Urszula Kłosiewicz-Górecka
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie

DYWERSYFIKACJA OFERTY – NOWY TREND W ZARZĄDZANIU BIZNESEM

Globalizacja przedsiębiorstw, nasilająca się konkurencja, a także dynamicznie zmieniające się preferencje i zachowania rynkowe nabywców sprawiają, że przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań biznesowych, które pozwolą zmniejszyć niepewność i ryzyko działania oraz wzmocnić konkurencyjność firmy na rynku. Jednym z nich jest dywersyfikacja oferty, polegająca na wprowadzaniu i rozwijaniu usług niekiedy znacznie odbiegających od podstawowej działalności przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule przedstawiono istotę nowych wymiarów dywersyfikacji oraz korzyści dla przedsiębiorstwa, jakie mogą wynikać z jej zastosowania. Podano przykłady dywersyfikacji oferty w przedsiębiorstwach handlowych oraz w bankach.

Tendencją, która pojawiła się w krajach starej Unii Europejskiej już w latach 90. ubiegłego wieku, była dywersyfikacja polegająca na intensywnym wprowadzaniu do oferty firmy różnych usług. Na przykład, sieci handlowe uruchamiały usługi świadczone dotychczas przez firmy ubezpieczeniowe, banki i biura podróży. Z kolei banki udostępniały klientom możliwość zakupu towarów poprzez Internet. Wprowadzanie do oferty firmy nowych usług stało się tendencją, którą można zaobserwować również w działalności przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku. Przeprowadzone analizy wskazują, że do dywersyfikacji oferty zachęcają możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwo różnych potencjalnych korzyści. Należą do nich: dodatkowe przychody, efektywne zarządzanie ryzykiem walutowym, możliwość atrakcyjnego biznesowo wykorzystania bazy danych klientów, większe związanie klienta z firmą poprzez zaproponowanie mu szerokiej kompleksowej usługi, aby nie musiał szukać jej u konkurencji, nawet z innej branży, budowa wizerunku firmy.

Korzyść z dywersyfikacji oferty polegająca na wzroście dochodów jest brana pod uwagę przede wszystkim przez firmy, w których następuje spadek dochodów z podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Na przykład Telekomunikacja Polska SA, której przychody z telefonii stacjonarnej systematycznie się

obniżają, podjęła rozmowy z firmami ubezpieczeniowymi zmierzające do włączenia firmy w proces sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Dywersyfikację oferty TP SA traktuje jako źródło dodatkowych przychodów. Jest to działanie, które ma szanse przynieść oczekiwane rezultaty, gdyż TP SA ma szerokie możliwości dystrybucji tych usług. Może sprzedawać różnego rodzaju polisy zarówno przez swoje *call center*, jak i przy okazji zawierania umów z klientami na usługi telefoniczne, internetową neostradę oraz telewizję satelitarną [Węglewski 2010, s. 44].

Dywersyfikacja oferty może zwiększać bezpieczeństwo ekonomiczne firmy, szczególnie w okresie niekorzystnej koniunktury. Strata w jednej ze sfer działania firmy może być rekompensowana przez zyski w innej. Praktyka gospodarcza wskazuje, że dywersyfikacja działalności na międzynarodowych rynkach i obecność w wielu krajach umożliwiają firmom wykorzystanie zmian wartości walut w różnych krajach dla efektywnego zarządzania ryzykiem walutowym. Deprecjacja jednej waluty może być rekompensowana aprecjacją innej waluty i może neutralizować negatywny wpływ tych zmian na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Jednak obecnie najbardziej cenione przez firmy korzyści wynikające z dywersyfikacji oferty to możliwość wykorzystania jej dla kreowania wizerunku przedsiębiorstwa oraz budowania zaufania otoczenia do firmy. Korzystny wizerunek przedsiębiorstwa wśród klientów i dobre relacje z partnerami biznesowymi pozwalają ograniczać niepewność i ryzyko działania na silnie konkurencyjnym rynku.

Obecnie coraz częściej spotykanym w działalności przedsiębiorstw handlowych rodzajem dywersyfikacji oferty jest wprowadzanie nowych, specyficznych grup produktów, prowadzenie różnych formatów handlu oraz rozszerzanie zakresu usług dodatkowych.

Wyrazem dywersyfikacji oferty przedsiębiorstw handlowych poprzez wprowadzanie nowych grup produktów jest sprzedaż towarów pod własną marką, produktów ekologicznych, wyrobów małych lokalnych firm, a także produktów pochodzących z krajów o niskim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Celem tych działań jest nie tylko zwiększanie sprzedaży i osiągnięcie większego zysku. Często ważniejsza jest możliwość budowania wizerunku firmy i lojalności klientów [Śmigielska 2007, s. 100]. Dzieje się tak często, gdy do oferty włączane są produkty ekologiczne, pochodzące z ubogich krajów, lub produkty, których sprzedaż jest związana z przekazaniem niewielkiej części ich wartości na ważne cele społeczne. Posiadanie takich towarów pozwala budować przyjazne nastawienie otoczenia do przedsiębiorstwa, które najczęściej korzystnie przekłada się na pozycję firmy na rynku [Stefańska 2009, s. 625–634].

Przedsiębiorstwa handlowe dysponujące większymi możliwościami inwestycyjnymi rozwijają różne formaty handlu. Na przykład obok posiadanej sieci supermarketów uruchamiają sieci hipermarketów, sieci tzw. sklepów wygody

(*convenient stores*), handel internetowy. Prowadzenie działalności w wielu formatach umożliwia czerpanie renty z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, wynikającej głównie ze skali działania. Przykładem sieci handlowych mających zdywersyfikowany portfel form handlu są: Grupa Metro posiadająca sieci Real, Makro Cash and Carry, Media Markt i Media Saturn; BP International z siecią stacji paliw i towarzyszących im placówek handlowo-usługowych; Empik Media&Fashion z sieciami Smyk, Empik i innymi z markowymi towarami luksusowymi [Kłosiewicz-Górecka 2010].

Prowadzenie działalności handlowej w różnych formatach daje przedsiębiorstwu możliwość większej elastyczności. Na przykład firmy posiadające w swoim portfelu sieci sklepy dyskontowe wykazują większą odporność na niekorzystną koniunkturę i przyciągają większą liczbę klientów poszukujących towarów po jak najniższych cenach.

Wyrazem dywersyfikacji oferty przedsiębiorstw handlowych jest wprowadzanie usług odbiegających od podstawowej działalności, jaką jest sprzedaż towarów. Analiza ofert sieci handlowych pozwoliła stwierdzić, że klienci już mają możliwość skorzystania z wielu usług. W tabeli 1 podano przykład usług świadczonych w sieci Żabka, oferowanych pod wspólnym szyldem Zielone Okienko.

Tabela 1. Zakres usług świadczonych w sieci Żabka

Rodzaj usługi	Opis świadczonych usług
Realizacja drobnych rachunków	Jest standardową ofertą dostępną we wszystkich sklepach Żabka, umożliwiającą opłacenie comiesięcznych rachunków za prąd, gaz, czynsz czy telefon. Bezpieczeństwo transakcji jest zagwarantowane przez Generali Towarzystwo Ubezpieczeń SA. Wyróżnikiem oferty sklepów Żabka jest wprowadzenie Karty Identyfikacji Klienta (KIK), którą każdy klient otrzymuje po wypełnieniu formularza zgłoszeniowego. Karta KIK pozwala na znaczne skrócenie czasu potrzebnego na wprowadzenie płatności do systemu, a w przypadku problemów z realizacją płatności, dane wpisane do formularza zgłoszeniowego pozwalają na szybki kontakt i uzgodnienie dalszych działań. Opłacenie wszystkich rachunków opiewających na kwotę mniejszą niż 500 złotych wiąże się z prowizją w wysokości 1,89 PLN, która jest jedną z najniższych stawek na rynku. Za rachunki na kwotę 500 złotych i wyższe prowizja wynosi 0,4% wartości rachunku.
Doładowania elektroniczne telefonów komórkowych	System elektronicznego uzupełnienia kont telefonicznych nazywany jest w sieci sprzedażą *eVoucherów*. Dzięki współpracy z firmami telekomunikacyjnymi organizowane są akcje promujące konkretne *eVouchery*. Wszystkie informacje potrzebne do zasilenia konta w postaci kodu doładowującego oraz szczegółowej instrukcji doładowania znajdują się na paragonie, który każdy klient otrzymuje po zakupie wybranego przez siebie *eVouchera*. W stałej ofercie sklepów Żabka znajdują się doładowania: ORANGE, TAK TAK, HEYAH, w Rodzinie, PLUS, SAMI SWOI, MOBILKING, PLAY, POLSAT, mBANK, MOBILE, TELEŚWIAT, TELEGADUŁA, TELEEURO, MAX.

cd. tab. 1

Rodzaj usługi	Opis świadczonych usług
Zakup gier losowych	W wybranych sklepach sieci Żabka istnieje możliwość zakupu gier liczbowych oraz losów loterii pieniężnych oferowanych przez Totalizator Sportowy. Dostępne są gry liczbowe: Lotto, Mini Lotto, Multi Multi, Multi Multi Plus, Twój Szczęśliwy Numerek.
CashBack	Usługa *CashBack* jest realizowana z wykorzystaniem terminalu płatniczego. Dzięki niej każdy klient ma możliwość wypłaty gotówki z kasy sklepowej w trakcie finalizowania transakcji zakupu towarów handlowych. Transakcje typu *CashBack* realizowane są na kartach debetowych (powiązanych z rachunkiem bieżącym klienta) standardów VISA i MasterCard. Maksymalna kwota wypłaty gotówki w sklepie wynosi 200,00 PLN.
Regulowanie płatności za zakupy za pomocą kart płatniczych	Sieć sklepów Żabka umożliwia regulowanie płatności za zakupy za pomocą kart płatniczych należących do systemów: VISA International, MasterCard International, American Express, Diners Club. Dla uproszczenia procesu płatności do sklepów sieci wprowadzono czytniki PayPass, ułatwiające obsługę transakcji płatniczych dla kart MasterCard i Maestro zaopatrzonych w chip technologii PayPass. Karty PayPass (inaczej nazywane też kartami zbliżeniowymi lub bezstykowymi) są kartami umożliwiającymi radiową komunikację z terminalem, dzięki czemu każda transakcja dokonana za pomocą karty płatniczej odbywa się automatycznie, bez udziału kasjera-sprzedawcy. Wystarczy przyłożyć kartę do specjalnego czytnika, znajdującego się przy kasie, a rachunek zostanie automatycznie opłacony.
Rezerwacja i zakup imprez turystycznych	W sklepach Żabka istnieje możliwość nabycia *eVouchera* umożliwiającego rezerwację i zakup – bezpośrednio u organizatora – imprez turystycznych. Organizatorami tymi są liczący się na polskim rynku touroperatorzy Ecco Holiday i Ecco Travel. Możliwy jest zakup zarówno imprez weekendowych, jak i wyjazdów wakacyjnych.

Ze względu na dużą dynamikę wprowadzania do oferty przedsiębiorstw handlowych różnego typu usług dodatkowych można uznać, że jest to już trend we współczesnym handlu. Oferowane usługi przestają być uzupełnieniem do produktów, a stają się równorzędną z tradycyjnym produktem częścią oferowanego klientowi pakietu towarów i usług [Stopczyński 2006, s. 87].

Wyrazem dywersyfikacji oferty banków jest wprowadzanie różnego typu nowych usług wynikających z wykorzystania możliwości, jakie niosą nowe techniki informacyjne i komunikacyjne, a także wprowadzanie usług, które nie mają nic wspólnego z rynkiem bankowym. Na przykład Allianz Bank oferuje klientom duże zniżki w ubezpieczeniach mieszkań, a mBank, oprócz polis i usług telefonicznych, proponuje specjalny pasaż handlowy, gdzie można kupić taniej różne produkty.

Nowoczesne techniki informacyjne i komunikacyjne pozwoliły bankom na kreowanie produktów i usług wykraczających ponad to, z czym klienci spotykają się w stacjonarnych placówkach banku, tworząc tzw. ofertę zaawansowaną.

Polega to na wydzieleniu części informacyjnej na stronie www banku, udostępnienie porad finansowych w ramach serwisu internetowego, doradztwo online, prowadzenie sprzedaży produktów innych firm itp. [Grzechnik 2000, s. 40–43].

Przykładem rozszerzania oferty banków jest wprowadzenie porad z zakresu finansów. Są to listy dyskusyjne i forum dostępne z poziomu strony www, pozwalające osobom z nich korzystającym zadać pytania, wyrazić własną opinię lub porównać ją ze zdaniem innych użytkowników portalu. Podobne zastosowanie znajdują listy często zadawanych przez klientów pytań wraz z odpowiedziami udzielonymi na nie przez pracownika banku. Są to tak zwane FAQ (*Frequently Asked Questions*).

Wyrazem dywersyfikacji oferty banków jest wprowadzenie sprzedaży produktów i usług innych firm. Są to zarówno usługi i produkty o charakterze finansowym, których nie ma w standardowej ofercie banku (ubezpieczenia), jak i usługi, które nie mają nic wspólnego z rynkiem bankowym, na przykład sprzedaż towarów w sklepach internetowych. W Polsce usługi takie oferują między innymi mBank oraz BPH, których klienci mogą zrobić zakupy, odwiedzając sklep internetowy banku. W tabeli 2 przedstawiono korzyści dla banku wynikające z wykorzystania nowoczesnych technik informacyjnych i komunikacyjnych dla rozszerzenia zakresu świadczonych usług.

Tabela 2. Korzyści dla banku wynikające z wykorzystania nowoczesnych technik informacyjnych i komunikacyjnych dla rozszerzenia zakresu świadczonych usług

Korzyści z wykorzystywania Internetu	Opis
Korzyści ekonomiczne	
Korzyści związane z niższymi kosztami działalności	1. Niższe koszty inwestycyjne Nakłady inwestycyjne związane z uruchomieniem banku internetowego – funkcjonującego bez ograniczeń czasowych i terytorialnych – są porównywalne z wydatkami ponoszonymi na otwarcie filii banku stacjonarnego. 2. Obniżenie kosztów stałych funkcjonowania Wprowadzenie usług wykorzystujących Internet ma pozytywny wpływ na wynik finansowy; prowadzi do redukcji kosztów związanych z utrzymaniem nieruchomości, wyposażenia placówek, kosztów zatrudnienia pracowników. 3. Obniżenie kosztów zmiennych wynika: – ze zwiększonej wydajności obsługi klientów; wprowadzenie automatyzacji procesu transakcji powoduje przyspieszenie całej procedury i w konsekwencji daje możliwość obsługi większej liczby klientów w jednostce czasu, – ze zmniejszenia wydatków związanych z drukiem różnych materiałów dla klienta czy opłatami pocztowymi itp. – z przeniesienia części kosztów na klienta, na przykład kosztów komunikacji (opłaty za Internet).

cd. tab. 2

Korzyści z wykorzystywania Internetu	Opis
Korzyści ekonomiczne	
Korzyści w postaci przychodów	Są to przede wszystkim prowizje z prowadzenia sprzedaży wiązanej oraz przychody z tytułu umieszczania odsyłaczy i reklam na stronie www banku.
Korzyści wynikające ze specyfiki ogólnodostępnej sieci oraz rynku elektronicznego	
Wysoka elastyczność bankowości internetowej	1. Wiąże się z łatwością rozbudowy serwisu i dostosowania go do zmieniającego się rynku. 2. Umożliwia lepsze poznanie potrzeb klientów (obecnych i potencjalnych), czego konsekwencją jest lepsze dopasowanie świadczonych usług do oczekiwań klientów, a nawet personalizacja oferty. Prowadzi do większego zadowolenie klientów i stwarza szansę na wzrost lojalności klientów wobec banku. 3. Przyczynia się do ograniczenia zagrożeń zdarzających się podczas tradycyjnej obsługi klienta (np. kradzieży).
Zapewnienie globalnego zasięgu bankom wykorzystującym Internet jako kanał dystrybucji	1. Daje szanse dotarcia do regionów, w których otwarcie stacjonarnego oddziału byłoby nieopłacalne. 2. Umożliwia rozszerzenie działalności na nowe, zagraniczne rynki. 3. Stwarza szanse małym, nowo powstałym bankom, które na tradycyjnym rynku usług finansowych nie byłyby w stanie konkurować, choćby w zakresie dostępności.

Źródło: opracowano na podstawie: Grzechnik 2000, s. 32.

Najczęściej wskazywanymi przez banki korzyściami wynikającymi z wprowadzenia usług wykorzystujących nowe techniki informacyjne i komunikacyjne są korzyści ekonomiczne. Oferta bankowości internetowej pozwala obniżyć koszty inwestycyjne, a także koszty stałe i zmienne, oraz uzyskiwać korzyści wynikające ze specyfiki rynku elektronicznego. W tabeli 3 podano średnie koszty przeprowadzenia transakcji bankowych w punkcie stacjonarnym, z wykorzystaniem telefonu i Internetu.

Tabela 3. Średnie koszty przeprowadzenia transakcji bankowych w punkcie stacjonarnym, z wykorzystaniem telefonu i Internetu w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej

Rodzaj obsługi	Stany Zjednoczone (w USD)	Europa Zachodnia, (w EURO)
W punkcie stacjonarnym	1,40	1,00
Telefonicznie	0,54	0,25
Wykorzystując Internet	0,01	0,12

Źródło: http://bankowoscinternetowa.republika.pl/html/KB.html.

Reasumując, dywersyfikacja oferty jest koncepcją zarządzania biznesem, która budzi zainteresowanie wielu przedsiębiorstw. Obecnie nie zawsze celem jest uzyskanie większych przychodów i zysku. Częściej dywersyfikacja oferty wiąże się z zapewnieniem większego bezpieczeństwa ekonomicznego, poprawą wizerunku firmy i budową lojalności klientów. Jest mało prawdopodobne, aby sieci handlowe czy banki – nawet intensywnie rozszerzając zakres usług ubezpieczeniowych – stanowiły silną konkurencję dla tradycyjnych firm ubezpieczeniowych. Poszerzanie oferty usług ubezpieczeniowych, turystycznych i finansowych w sieciach handlowych oraz w bankach będzie raczej wynikiem współdziałania z przedsiębiorstwami usługowymi na zasadzie *win-win*. Można też się spodziewać, że wraz z postępującym procesem sekularyzacji gospodarki i doskonaleniem ram prawnych działalności gospodarczej, zakres usług świadczonych w przedsiębiorstwach będzie się rozszerzał. Na przykład sieci handlowe mogą się okazać efektywnym kanałem dystrybucji energii elektrycznej, tym bardziej że zarządzanie popytem na energię ma duży potencjał wizerunkowy, dobrze wpisuje się bowiem w podnoszenie świadomości ekologicznej polskiego społeczeństwa [Janda 2010, s. 16–17].

Bibliografia

Grzechnik J., 2000, *Bankowość internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk.

Janda S., 2010, *Sposób na oszczędności czy nowa kategoria*? Handlowiec, nr 59/60, ISSN 1734–4972.

Kłosiewicz-Górecka U. (red.), 2009, *Handel wewnętrzny w Polsce 1989–2009*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, ISSN 1899–7988.

Stefańska M., 2009, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw handlowych a kształtowanie wizerunku i preferencji zakupowych nabywców*, w: Garbarski M., Tkaczyk J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, ISBN 978-83-61408-36–9.

Stopczyński B., 2006, *Centra handlowe kreujące nowe cechy konkurencyjności na rynku sprzedaży detalicznej*, w: Sobczyk G. (red.), *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, ISBN 83-227-2588-4.

Śmigielska G., 2007, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, ISBN 978-83-7252-364-8.

Węglewski M., 2010, *Klient nasz skarb*, Newsweek, 17.01.2010.

OFFER DIVERSIFICATION – A NEW TREND IN BUSINESS MANAGEMENT

Summary

Under the conditions of uncertainty and growing risk of business activity, a new importance is acquired by diversification of an enterprise's offer. It becomes an important trend in business management. In her article, the author explains the essence of new dimensions of offer diversification as well as she points out to potential benefits for the enterprise issuing from the application thereof. In the second part of the article, there are presented examples of offer diversification at trade companies and banks.