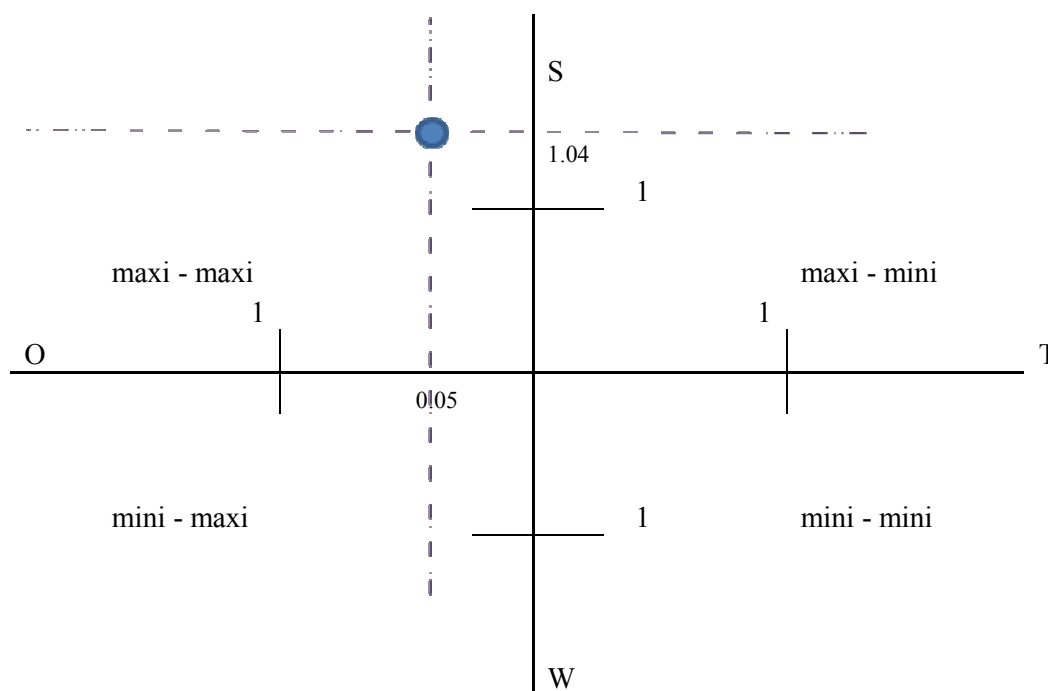
Dla wyników z tabeli nr 5.2 i 5.3. pozycja rynkowa polskiej branży płytek ceramicznych wynosi 0,58.

Ustalenie Atrakcyjności Rynkowej i Pozycji Rynkowej umożliwia ustalanie Prawdopodobieństwo Sukcesu Strategicznego dla badanych przedsiębiorstw.

$$PSS \text{ (Prawdopodobieństwo Sukcesu Strategicznego)} = \frac{AR + PR}{2}$$

Prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego dla analizowanych firm wyniosło 0.6. Przy czym graniczna wartość PSS równa się 0,5, poniżej tej wartość przyjmuje się, że firma nie ma szans na rozwój.

Rys. 5.27. Pozycja strategiczna przedsiębiorstw branży płytek ceramicznych w zależności od otoczenia i własnych zasobów



Źródło: Opracowanie własne

Strefa maxi – maxi, na której znajdują się badane firmy oznacza uprzywilejowaną pozycję na rynku. Występuje przewaga mocnych stron nad słabymi i szans nad zagrożeniami. Zatem strategia tych przedsiębiorstw powinna iść w kierunku utrzymania tej pozycji.

Każda para określająca mocną i słabą stronę oraz przez szansę i zagrożenie wyznacza obszar szczegółowego problemu, np. w jaki sposób daną mocną stroną wykorzystać w kontekście nadarzającej się okazji, lub w jak ją użyć aby zapobiec zagrożeniu?

Tabela 5.6. Interakcje słabych stron i zagrożeń oraz silnych stron i szans

SŁABE STRONY - W		ZAGROŻENIA - T
Wielkość inwestycji narzuca presję realizacji sprzedaży na wysokim poziomie		Wyniszczająca konkurencja cenowa: utrzymanie wielkości sprzedaży kosztem zysku
Ujednolicenie wzornictwa		Poszukiwania innych dostawców (zagranicznych)
Zbytne skupianie się na adaptacji nowości prezentowanych przez światowych liderów	może prowadzić do	Wzrost pozycji odbiorców (sieci)
Brak działań przeciwko kopiowaniu wyrobów	>	Przywiązanie społeczeństwa do wypróbowanych marek
Wysoka konkurencja w branży		Niespodziewane przerwy w otrzymywaniu zamówień
Trudności w dotarciu na rynki Europy zachodniej		Światowa nadprodukcja płytek ceramicznych
SILNE STRONY - S		SZANSE - O
Stosunkowo niskie koszty produkcji		Wysoka aktywność rozwojowa firm produkujących płytki ceramiczne
Nowoczesna technologia. Bardzo dobry stan techniczny linii produkcyjnych		Duża zmienność produktu, wpływ mody
Szybka adaptacja polskich produktów do zagranicznych tendencji	umożliwi wykorzystać	Dogodne położenie geograficzne Polski oraz polepszanie się statusu materialnego Polaków
Wysokie kwalifikacje personelu	>	Szybki wzrost rynków Wchodnich
Silna pozycja na polskim rynku		Polityka mieszkaniowa rządu
Grupa regularnych odbiorców		Wzrost popytu na płytki ceramiczne kosztem spadku popytu na dobra komplementarne (np. na wykładziny)
		Luka remontowa (ilość remontów potrzebnych, a nie wykonanych w poprzednich latach) i luka mieszkaniowa

Źródło: Opracowanie własne

Warta omówienia w kontekście powyższych interakcji jest cecha produktu i jego podatność na szybko zmieniającą się modę oraz krótsze cykle jego życia, aniżeli innych produktów zaliczanych do materiałów budowlanych (przeciętnie są to 3-4 lata z tendencją do skracania się tego okresu). Przedsiębiorstwa zmuszone są przez to do nieustannego

komunikowania się klientem w celu promowania nowych kolekcji. Jako narzędzie tej komunikacji jest wykorzystywane uczestnictwo w targach.

Ekspansja eksportowa związana z poszukiwaniem nowych rynków zbytu również jest przede wszystkim realizowana poprzez udział w targach.

Targi to także miejsce zbierania i przekazywania informacji o nowościach i eliminacji starszych kolekcji. Wycofywanie kolekcji powoduje jednak ograniczenie asortymentowe, które ma niekorzystny wpływ na działalność niektórych odbiorców, którzy nadal zgłaszają zapotrzebowanie na ten rodzaj wyrobów. Odpowiednio wcześniejsza zapowiedź zmian w tym zakresie pozwala klientom zmodyfikować plany zakupu tych wyrobów i poinformować klientów finalnych. Targi zatem stają się często możliwością do weryfikacji planów dotyczących eliminacji poszczególnych kolekcji, które nie spełniają określonych oczekiwań związanych z wielkością sprzedaży. Decyzje w tym aspekcie podejmowane są zwyczajowo w ostatnim dniu targowym, kiedy zebrano już wszystkie informacje odnośnie spodziewanych wielkości sprzedaży.

Pamiętać należy, iż dzisiejsze targi odeszły od pierwotnego schematu spotkań z profesjonalnymi i przypadkowymi zwiedzającymi. Współczesne targi wykorzystują formułę „goszczonego kupca” (ang. hosted buyers), oferując wystawcom zaaranżowane przez organizatorów w drodze działań matchmaking spotkania B2B, które mają zapewnić uzyskanie konkretnych korzyści i zwrotu inwestycji targowej.

Mając na względzie powyższe rozważania, a w tym pozycję rynkową polskich przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne, specyfikę produktu, potrzebę poszukiwania nowych rynków zbytu oraz oferowane przez targi możliwości w dotarciu do potencjalnych odbiorców, niewątpliwie właśnie udział w targach można uznać jako jeden z czynników rozwoju przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne.

Zakończenie

Przeprowadzone badania dowodzą, iż znaczenie targów dla przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne wykracza poza aspekt związany z promocją (komunikacją). Wynika to przede wszystkim ze specyfiki branży i jej podatności na szybko zmieniającą się modę. Producenci płytek ceramicznych, podobnie jak znaczące domy mody, potrzebują nieustannego kontaktu z rynkiem, aby m.in. zaprezentować i wypromować nowe produkty, co pozytywnie weryfikuje pierwszą hipotezę.

Targi, to także miejsce umożliwiające obserwacje posunięć konkurencji, liderów rynkowych, co ma znaczenie w procesie kreowania nowego produktu. Istotną rolę w realizowaniu tych zadań odgrywają menedżerowie, którzy z racji przebywania na stoisku podczas targów przekazują informacje od przedsiębiorstwa do otoczenia i odwrotnie. Potwierdza to słuszność drugiej hipotezy.

Zrealizowane badania potwierdzają również, iż prawidłowy udział w targach powinien zapewnić przedsiębiorstwu utrzymanie więzi z klientami aktualnymi oraz umożliwić rozwój eksportu poprzez nawiązanie kontaktów z potencjalnymi odbiorcami, co tym samym potwierdza słuszność trzeciej hipotezy. Bezpośrednie poznanie ich opinii na temat dotychczasowej (lub wizji przyszłej) współpracy, sposobów korekcji niedoskonałości wyrobu, usług, dostarcza wiedzy umożliwiającej wprowadzenie zmian w obecnej strategii działalności przedsiębiorstwa. Tylko poprzez poznanie opinii klientów jest możliwe zaspokojenie ich potrzeb. Zaznaczyć przy tym należy, iż aby osiągnąć w/w cel nie jest konieczne uczestniczenie w każdym przedsięwzięciu wystawienniczym. Wybór ekspozycji zależy przede wszystkim od możliwości stwarzanych przez organizatora w dotarciu do potencjalnych klientów.

Wskazać należy także, iż prezentowana rozprawa doktorska zawiera nowatorski model oceny efektywności działań związanych

z targami, który pozwala na jednoznaczną ocenę opłacalności udziału w targach.

W toku przeprowadzonych badań wyodrębniono również szereg czynników zaliczanych do słabych stron analizowanych przedsiębiorstw, które w przyszłości mogą stanowić poważne zagrożenie dla ich rozwoju. Najważniejsze z nich to:

- presja generowania sprzedaży na wysokim poziomie, niekiedy kosztem rentowności,
- unifikacja wzornictwa i przywiązanie społeczeństwa (przede wszystkim Europy zachodniej) do wypróbowanych marek powoduje utrudnienia penetracji i rozwoju niektórych rynków eksportowych,
- brak klarownej polityki związanej z ekspansją zagraniczną. Nie wszystkie przedsiębiorstwa doceniają rolę wystaw targowych, szczególnie w rozwoju nowych rynków zbytu,
- praktyczny brak działań przeciwko podrabianiu wyrobów, których obecnie pojawia się coraz więcej na rynku,
- wycofywanie z produkcji niektórych typów płytek motywuje wielu ich użytkowników do poszukiwań brakującego asortymentu na rynkach zagranicznych (import).

Przedstawiona rozprawa zawiera szereg walorów poznawczych i nowatorskich. Opiera się na badaniach empirycznych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw produkcyjnych płytki ceramiczne. Praca uwypukla i prezentuje te czynniki, które najsilniej oddziałują na rozwój przedsiębiorstw produkujących płytki ceramiczne wskazując jednocześnie na pojawiające się zagrożenia.

Przeprowadzone rozważania wskazują na wzrost zapotrzebowania na tego rodzaju opracowania, a w szczególności istnieje potrzeba stworzenia konkretnej metody pomiaru wpływu uczestnictwa przedsiębiorstwa w targach wystawienniczych na jego rozwój. Konieczne wydaje się także przeprowadzenie dalszych badań w celu dokonania

oceny wpływu uczestnictwa w targach na rozwój innych przedsiębiorstw, nie tylko tych produkujących płytki ceramiczne.

Praca ta może być traktowana także jako przegląd najważniejszych kwestii dotyczących działań rozwojowych przedsiębiorstwa. Możliwości targów i ich ważna rola w promowaniu przedsiębiorstwa oraz spojrzenie na targi, jako przedsiębiorstwo, które samo używa różnych form promocji, aby przyczynić się do sukcesu wystawców to elementy, które każde przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę zastanawiając się nad swoją strategią rozwoju i wybraniem właściwego organizatora targów. Dla przedsiębiorstw, które nigdy dotąd nie uwzględniały udziału w targach w swoich działaniach, praca ta może skłonić do działań i zastanowienia się nad sposobem ich zorganizowania. Targi mogą umożliwić przedsiębiorstwu także sprawne i efektywne konkurowanie na rynku, a także zdobycie uznania i prestiżu w oczach swoich aktualnych i przyszłych klientów. Na przykładzie firm w branży płytek ceramicznych zauważyć można, jak duży wpływ na sukces i rozwój przedsiębiorstwa, mają jego dobre relacje z otoczeniem. Uczestnictwo w targach może przyczynić się do promocji nie tylko samych produktów, ale i całego przedsiębiorstwa. Bezpośrednie spotkania z klientami stają się wówczas szansą, aby poprawić swój wizerunek w oczach klienta (lub stworzyć go od podstaw), a same targi, jako najstarszy znany człowiekowi instrument promocji mogą być uznane, jako najskuteczniejszy sposób do osiągnięcia tego celu.

Literatura

Pozycje książkowe:

1. Aaker D, Myers J., Managment de la publicidad, Hispano Europea, Barcelona 1984.
2. Albrecht K., Bradford L., The service Advantage: How to Identify and Fulfil Customer Needs, Irwin Homewood 1990.
3. Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
4. Argandoña A., Sponsoring and Charity: The Ethical Arguments, Kulwer Academic Publishers, Dordrecht 1991.
5. Balcerowicz L., Wolność i rozwój, Wydawnictwo Znak Kraków 1995.
6. Barrett J., Ceramic Tile, Paperback Co, Chicago 2004.
7. Bieryło M., Restrukturyzacja dostosowana do strategii rozwoju, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska Sp. z O.O., Warszawa 2007.
8. Bławat F., Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwo SPG, Gdańsk 2004.
9. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
10. Byrski B., Prace z zakresu ekonomiki przemysłu: Czynniki rozwoju przemysłu, praca zbiorowa, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986.
11. Cole A., Business enterprise in its social setting, Harvard University Press, Boston 1959.
12. Covery S., Meriril A, Merri R., Primero lo primero, Paidos, Barcelona 1995.
13. Czerska M., Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
14. De Wit B, Meyer R., Synteza Strategii, PWE, Warszawa 2007.
15. Deming W.E., Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Press, Cambridge, Mass 1982.
16. Dogson M. , The Management of the Technological Learning, De Gruyter, Berlin 1991.
17. Dornbush R., Fisher R., Macroeconomia, McGraw- Hill Interamericana de España, Madryt 1988.
18. Drab A. Marketing wystawienniczy Businessman Book, Warszawa 1995.
19. Drozdziak L., Restrukturyzacja ekonomiczna przedsiębiorstw, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2006.
20. Drucker P., Management, Tasks, Responsibilities Practices, Nowy Jork 1974.
21. Drucker P., Menedżer skuteczny, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
22. Drucker P., Praktyka Zarządzania, MNT Biznes, Warszawa 2005.
23. Drucker P., Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość?, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004.
24. Encyklopedia Popularna, PWN, Warszawa 1999.
25. Facincani E., Tecnología cerámica interizado, Faenza Editrice Ibérica, Madryt 2002.

26. Fayol H., General Industrial Management, Storrs - Pitman, Londyn 1949.
27. Fernández P., Sautoma J., Finanzas para directivos, Eunsa, Pamplona 1995.
28. Gabrusewicz W., Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1992.
29. Gajacki R., Rozwój firmy: teoria przedsiębiorstwa, praca zbiorowa, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
30. Galbraith J.K., The Affluent Society, Mariner Books, Nowy Jork 2002.
31. Gardner L., The Tile Book, Hardcover, Boston 2003.
32. Gierszewska G., Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, Tom I, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2001.
33. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa PWE, Warszawa 1995.
34. Glinkowski Cz., Problemy prywatyzacji restrukturyzacji przemysłu w Polsce i w Bułgarii, w warunkach transformacji rynkowej, praca zbiorowa, Materiały konferencyjne, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995.
35. Gliński B, Kuc B., Szczepankowski P., Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
36. Gołębiowski T., Marketing na rynku instytucjonalnym, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2003.
37. Gościński J., Cykl życia organizacji, PWE, Warszawa 1989.
38. Grabel F., El futuro en las empresas españolas, Edición Ramos, Madryt 2000.
39. Grudzewski W., Hejduk I., Przedsiębiorstwo przyszłości- wizja strategiczna, praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2001.
40. Hankies J., On human relations, Harvard Business Review, Nowy Jork 1979.
41. Jakobik W., Restrukturyzacja przemysłu w drodze transformacji. Fundacja im. F. Eberta, Warszawa 1993.
42. Janasz W., Koziol K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2006.
43. Janasz W., Zarys strategii rozwoju przemysłu, Difin, Warszawa 2006.
44. Janowicz R., Targi – narzędzie marketingu przyszłości, Targi Polsce 2001, raport Polskiej Korporacji Targowej.
45. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 1991.
46. Katzenbach J., Smith D., The Wisdom of teams, Creating the High Performance Organization, Harvard Business School Press, Boston 1993.
47. Katzenbach J., Smith D., The Wisdom of Teams, Harvard School Press, Boston 2007.
48. Kołduński M.M., Targi i wystawy międzynarodowe, Studium prawne poprzedzone wstępem historycznym, Toruń 2002.
49. Kotler Ph., Marketing - Management, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 2001.
50. Kramer T., Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1994.

51. Krupski R. Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
52. Krupski R., Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2005.
53. Kuca A., Czy targi mają alternatywę ? Polska Korporacja Targowa, Poznań 2000 r
54. Kunzt R., El éxito de las empresas en las ferias, Marco Ramos Inc, Barcelona 2001.
55. Lange O., Całość i rozwój w świetle cybernetyki, PWN, Warszawa 1962.
56. Leicher R., Jak wystawiać i sprzedawać na targach, Placet, Warszawa 1996.
57. Lift A., Of human interaction, Palo Alto Co, National Press Books, Los Angeles 1969.
58. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004.
59. Lozano Platonoff A, Sysko-Romańczuk S., Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa, Organizacja i Kierowanie, Nr 2/2003.
60. Machaczka J., Cykl życia organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 529, Kraków 1999 s. 43.
61. Machaczka J., Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza, PWN, Warszawa – Kraków 1998 r.
62. Machaczka K., Diagnozowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, Zeszyty Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 529, Kraków 2003.
63. Marris R., The Economic Theory of Managerial Capitalis, Macmillan, London, 1964.
64. Marti S., Mercado polaco en 2003, Samulone, Walencja 2003.
65. Maslyk E., Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych, PWN, Warszawa 1985.
66. Masłyk- Musiał E. Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
67. McKenne E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg SJA, Warszawa 1999.
68. Mertin S., Logica de la producion, Publicaciones universitarias, Walencja 2003.
69. Moszkowicz M., Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2005.
70. Mruk H., Komunikowanie się w marketingu, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 2004.
71. Mruk H., Kuca A. Marketing targowy. Vademecum wystawcy, Polska Korporacja Targowa, Poznań 2006.
72. Mruk H., Rutkowski I, Strategia produktu, PWE Warszawa 1994.
73. Mynarski S., Metody badań marketingowych, PWE, Warszawa 1990.
74. Naar J., Design for livable Planet, Harper & Row, Nowy Jork 1990.
75. Navarro F. Estrategias feriales, Deusto 2000.
76. Nizard G., Metamorfozy przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1998.
77. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
78. Nowak L., Pozaekonomiczne determinanty zachowań nabywców, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1995.
79. Nowosielski S., Zarządzanie produkcją, ujęcie controllingowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

80. Nowy słownik języka polskiego pod red. E. Sobola, PWN, Warszawa 2002.
81. O'Donnol S., Mission, Oxford Bulletin of Economics, Londyn 1998.
82. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993.
83. Obłój K., Strategia sukcesu organizacji, PWE, Warszawa 2000.
84. Obłój K., Zarządzanie, Ujęcie praktyczne, PWE, Warszawa 1987.
85. Olszewska B, Olszewski L., Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw przemysłowych w latach 90 – tych, Polityka przemysłowa a strategię przedsiębiorstw – materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
86. O'Reilly D., Gibas J., Far East Countries increase its buying, Pitman Publishing, Dublin, 2000.
87. Oster S., Modern Competitive Analysis, Oxford University Press, Nowy Jork 2007.
88. Oster S.H., Modern Development and Competitive Analysis, Oxford University Press, Nowy Jork 1999.
89. Pares F., Renart L., Spanish Building Materials, Iese – caso – 37 E, Barcelona 1998.
90. Pechuga J., Idicadores micro i macroeconomicos del desarrollo en la industria ceramica, Economica, Madryt 1997.
91. Pender M, Burgoyne J., Boydell T., The learning company: A strategy for suitable development., Wyd. 2., Maidenhead 1997.
92. Penrose E., The theory of the growth of the firm, Basil Blackwel, Oxford 1959.
93. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2006.
94. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996.
95. Plocharz J., Sobolewski H., Rozwój przedsiębiorstw a restrukturyzacja, Szanse i zagrożenia rozwoju restrukturyzowanych przedsiębiorstw w Europie Środkowej i Wschodniej, praca zbiorowa pod red. Cz. Glinkowski, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznan 1997.
96. Polerowicz D., Bez restrukturyzacji nie ma rozwoju. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w branży płytek ceramicznych, w Zarządzanie zmianą. Kierunki i efektywność restrukturyzacji sprywatyzowanych przedsiębiorstw w Polsce, w praca zbiorowa pod red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 2004.
97. Polerowicz D., Czynniki wpływające na rozwój średnich przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym na przykładzie branży płytek ceramicznych, w Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiego. Teoria i praktyka, praca zbiorowa pod. red. Cz. Glinkowskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2005.
98. Porter M., Przewaga konkurencyjna, PWE, Warszawa 1990.
99. Porter M., Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2000.
100. Quinn R.E., Cameron K., Organizational life cycle an shirting criteria of effectiveness. Some preliminary evidence, Management Science 1983, vol. 29, no. 1.
101. Reinhardt F., Veitor R., Business Management and the Natural Environment, South Western College Publishing , Cincinnati 1996.

102. Rokita J., Rozwój przedsiębiorstwa: warunki, metody, strategie., praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1989.
103. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
104. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.
105. Ruiz S., Negocios B2B en las ferias, Omega, Barcelona 2003.
106. Rutkowski I. P., Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.
107. Rutkowski I. P., Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania, PWE, Warszawa 2007.
108. Schumpeter J., Kapitalizm, socjalizm, demokracja, PWN, Warszawa 1994.
109. Silver S., Defries R., One Earth, One Future: Our Changing Global Environment, National Academy Press, Waszyngton 1990.
110. Sływotzky A., Od zastoju do rozwoju, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
111. Sobczak – Matysiak J., Psychologia kontaktu z klientem, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.
112. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy PWN, Warszawa 2000.
113. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1996.
114. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii o praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
115. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2002.
116. Stachowicz – Stanusz A., Managing market intelligence - element of learning organisation, Report on management, Knowledge management, Warszawa 2001.
117. Starbuck H., Organizational Growth and Development, Wydawnictwo Uniwersytetu Nowego Jorku, International Encyclopedia of Business and Management, Nowy Jork 1996.
118. Steward J., Economic Growth Population Theory and Physiology: Bearing of Long - Term Processes on the Making of Economic Policy, American Economic Review, Tom 3, Nowy Jork 1994.
119. Strzeszewski Cz., Problem czasu w ekonomice, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu w Lublinie, Lublin 1999.
120. Sysko – Romańczuk S., Rozwój przedsiębiorstwa, jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
121. Sztucki T., Marketing – sposób myślenia, system działania, Agencja Wydawnicza, Warszawa 1992.
122. Targalski J., Przedsiębiorczość i rozwój firmy, praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
123. Tchórzewski J., Cybernetyka życia i rozwoju systemów, Siedlce 1992.
124. Trout J., Pozycjonowanie, Brief, Warszawa 2002.

125. Uniwersalny słownik języka polskiego, Tom 3, PWN, Warszawa 2003.
126. Urbanowska - Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
127. Wawrzyniak B., Szkoła zarządzania, PWE, Warszawa 1987, s. 142.
128. Webber R., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1984,
129. Welch, P. Joynt, Grouping for export an Effective Solutions, Praeger, Nowy Jork 2000.
130. Wineley J., Principles of ceramics processing, Tape Casting, Nowy Jork 1995.
131. Wit B., Meyer R., Synteza strategii. Paradoksy strategii a tworzenie przewagi konkurencyjne, PWN, Warszawa 2007.
132. Yip G. S., Strategia globalna, PWE, Warszawa 2004.

Czasopisma:

1. Albararacin J., Producción, productividad y empleo en Enciclopedia de la Economía Española y Comunidad Económica Europea, Orbis, Barcelona 2005.
2. Amorós A., L. Pastas, Ceramicas para pavimentos de monococcion: influencia de las variables de prensadosobre las propiedades de la pieza en crudo y sobre su comportamiento durante el prensado y la coccoin, Burjassot: Universidad de Valencia Departamento de Ingenieria Química, Valencia 1987.
3. Bolkowska Z., Polskie budownictwo na rynku unijnym, Przegląd budowlany, Nr 06/2003.
4. Ceramic World, The Ceramic Industry in Poland, Nr 45 /2002.
5. Dean T., Brown R.L., Pollution Regulation as A Barrier to New Firm Entry: Initial Evidence and Implications for Future Research, Academy of Management Journal, Nr 1/1995.
6. Desarrollo del control integrado de la contaminación en la industria del ladrillo en Reino Unido, L' Industrie Ceramique & Verriere, Nr 6/1998, Londyn 2003.
7. Dias J., Porque participar en las ferias?, Informacion comercial Espanola (Boletin Informacion Comercial Espanola) Nr 692- 697, Madryt 2002.
8. Drab A, Marketing wystawienniczy, Wydawnictwo Businessman Magazine, Warszawa 12/1995.
9. Dziennik Oficjalny Wspólnot Europejskich z dn. 28.02.1994.
10. Europäische Industriepolitik und internationaler Wettbewerb, Info – Schneldienst, Nr 26/ 1993.
11. Fliesen Platten Raport Market in Deutschland, Nr 23/2000.
12. Frade J., Las consecuencias de las ferias, El Mundo, Nr 43/2000.
13. García A., La Moda en los Azulejos, Sanitarias Marcados, Nr 56/2002.
14. Gomez A., Nuevas ideas para las ferias, IESE , Valencia 2002.
15. Gonzales P., Raportes, Azulejo, Nr 1 / 4 , Publica S.A, Barcelona 2000.
16. Hatton P., Adecuación de los soportes de secado a las exigencias de la calidad de las tejas, L' Industrie Ceramique & Verriere, Nr 9/1998.
17. Henke M., Eine Technik erweitert die Moglichkeiten, Fliesen Platten, Nr 4/2001.
18. Hernandez C., Cevisama batio records, El Mundo z dn. 23.03.2007.
19. Hersy M., Future in tiles, Tile Magazine, Nr 01/ 02, Ashlee Publishing, Nowy Jork 2001.
20. Institute for Spice System Operations, Annual Raport 2000, Unvisited Houston – Clear Lake, Houston 2002.
21. Jakowski S., Kryteria oceny ekologicznej, Opakowanie, Nr 5/2002.
22. Krzywiński A.H., Rola marketingu w zarządzaniu, Organizacja i Kierowanie, Nr 3- 4/1998.
23. Leonelli C., Ehancing the mechanical properties of the tiles, J. Eur. Ceram Soc. 21, Bolonia 2001.
24. Leszczak M, Psychologia marketingu, Businessman Magazine, Nr 3/1996
25. Moczydłowska W., Cos zyskać, coś stracić, Gazeta Prawna, Nr 102/2002.
26. Mojsak K., Targi zmieniają oblicze, Podłogi i ściany, Nr 11/2003.
27. Navarro F., Para que sirve una feria, El Mundo z dn. 23.03.2004.
28. Oboenigk P., Negocio en Alemania, Assosiation L' Industrie Ceramique & Verriere, Nr 9/1998.

29. Oboenigk P., Uso de modelos de yeso en el proceso de producción de las tejas, Asociación L' Industrie Ceramique & Verriere, Nr 9/1998.
30. Ortigze L., Gres porcelanatto, Casa, Nr 4/ 2003.
31. Otrs Tari M.J., Sinterización de piezas de pavimentos, Castellón: Universidad de Valencia Departament d'Engineria Quimica, Walencia 2003.
32. Pérez Camps J., La evolución de la azulejería valenciana entre 1860 – 1936, Alicer, Castellón 2005.
33. Ricart J.E., Rodrigez – Badal M.A., Environmental Management and Government Intervención in EU, IESE, Barcelona 1996.
34. Rozporządzenie Ministerstwa Środowiska zasobów Naturalnych i Leśnych w sprawie obowiązku wprowadzenia niektórych Polskich Norm z zakresu ochrony środowiska i leśnictwa, z dn.16.09.1999.
35. Sas-Micuń A., Nowe wymagania techniczno-budowlane cz. I., Materiały Budowlane, Nr 5/2002.
36. Skwierczyński J., Polska branża płytek ceramicznych w 2006 roku, Wokół płytek ceramicznych, Nr 1/2007.
37. Sobolewski R., Normalizacja ITB, Budownictwo i Prawo, Nr 1/2003.
38. Statistic Datas Report: Italy and Spain – export, Astropiastrelle, Nr 23/2001.
39. Steward J., The voice of American's tile market, Tile & Decorative Surfaces, Nr 01/2007 Ashlee Publishing , Nowy Jork 2007.
40. Stroeder H., Deutschland - Market, Fliesen Platten, Nr 3/2000.
41. Tarka A. Nowa ulga budowlana z pułapką, Gazeta Prawna, z dn. 20.02.2003.
42. Tokański J., Myśli na sprzedaż, Sales Power, Nr 2/ 1998.
43. Towarnicka H., Marketing i inwestycje przedsiębiorstwa, Przegląd organizacji, Nr 9/1994.
44. Trabajar en equipo, caro pero rentable, Actualidad Económica, z dn. 31.10.1992.
45. White J., ISSO's Environmentalists are Recommended for Firms 's Boards, The Wall Street Journal, z dn. 03.06.1990.
46. Wojciechowska A., Płytki ceramiczne, Murator, Nr 3/2003.
47. Wystawiennictwo targowe, Businessman Magazine, Nr 11/1999.
48. Źródła finansowania inwestycji, Azulejo, Nr 3/2005.

Internet:

Internet www.mg.gov.pl/2007
Internet www.ite-exhibitions.com/2007
Internet www.com.pl/prywatni/2007
Internet www.detaldzisiaj.com.pl/2006
Internet www.pkpplewiatan.pl/2007
Internet www.praktiker.pl/2006
Internet biznes.interia.pl/2007
Internet: www.polfair.com.pl/2007
Internet: cevisama.feriavalencia.com/2008
Internet: dziennik.dziennikbudowy.pl/2006
Internet: ww.exporter.p/2007
Internet: www.exporter.p/2006
Internet: www.nomi.pl/2006
Internet: www.obi.pl/2006
Internet: www.swiatmarketingu.pl/2006
Internet: www.opoczno.com/2007
Internet: www.banki.elfin.pl/2007
Internet: www.bau-menchen.com/2007
Internet: www.budma.pl/2006
Internet: www.business.gov.pl/2007
Internet: www.ceir.org/2007
Internet: www.cersaie.com/2007
Internet: www.coverings.com/2007
Internet: www.cwpe.pl/2007
Internet: www.dziennik.dziennikbudowy.pl/2007
Internet: www.eeaa.com.au/2006
Internet: www.ei.com.pl/2006
Internet: www.ekonomia.odeon.pl/2006
Internet: www.fairstv.com/2007
Internet: www.feriavalencia.com/2007
Internet: www.gielda.onet.pl/2006
Internet: www.gov.pl/2007
Internet: www.horizontal.feriavalencia.com/2007
Internet: www.iaem.org/2007
Internet: www.infor.pl/2006
Internet: www.iso.14000.com.pl/2007
Internet: www.iso14000.com.pl/2007
Internet: www.emas.com.pl/2006
Internet: www.isso.uh.edu/2006
Internet: www.mfexpotileshow.co.uk/2006
Internet: www.mgip.gov.pl/2007
Internet: www.mgip.gov.pl/wiadomosci/2006
Internet: www.monter.pl/2007
Internet: www.monter.pl/2006
Internet: www.mtp.com.pl/2006
Internet: www.muratorplus.pl/2006
Internet: www.muszkietierowie.pl/2006
Internet: www.parp.gov.pl/2007
Internet: www.pit.pl/ulga-remontowa/2007

Internet: www.podatki.egospodarka.pl/2007
Internet: www.rp.pl/2005
Internet: www.sn.tradepress.com.pl/2006

Spis rysunków

RYS. 1.1 SCHEMAT PROCESU ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA	17
RYS. 1.2. STADIA ROZWOJU ORGANIZACJI	21
RYS. 1.3. 5 - ETAPOWE FAZY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA WG GREINERA	23
RYS. 1.4. FAZY CYKLU ŻYCIOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	24
RYS. 3.1. OBSZARY PRODUKCJI PŁYTEK CERAMICZNYCH NA ŚWIECIE W 2007 R. (W MLN M ²)	73
RYS. 3.2. OBSZARY ŚWIATOWEJ KONSUMPCJI PŁYTEK CERAMICZNYCH W 2007 R. ...	75
RYS. 3.3. LICZBA MIESZKAŃ ODDANYCH OD UŻYTKU W LATACH 2004-2008.....	86
RYS. 4.1. SCHEMAT OBRÓBKI KAOLINU W ZAKŁADACH W KEMMLITZ	124
RYS. 4.2. SPRZĘŻENIE ZWROTNE UDZIAŁU PRZEDSIĘBIORSTWA W TARGACH	142
RYS. 5.1. KRYTERIA WYBORU IMPREZY TARGOWEJ WG OPOCZNA S.A.	148
RYS. 5.2. KRYTERIA WYBORU IMPREZY TARGOWEJ WG PARADYŻA SP. Z O.O.....	150
RYS. 5.3. KRYTERIA WYBORU IMPREZY TARGOWEJ WG CERSANITU S.A.	151
RYS. 5.4. KRYTERIA WYBORU IMPREZY TARGOWEJ WG TUBĄDZINA SP. Z O.O.....	153
RYS. 5.5. KRYTERIA WYBORU IMPREZY TARGOWEJ WG POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE	156
RYS. 5.6. NAJWAŻNIEJSZE IMPREZY TARGOWE WG OPOCZNA S.A.	158
RYS. 5.7. NAJWAŻNIEJSZE IMPREZY TARGOWE WG PARADYŻA SP. Z O.O	160
RYS. 5.8. NAJWAŻNIEJSZE IMPREZY TARGOWE WG CERSANITU S.A.....	161
RYS. 5.9. NAJWAŻNIEJSZE IMPREZY TARGOWE WG TUBĄDZINA SP. Z O.O.....	162
RYS. 5.10. NAJWAŻNIEJSZE IMPREZY TARGOWE WG POLSKICH PRODUCENTÓW PŁYTEK CERAMICZNYCH.....	163
RYS. 5.11. WIELKOŚĆ POWIERZCHNI WYSTAWIENNICZEJ WYNAJMOWANEJ PRZEZ OPOCZNO S.A. NA TARGACH W LATACH 2004-2008.....	164
RYS. 5.12. WIELKOŚĆ POWIERZCHNI WYSTAWIENNICZEJ WYNAJMOWANEJ PRZEZ PARADYŻ SP. Z O.O. NA TARGACH W LATACH 2004-2008.....	165
RYS. 5.13. WIELKOŚĆ POWIERZCHNI WYSTAWIENNICZEJ WYNAJMOWANEJ PRZEZ CERSANIT S.A. NA TARGACH W LATACH 2004-2008.....	166
RYS. 5.14. WIELKOŚĆ POWIERZCHNI WYSTAWIENNICZEJ WYNAJMOWANEJ PRZEZ TUBĄDZIN SP. Z O.O. NA TARGACH W LATACH 2004 -2008.....	167
RYS. 5.15. WIELKOŚĆ POWIERZCHNI WYSTAWIENNICZEJ WYNAJMOWANA PRZEZ POLSKIE FABRYKI PRODUKUJĄCE PŁYTKI CERAMICZNE NA TARGACH W ROKU 2008	167
RYS. 5.16. CZYNNIKI SUKCESU TARGOWEGO WG OPOCZNO S.A.....	170
RYS. 5.17. CZYNNIKI SUKCESU TARGOWEGO WG PARADYŻA SP. Z O.O.....	171
RYS. 5.18. CZYNNIKI SUKCESU TARGOWEGO WG CERSANITU S.A.	173
RYS. 5.19. CZYNNIKI SUKCESU TARGOWEGO WG TUBĄDZINA SP. Z O.O.	174
RYS. 5.20. CZYNNIKI SUKCESU TARGOWEGO PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE W POLSCE.....	175
RYS. 5.21. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIŚCI PRZYGOTOWAWCZE DO UDZIAŁU W TARGACH WG OPOCZNO S.A.....	176
RYS. 5.22. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIŚCI PRZYGOTOWAWCZE DO UDZIAŁU W TARGACH WG PARADYŻA SP. Z O.O.....	178
RYS. 5.23. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIŚCI PRZYGOTOWAWCZE DO UDZIAŁU W TARGACH WG CERSANITU S.A.....	179
RYS. 5.24. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIŚCI PRZYGOTOWAWCZE DO UDZIAŁU W TARGACH WG TUBĄDZINA SP. Z O.O.	180
RYS. 5.25. NAJWAŻNIEJSZE CZYNNIŚCI PRZYGOTOWAWCZE DO UDZIAŁU W TARGACH WG POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE.....	182
RYS. 5.26. MODEL OCENY EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘWZIĘĆ ZWIĄZANYCH Z UDZIAŁEM W TARGACH -.....	190
RYS. 5.27. POZYCJA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY PŁYTEK CERAMICZNYCH W ZALEŻNOŚCI OD OTOCZENIA I WŁASNYCH ZASOBÓW	198

Spis tabel

TABELA 1.1. ISTOTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW WG RÓŻNYCH AUTORÓW.....	13
TABELA 1.2. DEFINICJE POJĘCIA STRATEGII WG RÓŻNYCH AUTORÓW.....	33
TABELA 1.3. PORÓWNANIE PODSTAWOWYCH RODZAJÓW STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA	36
TABELA 3.1. UMIEJSCOWIENIE PRODUKCJI PŁYTEK CERAMICZNYCH W PKD.....	65
TABELA 3.2. PRODUKCJA PŁYTEK CERAMICZNYCH NA ŚWIECIE W LATACH 1998-2007 (W MLN M2).....	72
TABELA 3.3. KONSUMPCJA PŁYTEK NA ŚWIECIE W LATACH 1998-2007 (W MLN M2).....	74
TABELA 3.4. KIERUNKI ZBYTU HISZPAŃSKICH PRODUCENTÓW PŁYTEK CERAMICZNYCH W LATACH 1998 2007 (W MLN M2).....	77
TABELA 3.5. KIERUNKI ZBYTU WŁOSKICH PRODUCENTÓW PŁYTEK CERAMICZNYCH W LATACH 1998-2008 (W MLN M2).....	78
TABELA 3.6. WIELKOŚĆ EKSPORTU PŁYTEK CERAMICZNYCH REALIZOWANY PRZEZ GŁÓWNYCH ŚWIATOWYCH PRODUCENTÓW W LATACH 1998-2007 (W MLN M2).....	79
TABELA 3.7. IMPORT PŁYTEK CERAMICZNYCH NA ŚWIECIE W LATACH 1998 -2007 (W MLN M2).....	80
TABELA 3.8. PORÓWNANIE ZMIAN BADANYCH WIELKOŚCI W BRANŻY PŁYTEK CERAMICZNYCH NA ŚWIECIE	82
TABELA 3.9. UDZIAŁ CZYNNIKÓW ZNIECHĘCAJĄCYCH INWESTORÓW DO REALIZACJI INWESTYCJI MIESZKANIOWYCH (W %)......	89
TABELA 4.1. KLASYFIKACJA TYPOLOGICZNA PŁYTEK CERAMICZNYCH.....	114
TABELA 4.2. CYKLE TECHNOLOGICZNE PRODUKCJI PŁYTEK CERAMICZNYCH.....	115
TABELA 4.3. PARAMETRY WYPALANIA RÓŻNYCH WYROBÓW W PIECU TUNELOWYM I LISTWOWYM	119
TABELA 4.4. PORÓWNANIE NAJWAŻNIEJSZYCH, DLA BRANŻY PŁYTEK CERAMICZNYCH, WYSTAW TARGOWYCH W 2007 R.....	134
TABELA 5.1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW.....	145
TABELA 5.2. ANALIZA S.W.O.T PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE – SILNE STRONY.....	193
TABELA 5.3. ANALIZA S.W.O.T PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE SŁABE STRONY	194
TABELA 5.4. ANALIZA S.W.O.T PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE – SZANSE.....	195
TABELA 5.5. ANALIZA S.W.O.T PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE – ZAGROŻENIA.....	196
TABELA 5.6. INTERAKCJE SŁABYCH STRON I ZAGROŻEŃ ORAZ SILNYCH STRON I SZANS	199



Załączniki

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Strategii Marketingowych - studia doktoranckie
Danuta Polerowicz

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY DLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKUJĄCYCH PŁYTKI CERAMICZNE (Opoczno S.A., Paradyż Sp. z o.o., Cersanit S.A., Tubądzin Sp. z o.o.)

Szanowni Państwo,

Bardzo uprzejmie proszę o wypełnienie niniejszej ankiety zaznaczając odpowiedzi twierdzące za pomocą znaku **X** gdy mają Państwo do wyboru więcej niż jedną odpowiedź.

Zapewniam, iż uzyskane dane zostaną wykorzystane jedynie w mojej pracy doktorskiej i pod żadnym warunkiem nie będą nikomu udostępniane. Serdecznie dziękuję za wypełnienie ankiety.

1. W ilu imprezach targowych uczestniczyła Państwa firma posiadając stoisko w 2008r.:

- a) 1 imprezie targowej
- b) 2 imprezach targowych
- c) 3 imprezach targowych
- d) 4 imprezach targowych
- e) 5 i więcej

2. Proszę uszeregować najważniejsze kryteria, jakimi kierują się Państwo w wyborze konkretnej imprezy targowej (w kontekście posiadania stoiska):

	Mało istotne	1	2	3	4	5	Bardzo ważne
a) Pozyskanie nowych klientów		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) Utrzymanie poprawnych kontaktów z dotychczasowymi klientami		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) Bezpieczne wprowadzenie na rynek nowych wyrobów		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d) Promocja starszej gamy produktów		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e) Przyspieszenie procesu sprzedaży i generowania zysku		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f) Budowanie i wzmocnienie marki firmy i marek produktów		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g) Inne, jakie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Proszę sklasyfikować, które imprezy targowe, na których Państwa firma posiada stoisko, są dla Państwa najważniejsze:

	Mało istotne	1	2	3	4	5	Bardzo ważne
1. Targi CERSAIE w Bolonii		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Targi MOSBUILD w Moskwie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Targi BUDMA w Poznaniu		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Targi CEVISAMA w Walencji		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Targi BAU w Monachium		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Targi Construct Expo w Bukareszcie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Targi Architektura i Budownictwo w Kijowie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Targi IBF w Brnie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Targi Bulgaria Building Week w Sofii		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Targi Baku Build w Baku		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Inne, jakie.....							
12. Inne, jakie							

4. Proszę wskazać targi, na których Państwa firma posiadała stoisko w ciągu ostatnich 5 lat:

Lata	2004	2005	2006	2007	2008
1. Targi CERSAIE w Bolonii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Targi MOSBUILD w Moskwie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Targi BUDMA w Poznaniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Targi CEVISAMA w Walencji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Targi BAU w Monachium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Targi Construct Expo w Bukareszcie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Targi Architektura i Budownictwo w Kijowie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Targi IBF w Brnie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Targi Bulgaria Building Week w Sofii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Targi Baku Build w Baku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Inne, jakie					
13. Inne, jakie					

5. Proszę zaznaczyć wielkość stoiska Państwa firmy (w m²) na poszczególnych targach w ostatnich pięciu latach:

Lata	2004	2005	2006	2007	2008
1. Targi CERSAIE w Bolonii	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Targi MOSBUILD w Moskwie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Targi BUDMA w Poznaniu	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Targi CEVISAMA w Walencji	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Targi BAU w Monachium	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Targi Construct Expo w Bukareszcie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Targi Architektura i Budownictwo w Kijowie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Targi IBF w Brnie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Targi Bulgaria Building Week w Sofii	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Targi Baku Build w Baku	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Inne, jakie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Inne, jakie	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Proszę uszeregować w skali od 1- 6, jakie czynniki odgrywają najważniejszą rolę w odniesieniu sukcesu na targach (1 – mało istotne, 6 – bardzo ważne):

- a) Lokalizacja stoiska
- b) Wielkość stoiska
- c) Ciekawy projekt stoiska
- d) Aktualna pozycja rynkowa wystawy
- e) Prezentowana oferta targowa
- f) Profesjonalny i zaangażowany personel targowy
- g) Inne (jakie ?)

7. Czy zazwyczaj sami Państwo ustalają lokalizację swojego stoiska ?

- a) Tak
- b) Nie (kto o tym decyduje ?)

8. Proszę uszeregować (od 1 – 6), najważniejsze czynniki decydujące o pozytywnym odbiorze stoiska targowego (1 – mało istotne, 6 – bardzo ważne):

- Asortyment
- Oświetlenie
- Kolorystyka
- Wielkość stoiska
- Obsługa
- Inne (jakie?).....

9. Proszę uszeregować (od 1 – 5) najważniejsze czynności przygotowawcze do imprezy targowej:

- a) Ustalanie spotkań z klientami (przyszłymi i aktualnymi)
- b) Rozesłanie zaproszeń
- c) Przygotowanie specjalnej oferty targowej (upusty)
- d) Przygotowanie nowych modeli
- e) Stworzenie koncepcji stoiska
- f) Inne (jakie?).....

(celowo zostały pominięte oczywiste przygotowania związane z zakupem powierzchni targowej i zarezerwowaniem biletów, hoteli itp.)

10. Czy uczestniczą Państwo w targach także bez posiadania stoiska:

- a) Nie
- b) Tak (w jakich?)
.....
.....

11. Proszę uszeregować (w skali od 1-6) kryteria wyboru imprez targowych, w których uczestniczy Państwa firma bez posiadania stoiska:

- a) Rozeznanie rynku
- b) Zrealizowanie pojedynczych spotkań
- c) Podpatrzenie konkurencji
- d) Inne (jakie?)

Informacje o respondencie

Pyt. 1. Nazwa firmy

Pyt. 2. Liczba pracowników

Pyt. 3. Liczba personelu zwyczajowo delegowana na Państwa stoisku

Pyt. 4. Wielkość budżetu targowego (% w budżecie marketingowym)