

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XII, ZESZYT 5

Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarujących

Redakcja naukowa:

Maciej Trippner, Muzahim Al-Noorachi

Łódź 2011

Redaktor naukowy: Maciej Trippner, Muzahim Al-Noorachi

Recenzent: Stanisław Gajewski

Skład i łamanie tekstu: Barbara Lebioda

Redakcja techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright: SWSPiZ w Łodzi

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Spółecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi:

e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 39

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN”, Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail: wydawnictwo@post.pl

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową.

Spis treści

Wprowadzenie	5
Marketing w zarządzaniu	
Muzahim Al-Noorachi, <i>Konieczność planowania działalności marketingowej</i> (Necessity of planning marketing activities)	13
Muzahim Al-Noorachi, <i>Biznes plan jako mapa prowadzenia interesu</i> (Business- plan as a map of running a business)	23
Danuta Janczewska, <i>Rola zobowiązań kierowniczych w zarządzaniu marketingowo- -logistycznym w MŚP</i> (The Role of Commitment Based Management in Marketing-Logistic Managing of SMEs)	33
Katarzyna Kolasińska-Morawska, <i>Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży</i> (Merchandising with creation of the atmosphere as a form of communication with the customer at point of sale)	53
Joanna Łuczak, <i>Marketingowe aspekty zarządzania firmami na rynku usług ochroniarskich</i> (Marketing aspects of company management in the security service market)	67
Joanna Łuczak, <i>Podejmowanie decyzji jako nieodłączny element zarządzania organizacjami w warunkach konkurencji</i> (Making decisions as inseparable constituent of organization management in conditions of competition)	87
Robert Seliga, <i>Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w uczelniach wyższych w Polsce na podstawie badań własnych</i> (Application of relationship marketing in higher school in Poland on base of personal research).....	105
Joanna Sułkowska, <i>Strategia szpitali publicznych w Polsce – analiza porównawcza studiów przypadku</i> (Strategy of public hospitals in Poland – comparative analysis of case studiem)	121
Joanna Sułkowska, Robert Seliga, <i>Zastosowanie modelu RABOSTIC w komunikacji marketingowej w sektorze usług medycznych w Polsce</i> (Application of the model RABOSTIC in marketing communications in the healthcare sector in Poland).....	129

Innowacje

- Danuta Janczewska, *Działalność innowacyjna w MŚP – zarządzanie przez zobowiązania – Commitment Based Management – cz. II (The Innovative Activeness of SMEs by Commitment Based Management – Part Two)* 141
- Dominika Kaczorowska-Spychalska, *Wpływ technologii IT na rozwój innowacji produktowych na przykładzie książki elektronicznej (The influence of IT technologies on the development of products innovations through an example of an e-book).....* 163
- Bartłomiej Stopczyński, *Bliskie otoczenie konkurencyjne źródłem zasobów niezbędnych do realizacji strategii innowacji (Close Competitive environment as the foundation of resources necessary for implementation of innovation strategies)* 175
- Maciej Trippner, *Przestrzenne aspekty zarządzania innowacyjnością (Spatial aspects of innovational management).....* 187

Zarządzanie międzykulturowe

- Michał Chmielecki, *Delivering business presentations – an intercultural perspective (Delivering business presentations – an intercultural perspective.....* 199
- Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek, *Międzynarodowe aspekty zarządzania (Importance of learning organization in creating advantages of competitiveness)* 211

Dydaktyka

- Justyna Trippner-Hrabi, *Znaczenie organizacji uczącej się w tworzeniu przewag konkurencyjnych (Importance of learning organization in creating advantages of competitiveness)* 235
- Michał Turniak, *Nurt interpretacyjny w kreacji sloganów reklamowych (Interpretativism approach in creation of slogans)* 251

Wprowadzenie

Zawartość merytoryczna treści artykułów zaprezentowanych w przedstawionym Tomie ma charakter zróżnicowany. Klamrą ukierunkowującą rozważania autorów jest problematyka wyzwania takich źródeł działań podejmowanych przez organizację, które mogą współprzyczyniać się do uzyskiwania przez nie przewag konkurencyjnych. Lektura poszczególnych prezentacji upoważnia do stwierdzenia, iż większość z nich pozostaje w obrębie zagadnień zarządzania marketingowego. Nadaje to rozważaniom walory stałej aktualności, bowiem w gospodarce konkurencyjnej tworzącej tzw. trudne rynki dla instytucji na nich działających, jedną z podstawowych reguł jest minimalizacja ryzyka, podejmowanych przez nie decyzji. Tworzy to dla nich pewnego rodzaju ochronny parasol, broniący w krańcowych przypadkach przed eliminacją z gry rynkowej, a w innych pozwalający na relatywnie bezpieczne funkcjonowanie i rozwój. Opracowania zawierają znaczny ładunek wiedzy teoretycznej i praktycznej, uwypuklając nowe kategorie i zjawiska, związki iteracyjne między nimi oraz mechanizmy oddziaływania. Czytelnik po lekturze treści Tomu wzbogaci swoje umiejętności, a także zostanie zainspirowany do dalszych przemyśleń zarówno w pracy badawczej, dydaktycznej i „praktycznej”.

Dobrze opracowany biznes-plan oraz umiejętna jego realizacja są skutecznym narzędziem osiągnięcia przez firmy sukcesu rynkowego. W artykule Muzahima Al.-Noorachi pt. „Konkurencyjność a biznesowa konieczność planowania działalności marketingowej”, uwagę czytelnika koncentruje on na istotności wybranych elementów planowania marketingowego. Jego zakres winien być zróżnicowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i szczegółowości rozważań. Dokonano charakterystyki pól rynkowych objętych działaniami planistycznymi. Podkreślono, że zakres planowania biznesu, przypomina proces mapowania, prowadzący do ustalania celów oraz sposobów i środków jego realizacji.

W kolejnym artykule tego autora zatytułowanym „Biznes-plan jako mapa prowadzenia interesu”, autor wskazuje na podstawowe elementy tworzące strukturę tego narzędzia i realizowane funkcje. Podkreśla, że zasadne jest jego porównanie do swoiście rozumianego GPS-u w rezultacie czego biznes-plan współprzyczyniać się może do sprawnej realizacji strategicznych celów firmy.

Uwaga Danuty Janczewskiej w artykule zatytułowanym „Rola zobowiązań kierowniczych w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w MŚP”, została skierowana na wyjaśnienie treści zadań wynikających z zobowiązań kierowniczych małych i średnich firm w formułowaniu strategii marketingowo-logistycznych. Przedstawiona w publikacji metoda zarządzania przedsiębiorstwem może stanowić jedno z podstawowych źródeł ułatwiających uzyskiwania przez nie przewag konkurencyjnych.

Działania marketingowe od wielu dziesiątków lat, wykorzystują coraz bardziej wyrafinowane narzędzia komunikacji firmy w miejscach sprzedaży z potencjalnymi i realnymi konsumentami ich produktów i usług. Problematykę tą rozwija Katarzyna Kolasińska-Morawska w artykule „Merchandising z kreacją atmosfery z klientem w miejscu sprzedaży”. Celem publikacji jest wskazanie na niezbędną i sposoby działań merchandisingowych w relacjach zwrotnych firm i odbiorców ich ofert, położonych w efekcie przez tych ostatnich na decyzje zakupowe.

W opracowaniu pt. „Marketingowe aspekty zarządzania firmami na rynku usług ochroniarskich” Joanna Łuczak charakteryzuje specyficzne cechy. Podkreśla, że dobra pozycja firm ochroniarskich w rynkowych relacjach zależy od zrozumienia przez nie warunków w których działają. Wskazano także na niezbędną wykorzystania narzędzi marketingu mix w walce konkurencyjnej dokonującej się w tym sektorze.

Zmienność otoczenia organizacji i wynikające dla niej zagrożenie konkurencyjne, wymaga przestrzegania określonych procedur i metod w podejmowaniu ustaleń zwłaszcza na szczeblach kierowniczych. Autor artykułu Joanna Łuczak w publikacji pt. „Podejmowanie decyzji jako nieodłączny element zarządzania organizacjami w warunkach konkurencji” podkreśla konieczność uwzględniania ciągu wymogów prowadzących

do stanowienia decyzji. Minimalizuje to ryzyko dla organizacji i w bezpośredni sposób osłabia dla niej zagrożenie konkurencyjne.

Robert Seliga podkreślając zwiększającą się liczbę uczelni w Polsce z równoległym wzrostem popytu na zdobywanie kwalifikacji na poziomie wyższym w artykule pt: „Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w uczelniach wyższych w Polsce na podstawie własnych badań” wskazuje na niezbędność uruchamiania przez placówki szkolnictwa wyższego nowych sposobów aktywności marketingowej w ramach tzw. marketingu relacji. Prowadzi to do lepszego zrozumienia i zaspokajania potrzeb studentów przez uczelnie, jak również stanowi o możliwościach zwiększania ich siły konkurencyjnej na rynku usług dydaktycznych i naukowych. Zaprezentowano interesujący zestaw ujęć tabelarycznych.

Treść prezentacji Joanny Sułkowskiej pt. „Strategie szpitali publicznych w Polsce – analiza porównawcza studiów przypadków”, dotyczy rangi właściwie sformułowanych strategii rozwojowych dla tych instytucji. Autor uwypukla konieczność konstruowania planów długookresowych w oparciu o ustalenia wynikające z od dawna sformułowanych ujęć, wywodzących się z teorii zarządzania strategicznego. Na podstawie własnych badań wnioskuje, iż praktyka tego typu działań podejmowana w badanych szpitalach, odbiega dość znacznie od tego co wynika z ustaleń teoretycznych, zwłaszcza w obszarach przedsięwzięć marketingowych, instrumentów motywacyjnych i narzędzi analiz strategicznych.

Pojawienie się na rynku usług medycznych wielu firm wpłynęło na zaostrenie konkurencji w tym sektorze. Wymaga to aplikacji coraz bardziej skutecznych form zarządzania dla podmiotów tworzących medyczne oferty. Autorzy artykułu Joanna Sułkowska i Robert Seliga w opracowaniu zatytułowanym „Zastosowanie modelu RABOSTIC w komunikacji marketingowej w sektorze usług medycznych w Polsce” uwypuklają jego zalety i dokonują charakterystyki pełnionych funkcji. Konstatują, że rodowód tego modelu wywodzi się z działań określanych mianem zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Celem drugiej prezentacji Danuty Janczewskiej zatytułowanej „Działalność innowacyjna w MŚP – zarządzanie przez zobowiązania – commitment based management” jest wskazanie na nowe podejście w wyzwalaniu działalności innowacyjnej małych i średnich firm w logistycz-

no-marketingowym kontekście zarządzania. Artykuł stanowi w znacznej mierze kontynuację rozważań autora zawartą w niniejszym tomie.

Postępująca komputeryzacja, coraz wyższy jej poziom technologiczny i zwiększająca się dostępność do Internetu są bezpośrednią przyczyną wykształcania się nowych form i technik sprzedaży nowego produktu. Im to podporządkowano treść publikacji pt: „Wpływ technologii IT na rozwój innowacji produktowych na przykładzie książki telefonicznej”, której autorem jest Dominika Kaczorowska-Spychalska. Przemyslenia zawarte w artykule pozwalają zauważyć, że sprzedaż książki w drodze on-line wpływa na rozszerzenie dostępności i przez to funkcjonalności produktu, choć jak zauważa autor produkt ten w postaci książki „papierowej” zapewne nie zniknie z rynku.

W publikacji noszącej tytuł „Bliższe otoczenie konkurencyjne źródłem zasobów niezbędnych do realizacji strategii innowacji” Bartłomiej Stopczyński wskazuje na rangę tuberkulentnego otoczenia firmy i wynikającego z niego zagrożenia dla jej funkcjonowania i rozwoju. Oryginalne spojrzenie autora, zmierza do przemodelowania w grze rynkowej tradycyjnych relacji konkurent – konkurent na rzecz kooperant – kooperant. Ma to zasadnicze znaczenie w tworzeniu aliansów strategicznych uruchamianych przez organizacje w przypadku działań innowacyjnych. Uwypuklono także znaczenie instytucji zajmujących się działalnością badawczo rozwojową w pozyskiwaniu przez firmy wiedzy i technologii.

Maciej Trippner w publikacji „Przestrzenne aspekty zarządzania innowacyjnością” pokreślił, że jednym z nadrzędnych celów podziału administracyjnego państwa jest optymalne zaspokojenie potrzeb ludności zamieszkujące gminy, powiaty i województwa. Kierujący ich rozwojem winni dokładać specjalnych starań, by stawały się one jak najbardziej atrakcyjne dla wewnętrznych i zewnętrznych inwestorów. W artykule szczególną rolę przypisaną takim sposobom zarządzania tymi jednostkami, które prowadzić winny do wyzwalań na ich obszarach zjawisk innowacyjności. Staną się one wówczas dodatkowo atrakcyjne dla wzmożenia procesów inwestycyjnych, oddziałując w efekcie finalnym na poziom życia lokalnych społeczności.

Wątek biznesowy został także podniesiony w opracowaniu Michała Chmieleckiego pt: „Delivering business presentations – an intercultural

perspective". Otwartość gospodarek świata powoduje, że organizacje w relacjach biznesowych kooperują z podmiotami, których przedstawiciele reprezentują różne kultury, nacje, religie itp. Znajomość zachowań kooperantów oraz respektowanie specyficznych cech dialogu z nimi, ma wpływ na efektywność wzajemnych relacji. W artykule zaprezentowano także elementy komunikacji niewerbalnej, język i sposoby wyrażania przez różne środowiska kulturowe.

Stale powiększająca się otwartość granic państw jest jednym z zasadniczych źródeł wzrostu mobilności przestrzennej ludności w poszukiwaniu atrakcyjnych miejsc pracy. Niesie to za sobą przenikanie do środowisk pracowniczych, odmiennych od dotychczasowych wzorców kulturowych, sposobów zachowań, idei, symboli itd. Autorzy publikacji Małgorzata Kociszewska-Panaszek i Adam Panaszek wyjaśniają na czym ów sposób zarządzania polega, prezentują jego wybrane modele, których aplikacje dynamizują i harmonizują rozwój organizacji, regionów, państw.

Justyna Trippner-Hrabi w artykule „Znaczenie organizacji uczącej się w tworzeniu przewag konkurencyjnych” podkreśla istotność zasobów wiedzy w jakie wyposażona jest organizacja w grze rynkowej między konkurencyjnymi i współpracującymi podmiotami, tak od strony ich tworzenia, powiększania oraz wykorzystania. Artykuł specyfikuje i poddaje analizie rodzaje wiedzy, podstawowe ich cechy, których źródłem komunikacji staje się zatrudniony w firmie oraz ich ogół, powiększając w ten sposób marketingowe aktywa firmy.

Michał Turniak w artykule „Nurt interpretatywny w kreacji sloganów reklamowych” wskazuje na istotność haseł reklamowych, mających wpływ na pozycjonowanie marki. Autor prezentuje procedury i narzędzia nurtu interpretatywnego w tworzeniu sloganów reklamowych uwypuklających takie cechy marki, które mogą być bezpośrednim powodem chęci zakupu produktu.

Muzahim Al-Noorachi, Maciej Trippner

Marketing w zarządzaniu

Muzahim Al-Noorachi

SWSPiZ w Łodzi

Konieczność planowania działalności marketingowej

Konieczność planowania działalności na szczeblu przedsiębiorstwa wiąże się z samą filozofią zarządzania w gospodarce rynkowej, która obejmuje pięć podstawowych funkcji mianowicie: planowanie, organizowanie, kierowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Zatem planowanie biznesu jest to inaczej proces mapowania biznesu obejmujący z jednej strony ustalanie celu (ów), a z drugiej strony określenie sposobów i środków ich realizacji.

Jeżeli chodzi zaś o planowanie działalności marketingowej to jego celem w pierwszym rzędzie jest usprawnienie efektywności zarządzania działalnością przedsiębiorstwa w dziedzinie marketingu. Poza tym należy zaznaczyć, że plan marketingowy jest podstawą każdego dobrego biznes planu.

Szczegółowość i intensywność planowania działalności przedsiębiorstwa w tym marketingowa zależy od dwóch podstawowych cech bądź kryteriów. Są to: **wielkość przedsiębiorstwa oraz zróżnicowanie rynków na których one działają**. Naszym zdaniem określenie wielkości przedsiębiorstwa jest trudną kwestią ponieważ jest ona pojęciem względnym. Na ogół mówimy, że firma lub przedsiębiorstwo jest duże w porównaniu z innymi firmami a nie, że jest duże, średnie lub małe w skali bezwzględnej. Trudno jest też określić, jakie aspekty działalności przedsiębiorstwa powinny być przyjęte za miarę jego wielkości. Czy ma

to być liczba zatrudnionych, wielkość obrotu, zysk czy wartość rynkowa firmy. W praktyce powszechnie przyjęła się, sformułowana przez Komisję Wspólnoty Europejskiej, definicja, która do określenia małej firmy wykorzystuje następujące kryteria: liczbę zatrudnionych – do 50 osób, wielkość obrotu lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln EUR. Natomiast średnim przedsiębiorcą jest to, który w poprzednim roku obrotowym: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 osób, osiągnął przychód ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekraczający równowartości w złotych 50 mln EUR, a/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln EUR. W gospodarce polskiej zaś, mikro małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ponad 99,8% ogólnej liczby przedsiębiorstw¹.

Analizując wspomniane kryteria sądzimy, iż z punktu widzenia planowania marketingowego najważniejszym kryterium jest liczna zatrudnionych osób. Wynika to z faktu, że planowanie marketingowe jest prowadzone m.in. w celu usprawnienia efektywności zarządzania działalnością przedsiębiorstwa. Poza tym należy zaznaczyć, że jest silna korelacja między wielkością przedsiębiorstwa a koniecznością i szczegółowością planowania również marketingowego. Chodzi bowiem o to, że w małych przedsiębiorstwach zatrudniających zazwyczaj kilku pracowników, z racji zażyłej i ścisłej współpracy, każdy na ogół jest nieomal we wszystkim zorientowany. Natomiast w miarę jak przedsiębiorstwo rozwija się i staje się większym (większa liczba zatrudnionych, większa produkcja, większy zasięg rynku, większy asortyment itp.) musi dokonać pewnych zmian usprawniających dotychczasowe sposoby i metody działania.

Dotyczy to po pierwsze konieczności dostosowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa do nowo powstałych warunków tj. przede wszystkim powołanie nowych samodzielnych komórek o rodzinnych funkcjach przygotowawczo-wykonawczych.

Po drugie korzystać z usług i wiedzy personelu specjalistycznego, który powinien być dodatkowo zatrudniony w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w nowo powołanych komórkach organizacyjnych np. dział marketingu

¹ Por. S. Ślusarczyk: *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Poltext, Warszawa 2009, ss. 13–14.

czy dział badań i rozwoju rynku. Innymi słowy rozwój przedsiębiorstwa z mikro bądź małego i przejścia do kategorii średniego lub dużego oznacza co następuje:

- Możliwość komunikowania się pomiędzy pracownikami, wykonującymi różne zadania przygotowawcze lub wykonawcze zmniejsza się, ponieważ nastąpi przejście z tzw. atmosfery rodzinnej do bardziej sformalizowanej. W takiej sytuacji każdy pracownik pracuje według wykazu obowiązków, jakie go obligują na danym stanowisku pracy.
- Powyższa sytuacja powoduje wzrost liczby poziomów zarządzania. W nowej rzeczywistości oznacza to, że nie tylko właściciel będzie podejmował wszelkie decyzje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa - co jak, kiedy, kto, gdzie produkować? Pojawiają się bowiem nowe centra decyzyjne, ponieważ zachodzi konieczność zmian w kierunku bardziej nowoczesnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, tj. struktura wielopoziomowa, gdzie będzie można wtedy mówić o decyzjach strategicznych, taktycznych i operacyjnych.
- Wraz z rozrastaniem przedsiębiorstwa i zwiększeniem liczby zatrudnionych ludzi, trudną kwestią staje się znajomość i kontrola działania całego zespołu, jak to ma miejsce w mikro i małych przedsiębiorstwach. Innymi słowy system organizacji i kontroli zasobów ludzkich staje się jednym z newralgicznych obszarów efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.
- Powyższe względy oznaczają, że jeżeli przedsiębiorstwo ma funkcjonować efektywnie i efektownie to powinno opracować plan marketingowy jako jeden z ważniejszych segmentów biznes planu. Chodzi bowiem o to, że plan marketingowy z reguły zawiera wiążące informacje o różnorodnych działaniach z zakresu marketingu, które są bądź mogą być pomocne w przezwyciężaniu problemów związanych m.in. z komunikowaniem się wewnątrz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że plan marketingowy staje się czynnikiem ułatwiającym zarządzanie przedsiębiorstwem, ponieważ kierownictwo może zapewnić w ten sposób scharmonizowane działanie poszczególnych jego działów. Poza tym plan marketingowy umożliwia zrozumienie zadań wykonawczych przez personel różnego szczebla.

Jak zaznaczyliśmy wcześniej drugim ważnym kryterium wyznaczającym potrzebę i zakres planowania marketingowego jest zróżnicowanie rynków tj. odmienność i różnorodność wszystkich rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa i kwestię zróżnicowania rynku (podział na różne rynki dla różnych produktów) można dokonać pewnych uogólnień:

Po pierwsze – im większe przedsiębiorstwo, tym rynek jest bardziej zróżnicowany. Oznacza to co następuje:

- Mikro i małe a nawet niektóre średnie przedsiębiorstwa mają na ogół skromną ofertę asortymentową i obsługują zazwyczaj lokalne bądź krajowe rynki konsumenckie. Natomiast duże przedsiębiorstwa mają przeważnie szeroki asortyment i obsługują oprócz rynku krajowego również międzynarodowy bądź globalny;
- Mikro i małe oraz średnie przedsiębiorstwa mają słabe lub bardzo słabe powiązanie z rynkiem międzynarodowym albo globalnym. Jak twierdzi Ph. Kotler i to słusznie, że firmy małe i średnie mogą działać na rynkach niszowych na skalę globalną². Duże przedsiębiorstwa zaś są silnie powiązane z rynkami zagranicznymi;
- Mikro i małe przedsiębiorstwa a nawet i średnie rzadko (albo w ogóle) stosują strategię rozwojowo-marketingową typu ofensywnego. Natomiast duże przedsiębiorstwa w znacznej mierze oferują swój rozwój zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym na wykorzystanie strategii ofensywnych, zwłaszcza tych, które wyróżnia Igor Ansoff w swojej znanej macierzy rynek-produkt patrz rysunek 1.

Czteropolowa macierz I. Ansoffa stanowi układ dotychczasowych i nowych rynków oraz produktów i wyznacza wybór wśród czterech rodzajów strategii. Pierwsza opcja tj. strategia penetracji rynku, czyli poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowym rynku. Druga opcja tj. strategia rozwoju rynku polegająca na znajdowaniu nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów. Trzecia opcja tj. strategia rozwoju produktu, czyli wprowadzanie na dotychczasowy rynek nowych produktów. Czwarta i zarazem ostatnia opcja tj. strategia dywersyfi-

² Ph. Kotler: *Marketing*, Wyd. Rebis, wydanie I, Poznań 2005, s. 386.

kacji, czyli podejmowanie przez przedsiębiorstwo nowej działalności zarówno ze względu na produkt, jak i rynek, dla którego jest on przeznaczony.

Rysunek 1. Strategiczne opcje rozwoju przedsiębiorstwa (macierz I. Ansoffa)

		Rynek	
		dotychczasowy	nowy
Produkt	dotychczasowy	opcja 1 strategia penetracji rynku	opcja 2 strategia rozwoju rynku
	nowy	opcja 3 strategia rozwoju produktu	opcja 4 Strategia dywersyfikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Wrzosek (red.), 2001, s. 110.

Po drugie – im większe przedsiębiorstwo i bardziej zróżnicowany rynek, tym większa staje się konieczność wykorzystania w przedsiębiorstwie formalnego planowania marketingowego. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa i zróżnicowanie rynku potrzebę zaangażowania się przedsiębiorstwa w formalne planowanie marketingowe, można przedstawić następujące relacje:

- Duże przedsiębiorstwa przeważnie działają na zróżnicowanym rynku, co oznacza, że mają największą potrzebę stosowania formalnych systemów planowania w tym planowania marketingowego;
- Średnie przedsiębiorstwa działają na ogół na średnio zróżnicowanym rynku. W związku z tym są średnio zaangażowane w wykorzystaniu formalnych metod planowania, co można określić jako półformalne podejścia;
- Mikro i małe przedsiębiorstwa ze względu na niski stopień zróżnicowania rynków na których działają na ogół stosują planowanie nie-

formalne. Nawet można stwierdzić jego brak w ogóle w większości mikro i małych przedsiębiorstw. Z kolei taka sytuacja wynika ze specyficznych cech tego typu przedsiębiorstw, gdzie dominują częste zmiany kierunku działania, podejmowanie przypadkowych a nawet czasami nieprzemyślanych decyzji oraz krótkoterminowe korzyści ekonomiczne. Naszym zdaniem skuteczne oraz zarazem efektywne nieformalne planowanie w mikro i małych przedsiębiorstwach powinno opierać się na niezłożonych, zrozumiałych planach bez potrzeby prowadzenia rozbudowanej dokumentacji na przykład sprawozdawczości pod kątem wykonania planu. Jednak takie podejście nie oznacza, że plan nie powinien posiadać wszystkich cech planu formalnego.

Planowanie działalności marketingowej powinno obejmować trzy etapy dostarczające odpowiedzi na następujące pytania: gdzie jest nasze przedsiębiorstwo albo gdzie jesteśmy? Dokąd zmierza nasze przedsiębiorstwo – dokąd zmierzamy? oraz Jak nasze przedsiębiorstwo osiągnie cel (cele) bądź jak osiągnąć cel (cele)? patrz rysunek 2.

Rysunek 2. Planowanie działalności marketingowej

Pytanie pierwsze	Pytanie drugie	Pytanie trzecie
GDZIE JESTEŚMY?	GDZIE CHCEMY BYĆ?	W JAKI SPOSÓB OSIĄGNAĆ?
Obejmuje:	Obejmuje:	Obejmuje:
• Analizę i ocenę sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa; • Analizę otoczenia makro; • Analizę otoczenia rynkowego (mikro) tj. – konkurencja – Odbiorcy – Dostawcy	• Wyciągnięcie wniosków z gromadzonych informacji z pierwszego pytania? • Sformułowanie celów i zadań strategicznych przedsiębiorstwa na następne lata	• Określenie metod, sposobów i środków potrzebnych do realizacji celów i zadań; • Opracowanie planu taktyczno – operacyjnego jako dokumentu wskazującego realizację celów i zadań na codzień

Źródło: Opracowanie własne.

Efektem takiego podejścia jest plan marketingowy. Według J. Westwooda³ plan marketingowy wyznacza cele marketingowe przedsiębiorstwa i strategie prowadzące do osiągnięcia tych celów. Jest on jak mapa: pokazuje przedsiębiorstwu kierunek marszruty i drogi dotarcia do celu. Jest jednocześnie planem działania i pisemnym dokumentem. Powinien określać optymalne możliwości biznesu dla przedsiębiorstwa oraz wskazywać sposoby wejścia na dany rynek, opanowania go i utrzymania zdobytych pozycji. Plan marketingowy scala wszystkie instrumenty polityki marketingowej w jeden zsynchronizowany plan działania. Wyznacza kto, gdzie, kiedy i jak będzie realizował jego cele. Przy tym plan marketingowy musi być twórczy oraz innowacyjny jeśli przedsiębiorstwo ma osiągnąć wzrost swego znaczenia i uzyskiwane efekty.

Reasumując można stwierdzić, co następuje:

1. Zgodnie z filozofią gospodarki rynkowej, planowanie w tym planowanie działalności marketingowej w procesie zarządzania przedsiębiorstwem powinno stać się czynnikiem kreującym jego rozwój. Wynika to z faktu samodzielności przedsiębiorstw, które są traktowane jako obiekty funkcjonujące w pewnym otoczeniu ekonomicznym, finansowym, konkurencyjnym, społecznym informacyjnym z którym z jednej strony są powiązane, a drugiej strony determinują ich zachowania;
2. Jeżeli przedsiębiorstwa napotykają pewne bariery typu dyrektywnego ograniczające pełną swobodę działalności gospodarczej, to należy traktować je jako jedno ze zmiennych otoczenia;
3. Ze względu na dużą liczbę zmiennych, które otaczają przedsiębiorstwa, to nie przyszłość jest tylko w ograniczonym stopniu przewidywalna. W związku z tym głównymi zadaniami planowania powinny być: ograniczenie niepewności, zmniejszenie ryzyka podjęcia błędnej decyzji, określenie możliwości i prawdopodobieństwa przyszłych zdarzeń;
4. Istotą planowania jest określenie celów oraz metod i środków osiągnięcia złożonych celów. Tak rozumiane planowanie wymusza w mniej-

³ Por. J. Westwood: *Plan marketingowy – praktyczny przewodnik*, Wyd. Oświatowe FOSZE, Wydanie I, Rzeszów 1998, ss. 10–12.

szym lub większym stopniu procesy innowatorskie, wybiera spośród wielu możliwości jedną najbardziej skuteczną, prawdopodobną oraz realizującą cel i przez to umożliwia efektywne działanie systemów realizacji;

5. Funkcje kontrolne w planowaniu nie sprowadzają się do kontroli organów zewnętrznych. Wykorzystanie informacji zwrotnych stosowane jest do kontrolowania zależności między realizacją poszczególnych etapów zaplanowanych działań a ich założeniami;
6. Rozbudowana dokumentacja planistyczna, która jest potrzebna w planowaniu formalnym powinna być stosowana przez duże przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze organizacyjnej. Nie oznacza to, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinny posiadać planu formalnego. Skuteczne planowanie w takich przedsiębiorstwach powinno być nieformalne, tzn. opierające się na prostych, zrozumiałych planach bez potrzeby prowadzenia rozbudowanej dokumentacji.

Literatura

Kotler Ph.: *Marketing*, Wyd. Rebis, wydanie I, Poznań 2005.

Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Poltext, Warszawa 2009.

Westwood: J. *Plan marketingowy – praktyczny przewodnik*, Wyd. Oświatowe FOSZE, Wydanie I, Rzeszów 1998.

Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, SGH, Warszawa 2001.

Necessity of planning marketing activities

Abstract

Planning is one of the areas of effective means of managing an organization. It implies designed ways of performing tasks. Planning is always connected with the future. Marketing planning is a function of marketing management based on defining, in relation to general objectives and strategies of a given company, desired market goals as well as means and resources necessary for their realization. Results of marketing situation analysis and marketing principles of activity regarding a given area constitute the core of marketing planning.

The detail and intensity of planning company activities, including the marketing-related ones, depends mainly on two fundamental features or criteria. The first criterion, i.e. the size of the company (micro, small, medium or large) and the other one: the differentiation of markets on which the companies operate. Therefore, in accordance with the philosophy of market economy, planning – including planning marketing activities – should become the factor creating the development of a company. This results from self-dependence of companies which are treated as entities functioning in a given economic, financial, competitive, legal, social and IT environment, with which they are one on hand connected and which, on the other hand, determine their behaviour.

Muzahim Al-Noorachi
SWSPiZ w Łodzi

Biznes plan jako mapa prowadzenia interesu

1. Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej zauważa się istnienie rozwiniętego systemu biznes planów w działalności organizacji. Wiąże się to z faktem traktowania terminu „planowanie” jako systematyczne postępowanie ukierunkowane na działalność rozwojową mające prowadzić do osiągnięcia celów. Dokumentem zaś za pomocą którego można byłoby osiągnąć zaplanowane cele byłby biznes plan.

W literaturze można spotkać różne definicje biznes planu. Jedna z nich określa biznes plan przedsiębiorstw jako „dokument, który odzwierciedla koncepcję działania opartą na realistycznej ocenie dotychczasowych jego wyników, potencjału, warunków konkurencji oraz tendencji rozwojowych i postępu techniczno-organizacyjnego, mającą przyczynić się do wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa”¹. Podobną definicję przedstawiają E. Filar i J. Skrzypek określając biznes plan jako „zestaw dokumentów – analiz i programów, w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia, przy uwzględnieniu wszystkich istniejących uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej. Obejmuje on działalność bie-

¹ W. Bossak: *Encyklopedia biznesu* pod redakcją W. Pomykała, Tom I wydanie pierwsze. Wyd. Fundacja innowacja, Warszawa 1995, s. 114.

żącą oraz okres od trzech do pięciu następnych lat². Z przedstawionych definicji wynika, że:

- biznes plan zawiera zbiór celowych działań krótko i długookresowych. Ich realizacja zaś powinna prowadzić przedsiębiorstwa do stopniowego sukcesu rynkowego tj. przede wszystkim umocnienie pozycji w sektorze.
- sukcesywny rozwój przedsiębiorstwa oznacza z kolei coraz większy udział w rynku i wzrost wartości rynkowej firmy.

2. Przygotowanie biznes planu

Prawidłowe przygotowanie biznes planu wymaga zachowania odpowiednich faz postępowania mianowicie:

Pierwsza faza – tj. POZNANIE OBSZARU DZIAŁAŃ. Przedsiębiorstwo przystępując do opracowania biznes planu powinno rozpoczynać pracę od identyfikacji i analizy sektora w którym działa i wiąże nadzieje w odniesieniu sukcesu rynkowego. Przez sektor rozumiemy grupę przedsiębiorstw (firm), które oferują produkt lub pewną kategorię produktów wzajemnie substytucyjnych.

Analiza sektora i zrozumienie mechanizmów jego funkcjonowania pozwoli przedsiębiorstwu odpowiedzieć na trzy zasadnicze pytania, które powinny być przedmiotem analizy w ramach drugiego kroku. Oto one – pierwsze, w jakim biznesie jestem i gdzie chciałbym być za 3–5 lat?, drugie – kim są klienci przedsiębiorstwa? oraz trzecie – jakie jest miejsce przedsiębiorstwa w sektorze?

Druga faza – tj. ANALIZA I BADANIE RYNKU. Przedsiębiorstwo przed przystąpieniem do procesu badania i analizy rynku musi odpowiedzieć na dwa zasadnicze pytania, mianowicie: czy przedsiębiorstwo ma jasny obraz sektora w którym działa? oraz czy sektor w którym działa przedsiębiorstwo jest sektorem wzrostowym (gwarantujący zysk), czy raczej jest kurczący się lub spadkowy w którym jest nadprodukcja? Przykładem odpowiedzi na powyższe pytania są producenci zegarków

² E. Filar i J. Skrzypek: *Biznes plan*. Wyd. Poltex, Warszawa 1996, s. 31.

szwajcarskich. Kiedy pojawiła się konkurencja tanich produktów japońskich, szwajcarscy producenci zegarków doszli do wniosku, że właściwie oferują oni raczej biżuterię niż precyzyjne instrumenty do pomiaru czasu. Poprawa stylistyki ich wyrobów umożliwiła im utrzymanie dominującej pozycji na rynku światowym mierzonej wartością sprzedaży³.

Należy zaznaczyć, że analiza i badanie rynku ma na celu rozpoznanie mechanizmu rynkowego, struktury, stanu i rozwoju jego elementów. Z kolei takie rozpoznanie stwarza przesłanki do podejmowania trafnych i efektywnych decyzji. Inaczej minimalizuje ryzyko i ogranicza niepewność. Zakres analizy i badań zaś obejmuje aspekty jakościowe i ilościowe. Głównym przedmiotem analizy jakościowej jest: określenie rodzaju i potrzeb nabywców, segmentów, na których występują, kanały rynku ich uczestników, rozpoznanie konkurentów oraz zakres stosowania i skuteczności instrumentów marketingowych. Analiza ilościowa rynku obejmuje jego potencjalną wielkość, wzrost ubiegły i przewidywany, własny udział w rynku, wielkość udziału ważniejszych konkurentów, poziom i przewidywane zmiany cen, innowacje produktów.

Trzecia faza – składa się z następujących posunięć (działań): opracowania prognozy lub oczekiwanej produkcji, oceny wyposażenia technicznego oraz zasobów materialnych przedsiębiorstwa, określenia zapotrzebowania na kadre, planowania zapotrzebowania na środki finansowe.

Opracowanie prognozy

Opracowanie prognozy lub oczekiwanej produkcji (sprzedaży) na najbliższe 3–5 lat na podstawie aktualnego asortymentu z uwzględnieniem niezbędnych zmian w produkcji. Konieczność prognozowania produkcji w przedsiębiorstwie wiąże się z kwestią określenia długookresowego zapotrzebowania na moc produkcyjną, opracowania rocznych biznes planów i planowania krótkookresowych działań operacyjnych i łańcucha dostaw.

W praktyce większość organizacji (przedsiębiorstwa) wykorzystuje wiele różnych technik prognozowania, których wybór zależy od sytuacji, w jakiej znajduje się firma. Niektóre metody prognozowania opierają się

³ Por. A. West: *Zaplanuj swój biznes*. Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 28.

na nieformalnych ludzkich osądach, podstawą innych są przede wszystkim modele statystyczne i dane z przeszłości. Obie grupy metod mają duże znaczenie dla przewidywania przyszłości. Metody prognozowania dzielą się na dwa rodzaje. Pierwszy obejmuje ilościowe modele prognozowania służące do generowania prognoz na podstawie wymiernych danych historycznych, jak modele oparte na szeregach czasowych oraz modele przyczyno-skutkowe. Drugi rodzaj obejmuje jakościowe techniki prognozowania oparte na intuicji oraz dojrzałych opiniach. Wykorzystuje się je, gdy dane historyczne są skąpe, niedostępne lub nie pasują do sytuacji, np. metoda dyskusji panelowej, delfickiej, analogii cyklu życia produktu czy narastającej⁴. Uproszczony przykład prognozy sprzedaży i przychodów jest przedstawiony w tabeli 1. Dane zawarte w niej pokazują jak przedsiębiorstwo szybko będzie się rozwijać.

Tab. 1. Prognoza sprzedaży i przychodów na 5 lat

Wyszczególnienie	Lata planu				
	1	2	3	4	5
1. Przewidywana całkowita wielkość rynku zbytu produktu X (w jedn.) przy założeniu rocznego wzrostu o 5%	2000 000	2100 000	2205 000	2315 000	2431 000
2. Przewidywany udział przedsiębiorstwa w rynku (w %)	3	4	4	5	6
3. Przewidywana (prognoza) sprzedaż produktu X (w jedn.)	60 000	84 000	88 200	115 750	145 860
4. Przewidywana średnia cena (w zł) przy założeniu wzrostu rocznego o 5%.	50,00	52,50	55,13	57,89	60,69
5. Przewidywany przychód (w zł) tj. 3x4	3000 000	4410 000	4862 466	6700 768	8852 243

Źródło: Opracowanie własne.

⁴ Szerzej na ten temat patrz: C. Bozarth, Robert B. Handfield: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Wyd. HELION, Gliwice 2007, s. 321-374.

Ponadto pokazuje, iż jego rozwój oznacza sukcesywne zwiększenie rozmiarów produkcji, a to oznacza konieczność znalezienia nowych rynków zbytu. W ślad za tym przedsiębiorstwo musi stosować strategię ofensywną co do rozwoju rynku, a więc penetracja rynku dotychczasowego i wejście na nowe rynki. Takie kierunki działania oznaczają konieczność podjęcia różnorodnych decyzji m.in.:

- nakłanianie i zachęcanie dotychczasowych nabywców do zwiększenia jednorazowych lub częstszych zakupów, co oznacza konieczność przekonania nabywców do intensyfikacji konsumpcji;
- poszukiwanie nowych odbiorców na rynku dotychczasowym i nowym przez złamanie lojalności nabywców firm konkurencyjnych. Innymi słowy takie działania miałyby na celu pozyskiwanie klientów kosztem konkurentów;
- pozyskiwanie odbiorców, którzy do tej pory nie kupowali takich produktów. Jest to inaczej pozyskiwanie tzw. nieużytkowników w ramach obsługiwanego rynku;
- wejście i opanowanie nowych rynków geograficznych przez ekspansję rynku krajowego bądź międzynarodowego;
- zdobycie nowych segmentów rynku, dzięki radykalnej zmianie sposobów sprzedaży i promocji.

Ocena wyposażenia technicznego oraz zasobów materialnych przedsiębiorstwa

Aby zrealizować prognozowaną roczną produkcję konieczne jest określenie ilości niezbędnych i potrzebnych środków produkcji. Przy czym należy uwzględnić ich zużycie, konieczność wymiany niektórych środków oraz oszacować koszty zakupu nowych. Aby ocena w tym zakresie była prawidłowa pomocna jest odpowiedź na szereg pytań, mianowicie⁵:

- Ile i jakiego typu nowych maszyn będzie potrzebowała firma?
- Czy mając ustalony roczny procent wzrostu sprzedaży istniejące środki produkcji są wystarczające?

⁵ Por. E. Filer, J. Skrzypek: *Biznes plan...* op. cit. s. 29.

- Które ze środków produkcji powinny być wymienione?
- Czy istnieją wąskie gardła na poziomie jednostek organizacyjnych i produkcyjnych?
- Czy obecnie planowane narzędzia pracy są dostosowane do istniejących budynków i wyposażenia?
- Czy potrzebna będzie dodatkowo przestrzeń dla instalacji nowych urządzeń?

Określenie zapotrzebowania na kadre (ocena zasobów ludzkich)

Sprawne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od czynnika ludzkiego – pracowników. W każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego wielkości pracownicy dzielą się na dwie grupy:

- pracownicy administracji, która obejmuje m.in. kadre kierowniczą, pracowników księgowości, spraw personalnych, marketingu itp. Bywa, że ta grupa pracowników jest określona jako „grupa pracowników w białych kołnierzach i bluzach”;
- pracownicy produkcyjni, do których należą osoby pracujące w halach produkcyjnych. Innymi słowy są to pracownicy w niebieskich fartuchach. Należy zaznaczyć, że potrzeby kadrowe na pracowników produkcyjnych zależą od dwóch głównych czynników. Pierwszy tj. rodzaj stosowanej techniki produkcji czy jest kapitałochłonna a zarazem pracooszczędna czy kapitałoozczędna, a więc pracołonna. Drugi czynnik tj. wielkość zaplanowanej produkcji w poszczególnych latach planu.

Biorąc pod uwagę prognozowaną (planowaną) sprzedaż zawartą w tabeli 1, liczbę pracowników produkcyjnych można obliczyć w następujący sposób – patrz tabela 2.

Tab. 2. Przewidywana wielkość pracowników produkcyjnych na 5 lat

Wyszczególnienie	Lata planu				
	1	2	3	4	5
1. Przewidywana wielkość produkcji (sprzedaży) w jedn.	2000 000	2100 000	2205 000	2315 000	2431 000
2. Przewidywany jednostkowy czas produkcji	10 min.	10 min.	10 min.	10 min.	10 min.
3. Łączna roczna ustawowo ilość godzin pracy jednego zatrudnionego pracownika*	1712	1712	1712	1712	1712
4. Łączna roczna ustawowo ilość minut pracy jednego zatrudnionego pracownika	102 720	102 720	102 720	102 720	102 720
5. Liczba pracowników produkcyjnych = $1 \times 2 / 4$	195	204	215	225	237

* 365 dni minus (52 sobót + 52 niedziel + 12 dni święta państwowe i kościelne + 24 dni urlopu (dni robocze) + 11 dni tj. średnia ilość wolnych dni przypadająca na 1 zatrudnionego pracownika = 214 dni.

Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 2 pokazują jaką potencjalną liczbę pracowników bezpośrednio produkcyjnych należy zatrudnić przy założeniu, iż pracując 8 godzin dziennie. W praktyce jednak efektywny czas pracy pracownika jest nieco krótszy od ustawowego. Na to zjawisko składa się wiele czynników m.in. wewnętrzna organizacja pracy, kultura pracownicza, dyscyplina pracy, identyfikowanie się pracownika z miejscem pracy, pozytywna i przyjazna atmosfera mobilizująca pracowników do pracy. W związku z powyższym należy zbadać i określić ile godzin efektywnie pracuje jeden pracownik w ciągu dnia po odliczeniu z czasu ustawowego czasu przerwy bądź przerw ustawowych oraz zmarnowanego czasu z powodu złego i nieodpowiedniego zachowania pracownika np. częste rozmowy telefoniczne w czasie pracy, zbędne przemieszczanie się po hali produkcyjnej, częste palenie papierosów itd. Oznacza to, że w

interesie przedsiębiorstwa byłoby wskazane a nawet wręcz konieczne obliczenie wartości współczynnika marnotrawstwa czasu pracy.

Uwzględniając więc wspomniane zjawiska uważamy, że zapotrzebowanie na pracowników produkcyjnych powinno być opracowane w trzech wersjach tj. pesymistyczna, optymistyczna i realna – uwzględniająca stan faktyczny.

Planowanie zapotrzebowania na środki finansowe (ocena zapotrzebowanie kapitałowe)

Realizacja prognozy produkcji oraz inne działania przewidziane w planie na przykład kampanie promocyjno-reklamowe, dodatkowe zatrudnienie, zakup urządzeń, budynków itp. wymaga oceny środków finansowych. Sumując wszystkie koszty niezbędne do realizacji założonych celów w poszczególnych latach planu otrzymujemy zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na środki finansowe. Natomiast źródła finansowania dzielą się na dwa rodzaje tj. źródło finansowania zewnętrznego oraz własnego. Przy tym należy określić wysokość zapotrzebowaniu na każdy z nich oraz możliwość zwrotu zasilania finansowego zewnętrznego.

Określając zapotrzebowanie kapitałowe należy jak najwcześniej zaznaczyć jakie byłyby pożyczki krótkoterminowe, kredyty długoterminowe, zakupy na raty, leasing zamiast zakupu, jako forma dzierżawy środków trwałych i nieruchomości udostępniający użytkowanie dóbr w czasie opłacania rat dzierżawy, dająca prawo zakupu tych dóbr po upływie ustalonego terminu.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce spotykamy się z podobnymi lub zbliżonymi wersjami dotyczącymi BUDOWY I STRUKTURY biznes planu. Jan W. Bossak uważa i to słusznie, że profesjonalnie przygotowany biznes plan składa się z następujących elementów⁶:

- streszczenia kierowniczego tj. skrót informacyjny o przedsiębiorstwie;
- prezentacji profilu przedsiębiorstwa i jego produkcji;

⁶ Jan W. Bossak: Biznes plan ... op. cit. s. 113-127.

- oceny, jakości kadry zarządzającej, pracowników, zasobów niematerialnych i organizacji przedsiębiorstwa;
- analizy otoczenia strategicznego przedsiębiorstwa;
- analizy rynku na oferowane prace przedsiębiorstwo produkty i konkurencję;
- planu rozwojowego, inwestycyjnego;
- planu biznesowego;
- aneksów obejmujących projekcje marketingowe, analizy ekonomiczne i finansowe.

3. Zakończenie

Reasumując można stwierdzić co następuje:

- biznes plan jest dokumentem planistycznym niezbędnym (koniecznym) do właściwego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, bez którego realizacja zarówno misji jak i zaprojektowanych celów i założeń biznesowych byłaby mało prawdopodobna. Innymi słowy jest to plan menadżerów potwierdzający ich zdolność do zagwarantowania rozwoju przedsiębiorstwa oraz zwiększenia jego wartości rynkowej;
- w sytuacji kiedy przedsiębiorstwo stara się o zasilanie finansowe zewnętrzne (np. stara się o kredyt długoterminowy) to biznes plan staje się tym dokumentem na podstawie którego inwestor zewnętrzny ocenia z jednej strony możliwości przyszłej współpracy a z drugiej strony jakości kadry kierowniczej. Inaczej inwestor zewnętrzny wybierze to przedsiębiorstwo, które najbardziej go przekonuje zauważając, że kadra kierownicza jest świadoma swoich działań i potrafi osiągnąć postawione cele;
- przygotowując biznes plan należy gromadzić informacje z przeszłości i teraźniejszości a jednocześnie analizować oraz zweryfikować je w celu tworzenia obrazu przyszłości. Oznacza to, że takie działania pobudzają do twórczego myślenia tj. myślenia z wyprzedzeniem, do poszukiwania spośród wielu rozwiązań najlepszych do postaw innowatorskich. Jest to siła notoryczna biznes planu;

- praca nad biznes planem sprowadza w taki czy inny sposób do konieczności uporządkowania dokumentacji i obiegu informacji w przedsiębiorstwie. Innymi słowy praca przygotowawcza nad tym dokumentem a później wykonawcza zaprowadza ogólny ład i porządek w przedsiębiorstwie, ponieważ każdy pracownik wie za co jest odpowiedzialny.

Literatura

Bossak W., *Encyklopedia biznesu* pod redakcją W. Pomykała, tom I, wydanie pierwsze.

Wyd. Fundacja innowacja, Warszawa 1995.

E. Filar E., Skrzypek J., *Biznes plan*, Wyd. Poltex, Warszawa 1996.

West A., *Zaplanuj swój biznes*, Wyd. naukowe PWN, Warszawa 1994.

Bozarth C., Handfield R.B., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*. Wyd. HELION, Gliwice 2007.

Business-plan as a map of running a business

Abstract

In market economy, business plan is treated as a fundamental planning tool for companies. Its role is comparable to that of a road map or GPS (Global Positioning System) – which every driver, starting a long journey, should possess.

Entrepreneurs should remember that in market economy their companies are treated as self-dependent economic entities operating on the market without any interference from external factors. Therefore they are responsible for their economic performance, including financial results. Following this philosophy, business-plans are applied as a recipe for the success of a company. Business-plans possess short- and long-term actions, the implementation of which should lead to gradual or successive economic success, i.e. mainly confirming the position of the company in the specific industry branch and growth of its economic value.

Danuta Janczewska

SWSPiZ w Łodzi

Rola zobowiązań kierowniczych w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w MŚP

1. Wstęp

Współczesną gospodarkę cechuje duża dynamika, zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, rozwój technologii i techniki. Sektor MŚP ma istotny wpływ na wiele aspektów życia gospodarczego, jednocześnie staje przed szczególnymi wyzwaniami wynikającymi ze zwiększającej się złożoności otoczenia i rosnącej konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednym z ważnych atutów przedsiębiorstwa MŚP jest jego elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Ujęcie Wennekera i Thurika [1999] potwierdza powiązanie przedsiębiorczości i działań przedsiębiorców na wzrost gospodarczy. Badania Zakrzewskiego [PARP 2010 s. 28] wskazują na znaczący udział MŚP w PKB. Rozwój przedsiębiorstw z tego sektora uwarunkowany jest formułowaniem właściwych strategii i działań wobec zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. W procesie marketingowo-logistycznego zarządzania przedsiębiorstwem istotne jest formułowanie strategii łączącej możliwości zasobowe MŚP z oczekiwaniami rynku. Jedną ze współczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie przez zobowiązania (*Commitment Based Management*), co oznacza podejmowanie zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, adekwatnych do posiadanych przez nie zasobów oraz szeroko rozumianego potencjału firmy [Carmichael

2008; Sull 2006, s. 46]. W artykule została podjęta próba opisu rodzajów i charakteru zobowiązań w odniesieniu do przedsiębiorstw MSP oraz prezentacja zastosowania zobowiązań kierowniczych w formułowaniu strategii marketingowo-logistycznej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP.

Celem artykułu jest prezentacja nowego podejścia w identyfikowaniu logistyczno-marketingowego aspektu zarządzania przedsiębiorstwem MŚP, funkcjonującym na określonym rynku poprzez definiowanie zobowiązań marketingowo-logistycznych.

2. Proces zarządzania przedsiębiorstwem MŚP

Proces zarządzania firmą MŚP, której wielkość określa ramy i formuły organizacyjne – wymaga pełnej koncentracji i kumulowania zadań zarządczych takich jak: planowanie, kierowanie, organizowanie, kontrolowanie [Pierścionek 2003, s. 320]. Firmy z grupy MSP nie dysponują sztabem wykształconych menedżerów posiadających wiedzę o rynku, konkurentach oraz umiejętności rozpoznawania zmian w otoczeniu. Ich atutem jest natomiast elastyczność, szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu, umiejętność nawiązywania indywidualnych relacji z klientami [Janczewska, 2010]. Definicją nieco bardziej oddającą charakter zarządzania firmą z sektora MSP jest definicja A. Koźmińskiego [2004, s. 56]: „Zarządzanie przedsiębiorstwem jest „wędrowką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji pomiędzy nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych, a także praw do dysponowania nimi „Zdaniem Gawęł [2007, s. 55] naturalną cechą przedsiębiorcy jest zdolność i gotowość do ponoszenia ryzyka.

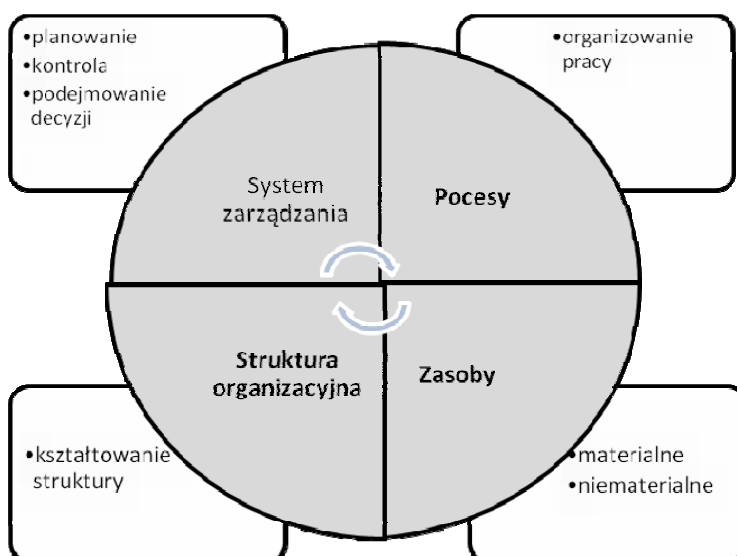
Firmy z grupy MSP nie podejmują bezpośredniej walki konkurencyjnej z dużymi przedsiębiorstwami, gdyż ze względu na niewielkie zasoby finansowe, techniczne i technologiczne nie mogą w dłuższym okresie brać udziału np. w wyścigu cenowym, czy technologicznym. Pomimo występowania znacznych różnic w zasobach materialnych i niematerialnych pomiędzy firmami z grupy MSP a firmami dużymi – elementem zarządzania MSP jest budowanie pozycji na dostępnym dla MŚP obszarze rynku. Badania oczekiwań firm MSP wykazały, że jedynie niektóre

z nich są zdecydowane na podejmowanie walki konkurencyjnej z przedsiębiorstwami dużymi [Starczewska-Krzysztozek 2008, s. 16]. Obszarem dostępnym dla MSP są zazwyczaj nisze rynkowe, które nie są interesujące dla firm dużych ze względu na potencjalną wielkość obrotów lub ograniczoną liczbę odbiorców.

Najczęściej obieraną strategią firm MSP jest wykorzystywanie szczególnych atrybutów: doświadczenia, tradycji, specjalizacji lub obejmowanie specyficznej i dostępnej niszy rynkowej. Zajęcie określonej pozycji rynkowej przez firmę z grupy MSP na danym rynku wymaga długofalowych, celowych działań, w tym doskonalenia procesów zarządzania [Strużycki 2004, s. 23]. Wśród elementów systemu zarządzania MSP dla firm mikro-, małych i średnich – można wyróżnić charakterystyczne dla każdego typu firm – obszary zarządzania, co pokazuje rys. 1.:

- charakterystyczna struktura rynkowa
- system kadrowy,
- funkcje kierownicze,
- ustalanie celów strategicznych,
- zasoby wiedzy,
- zasoby ludzkie,
- system planowania,
- organizowanie pracy,
- sposób podejmowanie decyzji,
- systemy kontroli,
- zarządzanie zmianą,
- logistyka i marketing,
- innowacje.

Firmy z grupy MSP stanowią największy odsetek spośród wszystkich przedsiębiorstw, oferując usługi, wytwarzając towary oraz tworząc miejsca pracy. Wyniki badań GUS wskazują krótki czas przetrwania firm z grupy MSP – co może świadczyć o braku umiejętności dostosowania się do rynku oraz o niskiej zdolności konkurencyjnej tych firm. Ocena zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa MSP oraz zdefiniowanie czynników mogących kształtować umiejętności osiągania sukcesów rynkowych może być pomocna do budowania przewagi konkurencyjnej.

Rys.1. Elementy zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MSP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Strużycki 2004, s. 23].

Badania MŚP prowadzone przez PARP [Orłowski i in. 2010, s. 53] wykazały, że w procesie zarządzania firmy te nie przejawiają aktywności we wszystkich obszarach zarządzania, oraz przeważająca część badanych MSP nie posiada i nie formułuje strategii rynkowej. Wyniki badań mogą prowadzić do dalszych wniosków i prognoz niekorzystnych dla sektora MŚP, jego kondycji i przyszłości. Postaje jednak pytanie – czy i w jakim stopniu ten rzeczywisty (przedstawiony w badaniach) stan zarządzania firmą w sektorze MSP wpływa obecnie na efektywność sektora, jego udział w gospodarce oraz czy brak formułowania strategii przedsiębiorstwa wpłynie na powyższe wskaźniki w dłuższej perspektywie.

Badania własne przedsiębiorstw z grupy MŚP w wybranych sektorach [Janczewska 2009] potwierdziły brak formalizacji strategii badanych firm w rozumieniu teorii zarządzania strategicznego, procedur budowania strategii etc. – zwłaszcza w odniesieniu do działań marketingowo-logistycznych. W zasadzie już formułowanie celów strategicznych badanych firm napotykało na duże bariery i trudności – ze względu na duży

stopień ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w firmie z grupy MSP, brak rozeznania otoczenia konkurencyjnego, obawy przed niepowodzeniem. Badania Lewiatana [Starczewska-Krzysztozek 2007] wykazały, że wśród czynników stymulujących działalność MŚP do najważniejszych zalicza się:

- redukcja jednostkowych kosztów i możliwość oferowania niższych cen,
- wyroby wyższej jakości,
- zdolność dostosowywania wyrobów do wymagań klienta,
- innowacyjność technologiczna,
- innowacyjność produktowa,
- działania w sferze organizacji i zarządzania, które zapewniają wysoką dynamikę wzrostu
- produkcji i sprzedaży,
- wzrost wartości firmy¹.

Według analiz Lewiatana do 2007 r. małe i średnie firmy bardzo wyraźnie koncentrowały się na planowaniu w krótkim horyzoncie czasowym – wykorzystywano maksymalnie posiadane zasoby i dopiero wówczas podejmowano inwestycje, których celem było zwiększenie możliwości produkcyjnych. Firmy MSP nie były zainteresowane wprowadzaniem na rynek istotnie nowych, innowacyjnych wyrobów, a jedynie ulepszaniem dotychczasowych. Innowacjami jako narzędziem do budowania pozycji konkurencyjnej interesowało się mniej niż 1% firm. Jedyną strategią konkurowania była cena – i tak przedsiębiorstwa małe i średnie, porównując się do konkurentów działających w krajach UE, jednoznacznie wskazywały swoje cenowe przewagi².

¹ Badanie „Monitoring kondycji sektora MSP 2008” zostało przygotowane przez ekspertów Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan i zrealizowane na zlecenie PKPP przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w okresie 25 sierpnia – 30 września 2008 r. Przeprowadzono je na ogólnopolskiej losowej próbie 1100 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych, zatrudniających 2 lub więcej pracowników. Wywiady z respondentami były realizowane metodą wywiadu bezpośredniego (*face-to-face*) przez ankietatorów CBOS. Badanie w warstwie dotyczącej konkretnych działań realizowanych przez przedsiębiorstwa objęło okres styczeń 2007 – czerwiec 2008.

² Szerzej na temat podejścia MSP do problematyki formułowania strategii rynkowych – www.egospodarka.pl/36094,Lewiatan-sektor-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-2008,2,39,1.html

Wobec trudności i niechęci MSP do formułowania strategii w oparciu o modele stosowane w przedsiębiorstwach dużych, o zasięgu ponadregionalnym i globalnym – należy poszukiwać nowych kryteriów analizy i oceny zarządzania MŚP, przydatnych do formułowania doraźnych celów i metod działalności marketingowo-logistycznej. W tabeli 1 porównane zostały wybrane obszary zarządzania, ze wskazaniem charakterystycznych cech dla firm mikro, małych i średnich, które mogą stanowić wskazówkę do opisu i prognozowania przyszłej działalności rynkowej MSP.

Tab.1. Porównanie cech obszarów zarządzania w firmach z grupy MSP – według wielkości zatrudnienia

Obszary	Firma mikro (1–9 pracowników)	Firma mała (10–49 pracowników)	Firma średnia (50–249 pracowników)
1	2	3	4
Kształtowanie struktury organizacyjnej	Struktura uproszczona lub jej brak, pozioma, spłaszczona, właściciel zarządza pracownikami bezpośrednio. Łączenie własności i zarządzania.	Przejrzysta i uproszczona struktura pionowa, ograniczona liczba pośrednich szczebli zarządzania, ograniczona liczba komórek organizacyjnych wynikająca z liczby zatrudnionych. Szybki przepływ informacji.	Struktura pionowa, złożona z kilku odrębnych komórek organizacyjnych, mała liczba pośrednich szczebli zarządzania, niewielka liczba komórek organizacyjnych. Szybki przepływ informacji.
System kadrowy	Samozatrudnienie, firma rodzinna, ograniczona liczba pracowników, wykonujących różne zadania	Elastyczna polityka personalna. Małe zasoby ludzkie – łączenie zakresu obowiązków pracowników	Podział obowiązków i zakresu czynności, pracownicy różnych komórek organizacyjnych posiadają odrębne działania
Funkcje kierownicze	Właściciel jest jednocześnie kierownikiem. Scentralizowany sposób kierowania	Własność i zarządzanie może być rozdzielone w przypadku zatrudnienia menedżera. Ograniczone stosowanie współczesnych technik kierowania	Struktura właścicielska może być oddzielona od struktury organizacyjnej – jednak często właściciel staje na czele firmy

Tab. 1 (cd.)

1	2	3	4
Ustalanie celów strategicznych	Właściciel ustala cele strategiczne firmy intuicyjnie, rzadko korzysta z pomocy specjalistów. Decydująca jest bliskość rynku. Wybieranie strategii niszowej	Cele strategiczne firmy wiążą się głównie z celami doraźnymi, w związku z trudnościami z pozyskaniem informacji rynkowej (rynek bliski, lokalny) Wybieranie strategii związanej z rynkiem lokalnym, strategii niszowej	Cele długofalowe, ustalane na dłuższe okresy, sporządzanie analiz możliwości strategicznych firmy – w miarę posiadanych umiejętności przez zatrudnionych pracowników. Korzystanie z pomocy innych firm doradczych i jednostek naukowo-badawczych. Wybór strategii związanej z obsługiwanymi rynkami, strategii kosztowej.
Zasoby wiedzy	Wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu	Wiedza praktyczna, doświadczenie, wiedza specjalistyczna – fachowa	Wiedza praktyczna, doświadczenie, wiedza specjalistyczna – fachowa, korzystanie z wiedzy doradców
Zasoby ludzkie	Ograniczona liczba pracowników, często bez odpowiednich umiejętności i kompetencji	Zatrudnianie niezbędnych specjalistów w ostateczności, lub doraźnie	Zatrudnianie menedżerów, specjalistów – kierujących komórkami organizacyjnymi. Brak systemu zarządzania zasobami ludzkimi
System planowania	Brak planowania, lub planowanie krótkoterminowe, doraźne, związane z aktualnymi działaniami firmy	Ograniczone planowanie, brak dostatecznej wiedzy o planowaniu.	Planowanie krótkoterminowe, związane z utrzymaniem pozycji rynkowej. Planowanie długoterminowe – w oparciu o posiadane kontrakty i zamówienia na produkty lub usługi

Tab. 1 (cd.)

1	2	3	4
Organizowanie pracy	Niski stopień formalizacji zadań. Brak biurokracji. Organizowanie pracy dotyczy wyrobów lub usług jednostkowych, indywidualnych lub prostych konstrukcyjnie produktów	Duża koordynacja, brak problemów w przepływie informacji. Częsta reorganizacja związana z produkcją krótkiej serii wyrobów	Organizacja i koordynacja zadań uzależniona od rozpiętości struktur organizacyjnych, procesy produkcji mają charakter powtarzalny
Podjęmowanie decyzji	Szybkie podejmowanie decyzji przez właściciela, niechęć do ryzyka, obawa przed utratą rynku	Decyzje podejmowane są wspólnie z kierownikami, analizowane są różne aspekty zagrożenia	Decyzje i sposób ich przekazywania wynika ze struktury organizacyjnej, analiza ryzyka jest przeprowadzana w oparciu o wiedzę menedżerów i doradców
Systemy kontroli	Osobisty nadzór właściciela nad całością przedsiębiorstwa	System kontroli stanowiskowej, kontrola procesów przez osoby odpowiedzialne – nadzór właścicielski	Wydzielona komórka kontroli procesów, produktów. Specjaliści kontrolują i weryfikują wyniki działania firmy
Zarządzanie zmianą	Reagowanie na potrzeby indywidualnych klientów	Szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu firmy, uczenie się od nabywców	Budowanie przewagi konkurencyjnej na umiejętnościach elastycznego reagowania na zmiany
Logistyka i marketing	Brak orientacji marketingowej Sporadyczne stosowanie instrumentów marketingowych, procesy logistyczne oparte na zwyczajowych relacjach z klientami	Brak orientacji marketingowej, niewystarczające rozpoznawanie potrzeb klientów, sporadyczne stosowanie instrumentów marketingowych, procesy logistyczne nie są powiązane z działaniami marketingowymi	Brak wyraźnej polityki marketingowej, instrumenty marketingowe stosowane rzadko – nie tworząc jednolitej strategii rynkowej firmy. Brak powiązania procesów logistyczno-marketingowych

Tab. 1 (cd.)

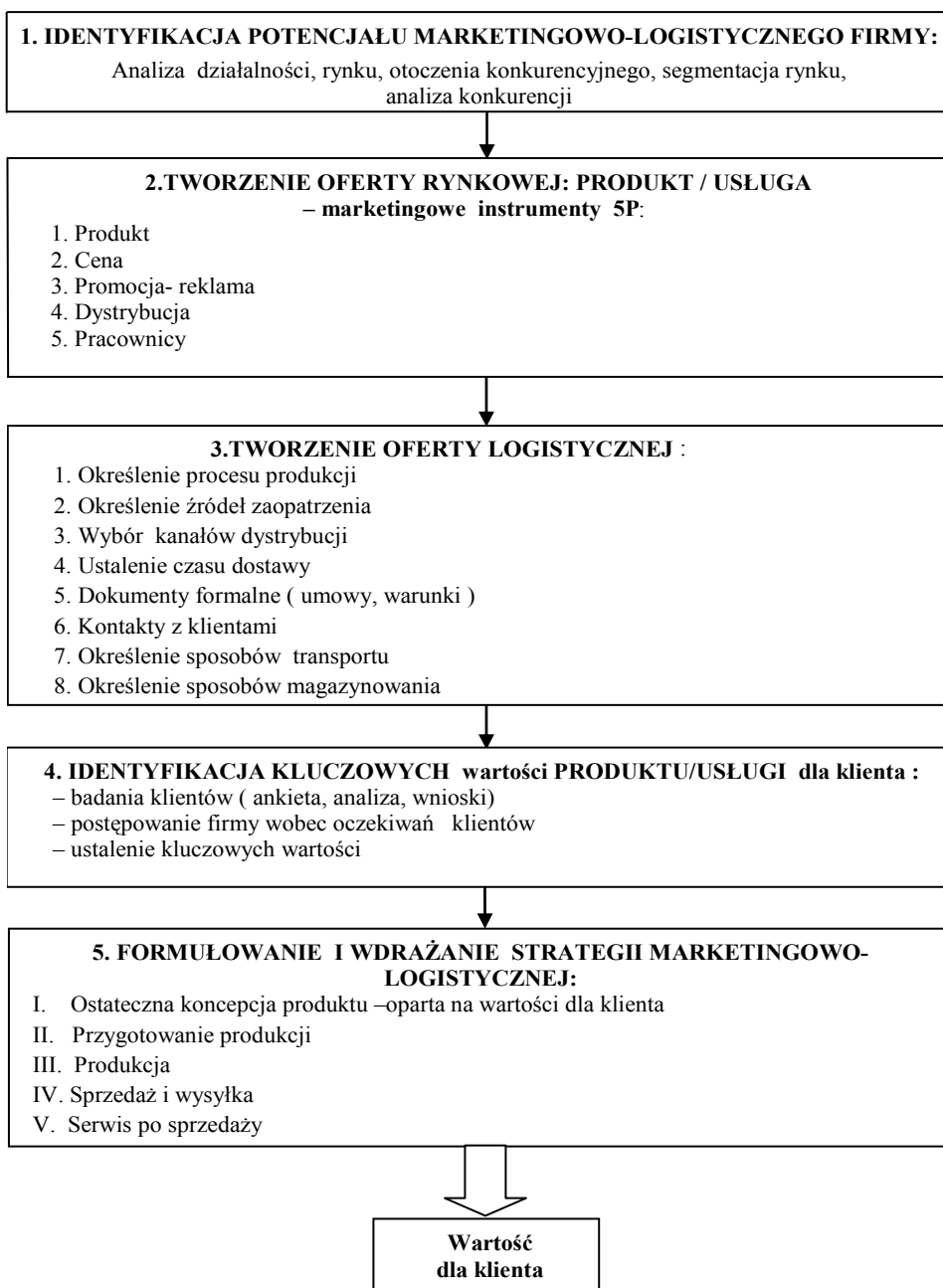
1	2	3	4
Innowacje	Specjalizacja wąska, w dziedzinie mało interesującej dla firm dużych	Specjalizacja. Innowacje organizacyjne, naśladownictwo	Specjalizacja, sięganie po rozwiązania techniczne i technologiczne realizowane w innych firmach, naśladownictwo. Sporadycznie innowacje produktowe, technologiczne

Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie wyników badań przedstawionych w tabeli 1 wskazuje na istotne różnice występujące w przedstawionych obszarach zarządzania pomiędzy firmą mikro,małą i średnią. Taki stan rzeczy może być wynikiem braku formalnej orientacji marketingowej oraz sporadycznego stosowania instrumentów marketingowych, opierania procesów logistycznych na zwyczajowych relacjach z klientami oraz na wypracowanych relacjach z dostawcami i konkurentami rynkowymi. Powiązanie działań marketingowych ze sprawną logistyką w MŚP ma charakter procesowy, w którym możemy wskazać na następujące elementy składowe (por. rys. 1):

- I. Identyfikacja potencjału marketingowo-logistycznego.
- II. Tworzenie oferty marketingowej.
- III. Tworzenie oferty logistycznej – dopasowanej do oczekiwań rynku.
- IV. Identyfikacja kluczowych wartości dla klienta.
- V. Formułowanie i wdrażanie marketingowo-logistycznej strategii.

Rys. 1. Procedura zarządzania marketingowo-logistycznego przedsiębiorstwem MŚP w procesie tworzenia wartości dla klienta



Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie, jak i zarządzanie nimi wymaga od przedsiębiorcy znajomości problematyki zarządzania, analizy otoczenia, identyfikacji czynników konkurencyjności. Wiedza ta może służyć do określenia zobowiązań firmy wobec otoczenia oraz do budowy systemu zarządzania opartego na zobowiązaniach. Celem rynkowym przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla klientów [Dobiegała-Korona 2006, s. 217], zatem formułowanie zobowiązań powinno być nakierowane również na tworzenie wartości.

3. Typologia zobowiązań w firmie MŚP

Można określić, że stojące u podstaw zachowań rynkowych MŚP relacje z otoczeniem są formą ustalonych działań typu interakcyjnego oraz definiowania zobowiązań pomiędzy firmą – a otoczeniem. Zobowiązania te mają charakter długo- lub krótkoterminowy i są świadectwem możliwości (rzeczywistych i potencjalnych) funkcjonowania przedsiębiorstwa MŚP na rynku. W przedsiębiorstwach MŚP można zidentyfikować działania marketingowo-logistyczne, których celem jest osiągnięcie celu rynkowego przedsiębiorstwa, które stają się podstawą formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa. Zobowiązania podejmowane przez przedsiębiorstwo MŚP charakteryzują zarówno samą firmę pod względem marketingowym, jak również jej zasoby, umiejętności podejmowania ryzyka rynkowego. Obejmują również element logistyczny zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż dotyczą procesu przemieszczania wyrobów, informacji, finansów. Można zatem określić, że zobowiązania w przedsiębiorstwie obejmują całość obszaru zarządzania marketingowo-logistycznego. Celem zobowiązań jest tworzenie wartości dla klienta [Janczewska 2010].

Wśród zobowiązań świadczących o konkretnych relacjach z otoczeniem można wyróżnić :

- zobowiązania kierownicze,
- zobowiązania określające,
- zobowiązania wzmacniające,
- zobowiązania przekształcające.

Podejmowanie zobowiązań może być rozpatrywane w kategoriach procesowych, z uwzględnieniem wagi i znaczenia danego zobowiązania oraz przyszłych jego efektów dla przedsiębiorstwa [Sull 2006, s. 16].

Zobowiązania kierownicze – umożliwiają nakreślenie działań istotnych dla funkcjonowania firmy, takich jak: inwestycje kapitałowe, decyzje personalne oraz oświadczenia publiczne dotyczące samego przedsiębiorstwa oraz tworzenia wizerunku firmy na rynku.

W przypadku przedsiębiorstw MŚP – do zobowiązań finansowych można zaliczyć:

- uzyskanie kredytu w banku,
- pozyskanie finansowania z funduszy Unii Europejskich,
- znalezienia partnera strategicznego lub inwestora.

Zobowiązaniem typu personalnego będą decyzje w zakresie:

- zatrudnianie i zwalnianie pracowników,
- tworzenie możliwości kształcenia pracowników,
- zmiany w strukturze firmy prowadzące do lepszego wykorzystania zasobów ludzkich w firmie.

W obszarze oświadczeń publicznych znajduje się następujące zobowiązania:

- afirmacja misji i wizji przedsiębiorstwa na rynku,
- informowanie o wartościach uznawanych w firmie,
- tworzenie wizerunku firmy poprzez publiczne działania w zakresie ekologii, sponsoringu.

Zobowiązania określające mają na celu formułowanie zasad postępowania na rynku, dokonywanie wyboru partnerów i kooperantów, wyboru i segmentacji rynku. Obejmują również pewien zbiór zasobów i procedur dotyczących postępowania na rynku oparty na wartościach wyznawanych w firmie. Celem zobowiązań określających jest sformułowanie następujących elementów składowych:

- ramy strategiczne – zakreślają obszar działalności przedsiębiorstwa, w tym również ocenę i opinię na temat konkurentów i metod walki konkurencyjnej;
- zasoby – materialne (ziemia, maszyny, budynki) i niematerialne (marka lub marki, wizerunek firmy, technologie, wiedza);

- procesy – zdefiniowane jako specyficzne działania w przedsiębiorstwie, które prowadzą do wytworzenia wyrobu lub usługi i dostarczenia jej do klienta;
- relacje – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne – definiowane jako związki z osobami, organizacjami, klientami, dostawcami, dystrybutorami, i innymi składowymi otoczenia;
- wartości – jako uznawane za istotne dla działalności firmy normy postępowania, procedury, wzorce zachowań w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych.

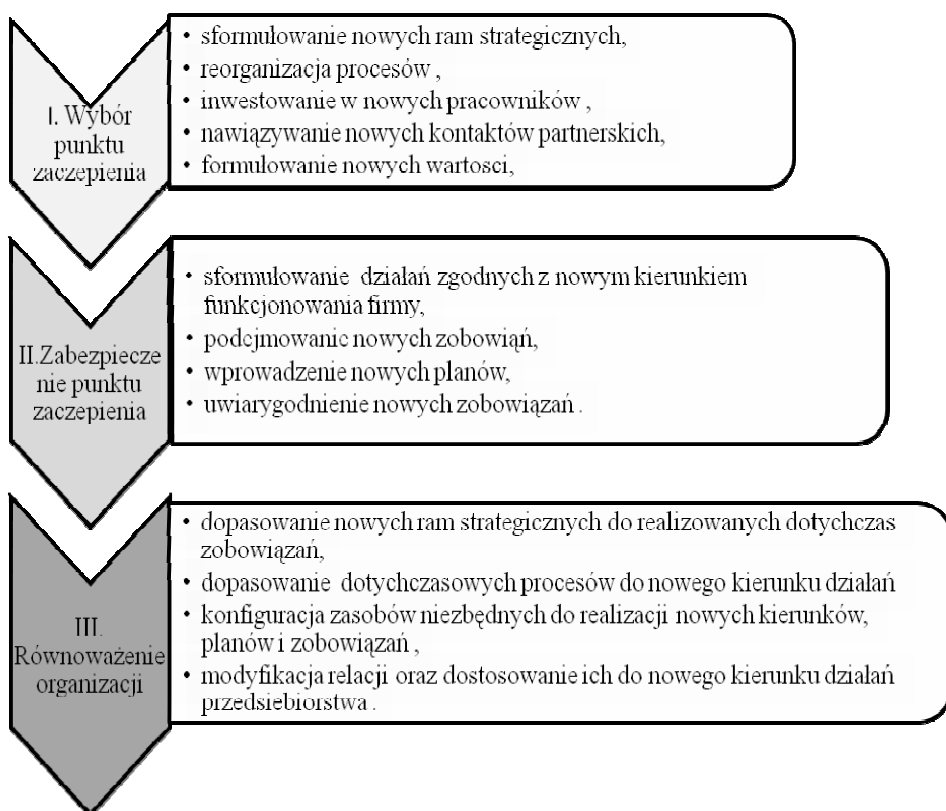
Zobowiązania wzmacniające – służą wspieraniu podjętych zobowiązań określających. Należą do nich:

- podejmowanie przedsięwzięć umożliwiających realizację działań rynkowych i walki konkurencyjnej,
- odnawianie umów z dotychczasowymi klientami,
- podejmowanie przedsięwzięć w celu podniesienia skuteczności działań.

Wadą zobowiązań wzmacniających jest zmniejszenie elastyczności firmy, trzymanie się tradycyjnych form działania i znanych partnerów. W przypadku MŚP działania wzmacniające mogą prowadzić do utrudniania lub eliminowania nawiązywania nowych kontaktów i relacji poprzez sztywne relacje finansowe lub marketingowe.

Zobowiązania przekształcające – występują w momencie destabilizacji funkcjonowania firmy – np. w wyniku pojawienia się zagrożenia, kryzysu lub zmian w otoczeniu firmy. Zmiana w funkcjonowaniu firmy może również wystąpić w momencie pojawienia się szansy rynkowej – np. nowych zamówień, nowych klientów, etc. Podejmowanie zobowiązań przekształcających może w efekcie prowadzić do poprawy sytuacji firmy, jej rozwoju i uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Zobowiązania przekształcające będą wiązać się z przeorientowaniem zarówno zobowiązań kierowniczych, jak nowego ujęcia zobowiązań określających i wzmacniających. Algorytm postępowania przy podejmowaniu zobowiązań przekształcających został przedstawiony na rys. 2.

Rys 2. Kolejne kroki przy podejmowaniu zobowiązań przekształcających



Źródło : Opracowanie własne na podstawie : Donald N.Sull *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wyd. Helion, Gliwice, 2006, s. 13.

4. Znaczenie zobowiązań kierowniczych

W przedsiębiorstwach z grupy MŚP, w których liczba pracowników jest ograniczona – większość zobowiązań zostaje sformułowana i zaprezentowana przez właściciela firmy – przedsiębiorcę. Posiada on pełną wiedzę o aktualnym stanie przedsiębiorstwa oraz w oparciu o zasoby podejmuje decyzje dotyczące ram strategicznych oraz istoty procesów w firmie. Zobowiązania kierownicze [Sull 2006, s. 16] budowane na bazie aktualnego stanu firmy odnoszą się do jej działania w przyszłości; są związane z projektowaniem cyklu życia przedsiębiorstwa, przy czym

czas trwania cyklu życia nie jest dokładnie możliwy do określenia. Z punktu widzenia budowania strategii przedsiębiorstwa MŚP w dłuższej perspektywie – najistotniejsze stają się zobowiązania podejmowane przez właściciela przedsiębiorstwa. Badania własne przedsiębiorstw MŚP w przemyśle spożywczym [Janczewska 2008] stały się podstawą do identyfikacji i opisu typologii zobowiązań kierowniczych oraz określenie procesowego charakteru tychże zobowiązań – co pokazuje tab. 2. W tabeli zaprezentowano przykłady zobowiązań w przedsiębiorstwie z sektora MŚP, w branży cukierniczej – produkujących czekoladę do dalszego przerobu w innych firmach cukierniczych.

Tab. 2. Typologia zobowiązań kierowniczych na przykładzie przedsiębiorstwa MŚP w branży cukierniczej – firmy produkujące czekoladę do celów przemysłowych (dalszy przerób)

Rodzaj zobowiązania	Opis cech zobowiązania	Powiązania z procesem	Przewidywane efekty z tytułu podjętego zobowiązania
1	2	3	4
Określenie ram strategicznych	Produkcja czekolady w oparciu o surowce najwyższej jakości, w oparciu o nowoczesne technologie zautomatyzowany system produkcji Dostosowanie wyrobów do wymagań odbiorców przemysłowych	Procesy zarządzania logistycznego	Uwiarygodnienie firmy wobec klientów, budowa wizerunku marki, wzrost liczby klientów – w wyznaczonych terminach
Określenie zasobów materialnych	Zapewnienie odpowiedniego poziomu zasobów: – nowoczesna linia produkcyjna – wykorzystanie linii automatycznych – opracowanie receptur – wiedza o rynku i trendach na rynku	Proces produkcji Procesy marketingowe. Proces zarządzania wiedzą	Zwiększenie liczby asortymentów, zdobycie nowych rynków, wymiana wiedzy z otoczeniem
Określenie procesów	Oparcie procesów o aktualne systemy zarządzania jakością: – TQM, ISO, HACCP – alokacja zasobów w oparciu o system JIT – modyfikacja procesów w oparciu o LM	Procesy zarządzania logistycznego w firmie	Wdrażanie nowych norm jakości, wzrost poziomu jakości produktów, szybki wzrost zysków

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4
Określenie relacji	– proces budowania relacji z klientami – proces budowania relacji z dostawcami – proces budowania relacji z instytucjami okołobioznesowymi	Proces zarządzania logistyczno-marketingowego przedsiębiorstwem	Obejmowanie w przyszłości większych udziałów w rynku, zapewnienie stabilnych kontraktów na dostawy surowców, zdobycie funduszy, unowocześnienie produkcji
Określenie wartości	– określenie systemu wartości firmy – zapisy norm i wartości firmy zgodne z ISO, HACCP	Proces zarządzania jakością	Efekt w dalszej perspektywie: poprawa wizerunku firmy, budowa marki, lepsze zarządzanie firmą

Źródło: Opracowanie własne.

Formułowanie zobowiązań kierowniczych jest procesem długotrwałym, często efekty poszczególnych rodzajów zobowiązań są odłożone w czasie ze względu na ich charakter, konieczność planowania zakupów, czy też pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Poszczególne kategorie zobowiązań kierowniczych są integralnie powiązane z procesami zarządzania marketingowo-logistycznego w procesie tworzenia wartości dla klienta [Janczewska, 2010].

5. Marketingowe wsparcie realizacji zobowiązań kierowniczych

W badanych przedsiębiorstwach MŚP z branży cukierniczej szczególnie ważne było stosowanie instrumentów marketingowych, wspierających zobowiązania kierownicze w poszczególnych przedsiębiorstwach. Na przykładzie przedsiębiorstwa produkującego czekoladę do dalszego wykorzystania w produkcji cukierniczej można wskazać na następujące działania marketingowe wspierające zobowiązania kierownicze prezentowane w tab. 2:

- produkt – czekolada do dalszego przerobu wykorzystywana była do produkcji pralin, oblewania wafli, do nadzień, ciast i lodów. Ze względu na specyfikę procesów technologicznych u odbiorców niezbędne było dopasowanie parametrów reologicznych czekolady do wymagań odbiorcy. Kolejnym oczekiwanym atrybutem czekolady był jej skład surowcowy, dotyczący zawartości surowców pochodzących z ziarna kakaowego, wpływający na smak, kolor, cechy i parametry reologiczne³;
- cena – cena wyrobu była kalkulowana w oparciu o światowe ceny giełdowe ziarna kakaowego, kurs walut, ceny pozostałych składników oraz koszty produkcji i transportu. Cena kalkulacyjna była porównywana z cenami oferowanymi przez konkurentów;
- dystrybucja – realizowana w systemie pośrednim i bezpośrednim. W zależności od postaci produktu dostawy czekolady przemysłowej realizowane są z wykorzystaniem cystern lub samochodów ciężarowych. Dystrybucja przedsiębiorstwa jest dopasowana do możliwości rozładunkowych odbiorcy oraz jego systemów magazynowych. W przypadku transportu czekolady płynnej odbiorca posiada zbiorniki przystosowane do rozładunku i przechowywania czekolady w odpowiedniej temperaturze. Czekolada w postaci stałej (dropsy) jest pakowana w opakowania papierowe (worki, kartony) – w takiej postaci jest też przechowywana w klimatyzowanych magazynach u odbiorcy;
- promocja – w przypadku dostaw B2B stosowana jest bezpośrednia informacja marketingowa, prezentacja możliwości wytwórczych dostawcy, oferowanie współpracy technologicznej i jakościowej, gwarantowanie pełnej identyfikowalności wyrobu i zgodności produkcji z systemem HACCP.

³ Parametry reologiczne w odniesieniu do czekolady – parametry fizyczne płynnej czekolady takie jak lepkość, płynność ; są to parametry istotne dla dalszego przerobu i zastosowania czekolady: do oblewania, do formowania, etc. W szczególności reologia zajmuje się takimi zagadnieniami jak: zmiennymi relacjami między naprężeniem i odkształceniem jako funkcją czasu, zmienną lepkością, odrywaniem i mieszaniem się cząstek substancji poddawanych naprężeniom, układaniu się substancji względem podłoża lub naczynia, prędkością tłoczenia substancji, formowaniem jej powierzchni [<http://pl.wikipedia.org/wiki/Reologia>].

5. Podsumowanie

Zarządzanie poprzez zobowiązanie może być wykorzystane w marketingowo-logistycznym systemie zarządzania przedsiębiorstwem MŚP. W typologii zobowiązań wyodrębnić można zobowiązania kierownicze, określające, wzmacniające i przekształcające – które składają się na pewien obraz prognozy strategicznej przedsiębiorstwa z grupy MŚP. Wśród nich istotne znaczenie posiadają zobowiązania kierownicze, będące podstawą głównych kierunków działania firmy. Jednak zdefiniowanie samych zobowiązań oraz ich implementacja w MŚP wymaga umiejętności rozpoznawania procesów w przedsiębiorstwie, znajomości metod analizy otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa oraz określania czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na samą realizację zobowiązań jest identyfikacja barier i przeszkód. Do tego celu może być wykorzystane instrumentarium z dziedziny controllingu, w tym monitorowanie realizacji zobowiązań oraz analizę wskaźników i mierników realizacji poszczególnych rodzajów zobowiązań. Prezentowana w artykule metoda zarządzania poprzez zobowiązania może być stosowana jako pewna formuła zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem z sektora MŚP.

Bibliografia

- Carmichael E. 2008, *Commitment Based Management*, <http://www.evancarmichael.com/Leadership/4179/Commitment-Based-Management.html>
- Dobiegała-Korona B. 2006, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, [red.] Dobiegała-Korona B., Herman A., Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Gaweł A. 2007, *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Janczewska D, 2008, „Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa jako przejaw przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy – na przykładzie branży cukierniczej, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy* [red.] Ziolo Z., Rachwał T., Kraków, Warszawa-Kraków 2008, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej, Instytut Geografii, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków.

- Janczewska D. 2010, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MSP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” nr 1 (10)/2010, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, s. 49.
- Keramati A. and Azdeh M.A., *Exploring the Effects of Top Management's Commitment on Knowledge Management Success*, World Academy of Science, Engineering and Technology 27 2007, A Case Study, s. 292.
- PARP 2010, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009*, [red.] Wilmańska A., PARP, Warszawa.
- Pierścionek Z. 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., 2010, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztozek M. 2007, *Konkurencyjność sektora MŚP - Raport z badań Lewiatan*, Warszawa, www.pkpplewiatan.pl.
- Strużycki M. 2004, *Istota i struktura otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, [red.] Strużycki M., Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Strategic Management for SMEs „Navigating in Turbulent Times” National Institute of Technology Management, http://www.ucd.ie/nitm/assets/downloads/fraunhofer_seminars/sep_17_03/NITM_Strat_01b_StratMgt.pdf
- Sull D.N. 2006, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstw w obliczu kryzysu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Wennekers S., Thurik R., *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*, Small Business Economics, 1999, No 13.

The Role of Commitment Based Management in Marketing-Logistic Managing of SMEs

Summary

The marketing-logistic management of enterprise needs the process view in descriptions and analysis and formulating the strategy connecting the possibility of realization those process with expectation of the market. One of characteristic the present SMEs is to make the commitments towards outside and inside clients, suitable with resources and potential of SMEs. The aim of article is presentation of new way to identify of logistic-marketing management of SMEs by the analysis of commitments.

Katarzyna Kolasińska-Morawska
SWSPiZ w Łodzi

Merchandising z kreacją atmosfery jako forma komunikacji z klientem w miejscu sprzedaży

Koncepcja kształtowania zadowolenia klienta zajmuje obecnie centralne miejsce w teorii i praktyce marketingu. Współcześnie w warunkach ostrej walki konkurencyjnej nie wystarczy składanie jedynie deklaracji. Obecnie istotne jest zrozumienie istoty orientacji na rzecz klienta oraz faktyczne jej stosowanie. Coraz większa konkurencja zwłaszcza w sektorze handlu oraz zmiany zachodzące w zachowaniach nabywców powodują, że działalność firm handlowych odbywa się w coraz trudniejszych warunkach. Konsekwencją tego stanu rzeczy są liczne zabiegi mające na celu aktywizację sprzedaży tak, aby odpowiadała ona klientom-konsumentom i przynosiła wymierne efekty przedsiębiorstwom. Wielce pomocny jest tu merchandising, jako instrument komunikacji.

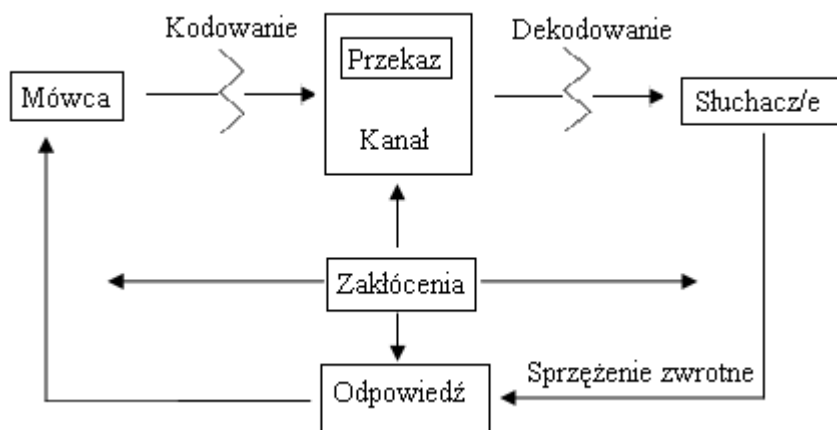
Odkąd istnieją sklepy, odtąd można mówić, że ich właściciele pragnęli komunikować się ze swoimi potencjalnymi klientami. Szyld, okno wystawowe, lady ustawione przed sklepami, różnorodność aranżacji wewnątrz, ekspozycja towarów w sklepie oraz przed nim, muzyka i zapachy to składniki kompozycji merchandisingu traktowanej, jako sztuka zarządzania procesem komunikacji na styku sklep – klient.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie jak istotną rolę odgrywa merchandising, jako całościowa i kompleksowa koncepcja oddziaływania w miejscu sprzedaży na rzecz kreacji atmosfery sprzyjającej proce-

som komunikacji sklepów z ich klientami, a w rezultacie podejmowania przez tych drugich decyzji zakupowych.

Komunikowanie należy w tym wypadku rozumieć, jako proces dwukierunkowej wymiany informacji pomiędzy podmiotem gospodarczym, a rynkiem. Przedsiębiorstwa handlowe należąc do tej grupy podmiotów, które są najbliższe klienta i pozostają w nieustającym procesie wymiany informacji, który jest współcześnie jednym z najistotniejszych procesów mających miejsce w przedsiębiorstwach. Jednym ze sposobów realizacji wymiany informacji, jaki stosują placówki handlowe w stosunku do klienta-konsumenta, jest właśnie merchandising. Jest on traktowany, jako najskuteczniejsza koncepcja zarządzania procesem komunikacji w miejscu sprzedaży. Poniższe opracowanie odnosi się do zagadnienia merchandisingu traktowanego z jednej strony, jako koncepcja działania przedsiębiorstw handlowych (reprezentowana w stacjonarnych placówkach handlowych) z drugiej, jako instrument komunikacyjny.

Rysunek 1. Proces komunikacji dwukierunkowej według M. L. Fleura



Źródło: B. Szymoniuk (red.), Rok 2006, *Komunikacja marketingowa instrumenty i metody*, Wyd. Ekonomiczne s.a. s. 18, [za:] Ph. Kotler, Marketing, Rebis, Poznań, s. 575.

Na początek należy wyjaśnić pojęcie komunikacji. Z uwagi na złożoność i wieloaspektowość pojęcia komunikacji definicji terminu jest wiele. Wyraz „komunikować się” pochodzi z języka łacińskiego i oznacza chęć,

pragnienie stanu kontaktu (porozumienia się) z inną osobą¹. W szerszym ujęciu komunikowanie się to przeprowadzanie analizy marketingowej, która pozwala na uzyskanie niezbędnych informacji dla przedsiębiorstwa o rynku². Komunikacja marketingowa jest identyfikowana z promocją, która jest pojęciem węższym. Przedsiębiorcy komunikują się z nabywcami za pomocą całej aktywności marketingowej, czyli oprócz promocji także za pomocą produktu, ceny i dystrybucji. Dlatego też „komunikacja” zawiera w sobie przepływ danych od przedsiębiorstwa do kupującego i na odwrót. Natomiast „promocja” jest to przepływ wiadomości tylko w jednym kierunku³. Promocja, jako działanie jednostronne stosowana jest w celu nie tylko dostarczenia informacji o produktach przedsiębiorstwa, ale również po to by uświadomić klientów, że mają nowe niezaspokojone potrzeby. Takie działanie ma za zadanie zwiększyć zainteresowanie produktami, a w konsekwencji przełożyć się na zwiększony popyt. Jednak nie ma tu wymaganej jak w komunikacji wymiany informacji. Jest tylko działanie ze strony klienta - akt zakupu, rozumiany jak przyswojona informacja promocyjna. W takim przypadku przedsiębiorstwo nie prowadzi dialogu z klientem.

Termin Merchandising⁴ ma pochodzenie anglojęzyczne. Słowo to nie ma odpowiednika w języku polskim, dlatego przyjęła się jego angielska nazwa. Etymologia tego słowa jest łacińska, merchandising pochodzi od czasownika mercari – handlować⁵. Merchandising do dziś nie ma jednego ujęcia definicyjnego. W różnorodnych opracowaniach mowa jest raczej o wielu odmianach merchandisingu: merchandisingu producenta oraz merchandisingu handlowym, merchandisingu prostym oraz złożo-

¹ Prof. dr hab. B. Dunaj, 2000, *Słownik współczesnego Języka Polskiego*, tom 1, Cykada, s. 399.

² H. Mruk (red. naukowy), 2002, *Komunikowanie się w biznesie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań, s. 7.

³ B. Szymoniuk (red.), 2006, *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania* [w:] *Komunikacja marketingowa instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 16.

⁴ Pomysł merchandisingu pojawił się w Stanach Zjednoczonych. Następnie został przysposobiony przez Europę Zachodnią i z pozytywnym skutkiem był on tam przez nie używany już od ostatnich lat 60-tych XX wieku. [za:] A.I. Baruk, 2006, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców?*, Dom Organizatora, Toruń, s. 113.

⁵ B. Borusiak, 2005, *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 7.

nym, czy marketingu na bazie *window trimmers*, *visual merchandisingu*, *digital merchandisingu* czy wreszcie *multisensorial merchandisingu* i *merchandisingu* w odniesieniu do doświadczeń zakupowych (*shopping experience*).

W definicjach merchandisingu akcentowane są albo elementy teoretyczne albo praktyczne z uwagi na różne podejście do tej tematyki przez teoretyków i praktyków. Z jednej strony traktowany jest, jako metoda aktywizacji sprzedaży, z drugiej, jako koncepcja zarządzania przestrzenią sprzedażową, a jeszcze z innej, jako właśnie narzędzie komunikacji marketingowej w punkcie sprzedaży detalicznej. Wieloznaczność i różnorodność podejść wynika z ewolucji, od prostego instrumentu, techniki, metody, do koncepcji i wręcz filozofii działania placówek handlowych. Merchandising bywa także identyfikowany ze „sztuką ekspozycji towarów w punkcie sprzedaży detalicznej, mającą zachęcić klienta do nabywania towarów i usług. W tej grupie mieści się zatem określenie, według którego merchandising jest to metoda wystawiania towarów w sklepu, mająca na celu zainspirować i skłonić klientów do ich kupowania”⁶. Dla traktujących merchandising, jako zespół działań promocyjnych prowadzonych w miejscach sprzedaży detalicznej – zasadnym jest stwierdzenie, określające merchandising, jako każdą formę wewnątrz sklepowej promocji, która została zaprojektowana w celu zwiększenia obrotów⁷. W szerokim ujęciu merchandising można określić, jako innowacyjną, współczesną i systemową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w turbulentnym otoczeniu rynkowym⁸. Według tej koncepcji przedsiębiorstwa w celu zrealizowania zadań wykorzystują narzędzia merchandising mix, tj. towar, marże, technologię i promocję⁹.

Zatem można powiedzieć, iż merchandising to działania w miejscu sprzedaży, których celem jest nakłonienie potencjalnych klientów do zakupu. W takim ujęciu zakres merchandisingu obejmuje zarówno zago-

⁶ G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, 1998, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 228.

⁷ B. Borusiak, 2005, *Merchandising...*, op. cit. s. 11.

⁸ U. Kałużna-Drewińska, B. Wankiewicz-Rak, 1997, *Marketing w handlu*, AE, Wrocław, s. 79.

⁹ J. Chwałek, 1992, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa, s. 95.

sposodarowanie przestrzenne sali sprzedażowej, prezentację towarów na półce, różnorodne działania promocyjne, sterowanie ruchem nabywców, a przede wszystkim stworzenie odpowiedniej atmosfery placówki handlowej do podjęcia przez potencjalnych nabywców decyzji zakupowych.

Tabela 1. Reprezentacja bodźca – przydatność w merchandisingu

Bodziec	
Wizualne	– Kolory i natężenie światła – Efekty oświetlenia (lustrzane) – Wielkość i kształt przedmiotów
Słuchowe	– Tempo i rodzaj muzyki – Natężenie i wysokość dźwięków
Zapachowe	– Rodzaje zapachów (świeże kwiaty, chleb) – Intensywność zapachu – „Świeżość” otoczenia
Dotykowe	– Miętkość i gładkość materiałów – Temperatura otoczenia – Możliwość kontaktu dotykowego
Smakowe	– Wrażenia smakowe – Intensywność wrażeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Sullivan, D. Adcock, 2003, *Marketing w handlu detalicznym*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Atmosfera to świadome budowanie (projektowanie) sklepu w celu wywołania u kupujących określonych efektów. Tworzona jest poprzez oddziaływanie na zmysły nabywcy wywołując określone wrażenia: wzrokowe, słuchowe, węchowe i dotykowe. Proces ten odbywa się w oparciu o komunikaty bodźcowe, których składowymi są wszystkie elementy będące częścią sklepu lub/i jego wystroju skierowane do klienta. Odbiorca tego komunikatu, czyli klient-konsument, często w sposób nie w pełni świadomy odczytuje tą informację. Finalizacją procesu komunikacji jest transakcja w postaci zakupu wyrobu przez klienta, która jest odpowiedzią na wysyłany przez sklep komunikat. Czasami to nabywca wysyła komunikat, jako pierwszy mówiąc, jaki produkt jest w stanie

zaspokoić jego potrzeby. Oznacza to, że komunikacja placówki handlowej z konsumentem mająca postać działań merchandisingowych odgrywa ważną rolę, gdyż pomaga przyciągnąć większą liczbę klientów.

Stosowanie merchandisingu okazuje się współcześnie niezbędne. Wykorzystanie przestrzeni handlowej w sposób optymalny, a zarazem najbardziej skuteczny, aby przyciągnąć klienta właśnie do tego, a nie innego sklepu jest obecnie najważniejszym celem. Sklep, uzyskuje wówczas większą liczbę możliwych okazji do pokazania klientom oferty, i konsekwentnie zwiększa się szansa na zawarcie transakcji. „Wynika to z tego, iż od 27 do 75% decyzji dotyczących zakupu danego produktu podejmowane jest właśnie w miejscu sprzedaży”¹⁰. Przedsiębiorstwa stosując merchandising pragną osiągnąć cele związane z dotarciem do jak najliczniejszej grupy klientów i zachęcania ich do wejścia i zakupów, zarządzając atmosferą jednostki handlowej poprzez stworzenie warunków powstawania zachowań lojalnościowych wśród nabywców, co sprzyja budowie reputacji i pozycji przedsiębiorstwa poprzez ukształtowany wizerunek placówki handlowej.

Szczególną rolę w działaniach merchandisingowych odgrywa Merchandising wizualny. Merchandising wizualny jest to ogół działań związanych z wywołaniem wizualnych wrażeń u klientów w punkcie sprzedaży¹¹. Jest to dość istotna część działań merchandisingowych, ponieważ najwięcej informacji człowiek odbiera za pomocą wzorku. Merchandising wizualny¹² obejmuje: elementy otoczenia sklepu, prezentację produktów, system komunikacji wewnątrz sklepowej, system oddziaływania na zmysły klienta. Sklep tworzy dzisiaj wizję nowego lepszego świata.

¹⁰http://www.tnsglobal.pl/uploads/1569/Marketing_w_Praktyce_2005_11_01_Zakupy_pod_wplywem_impulsu_1.tif z dn. 24.01.2009 r.

¹¹ L. Witek, (2007), *Merchandising – w małych i dużych...*, op. cit. s. 13.

¹² Elementem związanym z merchandisingiem wizualnym jest *visual promotion*. Obejmuje ona wiele elementów związanych z identyfikacją wizualną przedsiębiorstwa handlowego, tj symbole, graficzne, szyld, witrynę sklepową, okna wystawowe, aranżację (kolorystyka, oświetlenie, muzyka, zapachy, klimat zakupów), rozplanowanie powierzchni sklepowej oraz ekspozycję towarów, [za:] R. Nowacki, *Visual promotion i Merchandising jako czynniki aktywizujące sprzedaż przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4-5/2003, s. 18.

ta. Jego design pretenduje coraz częściej do miana dzieła sztuki¹³. Ogólna atmosfera sklepu i wystrój tematyczny urzekają klientów¹⁴.

O atmosferze zakupów decyduje dzisiaj już nie tylko posiadany asortyment, polityka cenowa czy też system obsługi, ale coraz częściej nastroj, jaki panuje w danej placówce handlowej¹⁵. Uprzejmienie zakupów jest możliwe dzięki połączeniu elementów marketingu mix z taką oprawą sprzedaży, która nada cechy indywidualności oraz wyjątkowości danej placówce handlowej.

Tabela 2. Efekty stosowania muzyki w sklepie

Aspekt	Efekty
Muzyka (dowolnego rodzaju)	Każdy rodzaj muzyki odwraca uwagę od upływu czasu Każdy rodzaj muzyki może zwiększyć wydatki i wydłużyć czas spędzany w sklepie
Natężenie	Głośna muzyka ożywia, cichsza – uspokaja Głośniejsza muzyka może zmniejszyć wydatki i skracać czas spędzany w sklepie
Tempo	Muzyka szybsza jest odbierana, jako weselsza (przyjemniejsza) od powolnej Szybka muzyka zwiększa prędkość ruchu klientów w sklepie
Wysokość dźwięków	Wysokie tony wydają się bardziej ekscytujące, niskie robią wrażenie smutniejszych
Popularność	Może wpływać tylko na czas pobytu w sklepie – muzyka popularna wydłuża go

Źródło: M. Sullivan, D. Adcock, 2003, *Marketing w handlu detalicznym*. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 204.

Kreacja atmosfery panującej w placówkach współtworzona jest przez takie rozplanowanie i zagospodarowanie przestrzeni sklepowej by w połączeniu z instrumentarium informacyjnym, kolorystyką, zapachami oraz

¹³ Merchandising jako dzieło sztuki prezentuje opracowanie: T. Morgan, 2008, *Merchandising. Projektowanie przestrzeni sklepu*. Wyd. Arkad.

¹⁴ J. Diamond, E. Diamond, 2007, *Merchandising. Magnetyzm przestrzeni handlowej*. Wyd. Helion.

¹⁵ J. S. Ławicki, 2003, op. cit., s. 33.

muzyką zakupy były przyjemnością. Na bazie bodźców wzrokowych w postaci barwy, jej natężenia, wyglądu przedmiotów (wielkości, kształtu), dźwiękowych – poprzez muzykę oraz wszelkie inne dźwięki (natężenie oraz wysokość dźwięków), węchowych ze względu na charakter i intensywność zapachów, dotykowych w postaci możliwości kontaktu w zakresie odczuwania temperatury oraz faktury przedmiotów, ponadto doznań smakowych, które są odbierane przez zmysły każdego człowieka, występuje oddziaływanie na podświadomość. Źródłem bodźców mogą być również zachowania innych klientów znajdujących się w placówce handlowej. Oczywiście oprócz efektów funkcjonalnych placówka handlowa musi posiadać nowoczesny i estetyczny wygląd pasujący do otoczenia, co znajduje wyraz, tam gdzie jest to możliwe, w coraz częstszym odchodzeniu od blaszanych prostych hal na rzecz stylizowanych fasad oraz wnętrza budynków, zapewniającego klimat zakupów.

Wszystkie docierające bodźce zostają przetworzone przez każdą osobę w indywidualny sposób, prowadząc do szczególnego nastroju, który kieruje późniejszym zachowaniem. Spójna oraz kompletna koncepcja kreacji atmosfery placówki jest przełożeniem koncepcji stanów emocjonalnych klienta: bodziec – organizm – reakcja, i jako taka ma za zadanie stworzyć pożądany zakres postrzegania przestrzeni sklepu, jako atrakcyjnej. Wygląd zewnętrzny oraz wewnętrzny sklepu i jego wielkość, jako źródło informacyjne stanowią niemego sprzedawcę oferty placówki.

Atmosfera typowa dla sklepów należących do danej sieci ma coraz większy wpływ na jej pozycjonowanie. Atmosfera ta przekłada się natomiast na rzeczywiste zachowania klientów i ich postawy wobec sieci.¹⁶ Osoby kupujące w oszczędnych w wystroju i aranżacji halach dyskontu kierują się innymi kryteriami wyboru (głównie ceną) niż osoby wybierające supermarket osiedlowy, hipermarket, galerię handlową czy ekskluzywne sklepy. Coraz częściej determinantą odwiedzin super bądź hipermarketu są nie tylko zakupy, lecz cele rekreacyjne lub towarzyskie¹⁷.

¹⁶ T. Domański, 2001, *Strategie marketingowe dużych ...* op. cit., s. 62.

¹⁷ Występy Maryli Rodowicz, Perfectu, Kory i Manam'u, Beaty Kozidrak i Bajmu, Elektrycznych Gitar, Arki Noego, Norbiego oraz aktorów z serialu "Klan". Najlepsi polscy artyści rozrywkowi koncertują w hipermarketach. W wielu polskich mallach działają już kina, galerie, organizowane są pokazy mody, występy mimów i konkursy karaoke.

Centra handlowe, obok hali sprzedażowej super bądź hipermarketu, posiadają sklepy rozmaitych branż, salony fryzjerskie, punkty usługowe, restauracje i kawiarenki. Atrakcjami kreującymi atmosferę mikromiasta są w przypadku rozbudowanych centrów handlowych własne systemy architektoniczne, z plataniną uliczek łączących wewnętrzne place, fontannami oraz miejscami wytchnienia¹⁸.

Zmiana koncepcji funkcjonowania placówki handlowej zmierza coraz głębiej w stronę potrzeb klienta, tak by być zgodną z jego wyobrażeniami i potrzebami oraz by być możliwie blisko. Wobec tego kreacja odpowiedniej atmosfery na samej hali sprzedażowej wymaga odejścia od monotonii wielkich przestrzeni oraz przytłaczających swym wyglądem surowych hal. Masowość ma być indywidualna, i na ile tylko możliwe również prywatna. Doskonale sprawdza się tu koncepcja mikroświatów¹⁹, która jednocześnie dzieląc oraz łącząc powierzchnię hali kreuje wewnętrzne spójne mikroprzestrzenie, co ma skrócić dystans psychologiczny dzielący sklep oraz klienta. Narzędziem wykonawczym są socjotechniki merchandisingu, który poprzez zróżnicowanie mebli, koloru stoisk, oświetlenia czy oznakowania steruje ruchem i klimatem placówki.

Istotnym elementem „uprzyjemniania” klientom pobytu w sklepie jest brak zegarów. Zwolnieniu ulega tempo dnia codziennego, klienci przestają być świadomi upływającego czasu, licząc raczej godziny niż minuty. Standardem umilania zakupów stała się również muzyka²⁰. Jej rodzaj oraz dynamika może być taka sama dla całej placówki bądź od-

Jest tylko kwestią czasu, kiedy pojawi się tam pierwszy stały teatr. [za:] <http://www.wprost.pl/ar/?O=36991>.

¹⁸ Przykładem może być centrum handlowe – supermall – Arkadia, który współtworzą cztery pasaże: Wisła, Kopernik, Pan Twardowski oraz Canaletto. Przy czym każdy ma odmienny charakter, architekturę oraz symbolikę. Architektura Wisły nawiązuje do motywów wodnych, pasaż Kopernik odwołuje się do astronomii i matematyki, z kolei Pasaż Pan Twardowski jest kreacją świata baśni. Ostatni z pasaży, Canaletto stanowi obraz miejskiej ulicy handlowej.

¹⁹ Szerzej: M. P. Pinto, 1999, *Les univers de consommation: application du principe de catégorisation*. „*Décision Marketing*”, 17/ 1999. [za:] T. Domański, 2005, *Bliskość między siecią handlową a klientem – wyzwania strategiczne*. „*Marketing i Rynek*”, 1/ 2005, s. 5.

²⁰ Właściciel sklepu, który zdecyduje się na oprawę muzyczną jest zobowiązany do płacenia tantiem autorskich – reguluje to zapis ustawy z 4 lutego 1994 roku o prawach autorskich i przepisy jej pokrewne.

mienna w różnych jej częściach. Stosowanie akustycznych doznań, jak wykazały przeprowadzone w kilku krajach badania, wydłużają średni czas robienia zakupów oraz zwiększają liczbę klientów²¹. Wnioski z badań były również takie, iż muzyka „szybka” powoduje przyspieszenie poruszania się klientów po sklepie, zaś muzyka „wolna” – wzrost liczby zakupionych towarów.

Jednak nie tylko ona stanowi o atmosferze sklepu. Kreują ją również zapachy²². Aromaty świeżo wypiekanych produktów docierające z piekarni i cukierni oraz aromaty na stoiskach perfumeryjnych i kosmetycznych, wciągają klientów do wnętrza sklepu. Wielobarwność asortymentu, podkreślająca walory smakowe wzmocniana jest oświetleniem, tak by klient otrzymywał kompleksową stymulację bodźcową.

Atmosfera, obok fizycznych elementów placówki, wygody zakupu, asortymentu oraz poziomu obsługi, jak również wielu innych czynników przyczynia się do kreacji wizerunku. Obraz stworzony przez jedną placówkę przekładany jest na wizerunek całej sieci. Kreacja wizerunku wymaga kontaktowania się firmy ze swoimi klientami, by i obecni i nowi kupujący mieli świadomość istnienia sklepu, byli do niego pozytywnie nastawieni, posiadali szeroką i pożądaną wiedzę o ofercie oraz samym detaliście. Sklepy stają się zatem nie tylko miejscem zakupów, ale również forum wymiany myśli i informacji. Kompleks handlowy stanowi dziś swoisty przekaz komunikacyjny kierowany do klientów. Górujące nad hipermarketami totemy, neony z logotypami sklepów czy wręcz flagi sieci informują o miejscu placówki handlowej. Już samo umiejscowienie sklepu na obszarze danego miasta, jego wielkość, kolorystyka

²¹ Badanie przeprowadzone w USA na zlecenie MUZAK – firma zajmująca się dostarczaniem satelitarnych zestawów muzyczno-reklamowych udowodniły, że w placówkach, w których emitowana jest muzyka wydłuża się przeciętny czas obecności klienta w sklepie o ok. 18% oraz zwiększa się liczba kupujących o ok. 17%, [za:] *Muzyka w supermarkecie*. „Supermarket Polska”, 7/ 2001, s. 31.

²² W początkach lat 80. rozwinęła się nauka zwana aromachologią, zajmująca się wpływem zapachów na psychikę klienta. Nauka ta bada zależności między psychologią a zapachami i możliwościami wywoływania przez nieokreślonych emocji i uczuć: odprężenia, szczęścia, dobrego samopoczucia, radości, zmysłowości i wielu innych, [za:] Z. Zielińska, 2000, *Psychologiczne uwarunkowania postaw nabywczych polskich konsumentów na rynku dóbr i usług żywnościowych*, „Handel Wewnętrzny”, 2/ 2000, ss. 2–3.

fasad oraz wnętrza, wewnętrzne rozplanowanie oraz asortyment i jego ceny stanowią zbiór komunikatów informujących o roli, znaczeniu oraz zakresie funkcjonalnym placówki.

Posiadanie uwiarygodnionego wizerunku firmy powoduje, że klienci odnoszą wrażenie, iż dany sklep lub sieć jest godna zaufania. Takie postępowanie jest zabiegiem zmierzającym do kreacji tożsamości placówek, z którymi mógłby identyfikować się klient, uznając je za swoje własne. Gdy wizerunek sklepu/sieci na trwałe zakorzeni się w umyśle klienta, staje się głównym komponentem marki. Budowa wizerunku ma doprowadzić do tego, by sklep był postrzegany, jako wyjątkowa i szczególnie oraz pożądana placówka.

H&M, CA, Zarra, Tesco, Real, Carefour, Makro Cash & Carry, Selgros, Obi, Castorama oraz Praktiker to rozpoznawani na świecie giganci we właściwych sobie obszarach. Inni o geograficznie mniejszej skali działania również posiadają to coś, co pozwala im na wyróżnienie się na rynku: Biedronka, Alma, Piotr i Paweł, Rossmann, Carry, Reserved, CCC oraz Empik oraz takie firmy jak Żabka, Ochnik, Ryłko, Wittchen, Wólczanka, Yves Rocher. Niezależnie od wielkości mierzonej liczbą placówek handlowych, powierzchnią sprzedażową oraz liczbą SKU, różnorodności asortymentowej oferty asortymentowej bądź stopnia technologicznej procesów ofertowania wymienione firmy posiadają to coś swoistego, charakterystycznego oraz unikalnego. Jest to atmosfera. W przypadku placówek wielkopowierzchniowych jest to surowość, czystość, schludność i wysoki stopień technologizacji procesów sprzedażowych – reprezentantem jest tu Tesco bądź na przeciwnym biegunie przytulność, naturalność oraz ekskluzywność – reprezentantem jest Alma. Rossmann kontra Yves Rocher, czyli liczba kategorii produktowych i niskie ceny konkurują z starannie wyselekcjonowanymi produktami z ekologicznych upraw o adekwatnych cenach. CCC w opozycji Ryłko, wiele modnych produktów niekoniecznie wysokiej jakości walczy w klasę w wysokiej cenie. I tak można by wymieniać walczące o udział w portfelu klienta brandy. To co jest istotne to mianowicie to, że każda firma kieruje swoją ofertą do określonej grupy klientów, bo każda grupa wybiera placówki ze względu na panującą tam atmosferę.

Skład oferty placówek handlowych tworzą nie tylko fizyczne produkty, ale proces świadczenia usługi – kreowana atmosfera. Muzyka, światło, dźwięk i sposób realizacji procesu usługi to kompozycja, która łączy ekonomię, estetykę oraz artyzm. To jest istotne czy placówka identyfikowana jest z wysokim stopniem obsługi – *high touch* jak Deni Cler bądź wysokim stopniem technologicznej logizacji – *high tech* jak sklepy Lidl, czy proces oferowania jest typu *hard selling* – sklepy Biedronka, czy *soft selling* – Kastor, czy strategia cenowa odnosi się do obniżania cen markowych towarów – *off price* – Real, czy raczej podwyższania ceny oferowanych produktów – rzecz ekskluzywności miejsca ich oferowania *trading up* – Alma. Równie istotne jak wymienione elementy, jest również to w jakich warunkach jest realizowany proces ofertowania, czy jest miło i przytulnie, czy w słycać muzykę i jaki jest to gatunek, czy zapachy zachęcają do wejścia i pozostania w sklepie, czy kolorystyka oraz faktura wyposażenia sklepu jest tożsama z oferowanym asortymentem oraz w jakim stopniu doświetlone jest pomieszczenie. Wymienione składowe tworzą właśnie atmosferę. Nieuchwytną, nienamacalną i jednocześnie niezmiernie istotną dla obecności i rozpoznawania placówki handlowej.

Bibliografia

- Baruk A.I., 2006, *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców?*, Dom Organizatora, Toruń.
- Borusiak B., 2005, *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Chwałek J., 1992, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa.
- Diamond J., Diamond E., 2007, *Merchandising. Magnetyzm przestrzeni handlowej*. Wyd. Helion.
- Domański T., 2001, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*. PWN Warszawa.
- Dunaj B., 2000, *Słownik współczesnego Języka Polskiego - tom 1*, Wydawnictwo Cykada.
- Foxall G.R., R.E. Goldsmith, 1998, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kałużna-Drewińska U., Wankiewicz-Rak B., 1997, *Marketing w handlu*, AE, Wrocław.
- Morgan T., 2008, *Merchandising. Projektowanie przestrzeni sklepu*. Wydawnictwo Arkady.
- Mruk H. (red. naukowy), 2002, *Komunikowanie się w biznesie*, Wyd. A E, Poznań.
- Nowacki R., *Visual promotion i Merchandising, jako czynniki aktywizujące sprzedaż przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny” 4-5/2003.
- Pinto M. P., 1999, *Les univers de consommation: application du principe de catégorisation. „Décision Marketing”*, 17/1999.

- Szymoniuk B., 2006, *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*. Wyd. PWE
- Witek, L., 2007, *Merchandising w małych i dużych firmach handlowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CH Beck.
- Zielińska Z., 2000, *Psychologiczne uwarunkowania postaw nabywczych polskich konsumentów na rynku dóbr i usług żywnościowych*. „Handel Wewnętrzny”, 2/2000.
- <http://www.tnsglobal.pl>
- <http://www.wprost.pl>

Merchandising with creation of the atmosphere as a form of communication with the customer at point of sale

Summary

This article is devoted to merchandising as comprehensive philosophy of the impact at point of sale for the creation of an friendly atmosphere to the communication process of stores with their customers. The text analyze in detail the factors which produce a positive impression of the trading unit at the customer, which should lead to decision of purchase. Number of incentives have been presented, which sellers interact with customer's minds in order to create an appropriate atmosphere of shopping, which is one of the determinants of the choice of particular shop.

Joanna Łuczak

SWSPiZ w Łodzi, Komenda Miejska Policji w Łodzi

Marketingowe aspekty zarządzania firmami na rynku usług ochroniarskich

1. Wstęp

W warunkach rosnącej konkurencji skuteczność podejmowanych działań oraz efektywne wykorzystanie okazji do rozwoju, istotnie zależy od tego, czy organizacja rozumie warunki w jakich funkcjonuje. W prywatnym sektorze ochrony jest podobnie. Zakres i formę prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia określa ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia¹, która to nadała ramy prawne w sferze bezpieczeństwa osób i mienia. Jest to taki obszar życia społecznego, w jakim, z racji ustawowych uwarunkowań i realnych możliwości, nie zapewniają go służby państwowe, a w szczególności policja². Wiedza dotycząca otoczenia organizacji świadczącej usługi ochrony, poprawia efektywność jej działań, a tym samym korzystnie wpływa na budowę pozycji na rynku. Usługa to działalność, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nie prowadząca do uzyskania własności³. Rezultatem pracy usługowej jest czynność, która zaspokaja potrzebę człowieka⁴, która oddziałuje na klienta

¹ Dz. U. nr 114, poz. 740.

² M. Sławiński, *Ochrona osób i mienia – prawne podstawy działania*, Wyd. KARAT, Warszawa 1999.

³ P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Warszawa 2002, s. 707.

⁴ M. Daszkowska, *Usługi, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

lub przedmioty bądź też nieruchomości, które to znajdują się w jego posiadaniu, nie powodując przy tym przeniesienia prawa własności⁵. Zatem usługi w zakresie ochrony osób i mienia prowadzą do zaspokojenia potrzeb w zakresie poczucia bezpieczeństwa.

2. Zarządzanie marketingowe na rynkach usług

Marketing jest jednym z elementów zarządzania organizacją, który determinuje jej charakter i sukcesy. Kadra kierownicza powinna zdawać sobie sprawę, iż możliwość przetrwania mają tylko te przedsiębiorstwa, które będą znały potrzeby rynku krajowego i zagranicznego, a także będą potrafiły dostosowywać swoją produkcję, dystrybucję, cenę i serwis do potrzeb klientów, pokonując przy tym konkurentów⁶. Współczesny marketing zakłada, że działalność gospodarcza powinna uwzględniać przede wszystkim oczekiwania klienta. I to właśnie on stanowi nieodłączny element sukcesu organizacji i jej pozycji na rynku. Podejmowane w organizacji decyzje ekonomiczne, powinny zaspokajać potrzeby konsumenta, co wiąże się z całkowitą orientacją na klienta i rynek. Wszelkie działania, jakie podejmuje organizacja, powinny być ukierunkowane na zapewnienie maksymalnej satysfakcji klienta.

W organizacji marketing stanowi podstawową funkcję łączącą potrzeby i oczekiwania klientów poszczególnych segmentów rynku z działalnością produkcyjną, czy handlową, która podporządkowana jest orientacji na klientów. Orientacja na klienta powoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz sukcesy w rywalizacji na rynkach. Marketing więc jest sposobem myślenia o rynku i organizacji, o jej roli i zadaniach, które zapewniają jej przetrwanie i rozwój⁷. Marketing to działania, które polegają na przewidywaniu potrzeb nabywców oraz na kształtowaniu oferty podaży towarów i usług, według zapotrzebowania rynku⁸.

⁵A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

⁶A. Pomykański, *Strategie marketingowe*, Wyd. PŁ, Łódź 2000, s. 9.

⁷T. Sztucki, *Marketing*, Placet, Warszawa 1994, s. 40.

⁸D. Rucińska, D. Tłoczyński, *Strategie marketingowe*, Wyd. Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1999, s. 9.

W krajach rozwiniętych gospodarka oparta jest na usługach, czego powodem jest liczba zatrudnionych i wielkość wytwarzanego dochodu przez ten sektor. Powoduje to jego dominację nad pozostałymi sektorami. Wśród konsumentów popularne są usługi turystyczne i rozrywkowe, które pomagają w wypoczynku przy szybkim tempie życia, zapewniające wyższy poziom życia, jak niektóre usługi medyczne czy edukacyjne. W ostatnim czasie coraz bardziej popularne są usługi telekomunikacyjne z powodu dynamicznego rozwoju techniki i stosowania technologii o najwyższym poziomie. Stąd właśnie wynika szybki rozwój sfery usług, w której ograniczenia interwencyjne państwa, powodują wzrost konkurencji.

Klasyfikacja firm usługowych może być tworzona w oparciu o różnorakie kryteria. Jednym z kryteriów jest rodzaj własności, który dzieli je na:

- prywatne, jak magazyny i firmy dystrybucyjne, czy banki,
 - państwowe, do których należy policja, czy szpitale państwowe;
- Kolejnym kryterium jest rodzaj rynku, na którym firmy działają:
- rynek konsumencki – np. firma ubezpieczeniowa, detalista,
 - rynek przedsiębiorstw – np. firma komputerowa.

Usługi mogą wymagać:

- dłuższego bezpośredniego kontaktu z klientem, tam gdzie usługa jest skierowana wprost do klienta - np. fryzjer i służba zdrowia,
- minimalnego kontaktu z klientem, gdzie usługa jest skierowana na przedmioty – jak w przypadku pralni chemicznych, czy automatycznych myjni samochodowych;

Usługi mogą opierać swoją działalność na:

- ludziach – jak w przypadku doradztwa lub szkolnictwa, te z kolei można podzielić na:
 - ⇒ takie, które są świadczone przez wysoko wykwalifikowaną kadrę, np. radcy prawni, lekarze;
 - ⇒ takie, które są świadczone przez niewykwalifikowanych pracowników, np. portier, dozorca⁹.

W wielu krajach nastąpił szybki rozwój sfery usługowej. Spowodowało to także rozwój zarządzania marketingowego usług. Porównując z mar-

⁹ P. Kotler, *Marketing*, op. cit., ss. 708–709.

ketingiem prowadzonym w sferze produkcyjnej, marketing usług ma jeszcze dużo do nadrobienia. Może to być postrzegane co najmniej jako dziwne, kiedy bierze się pod uwagę ogromny udział sfery usługowej w licznych krajach świata. Zarządzanie marketingiem usług z pewnością stawia wyższe wymagania od tradycyjnego marketingu zewnętrznego korzystającego z koncepcji 4P¹⁰. Jednakże można zauważyć branże, które posiadają duże doświadczenie w działaniach marketingowych. Do nich zaliczyć można: banki, przedsiębiorstwa handlowe i turystyczne, czy instytucje ubezpieczeniowe¹¹. Podstawą zarządzania marketingowego usług są koncepcje marketingu mające wpływ na jego rozwój ukierunkowany na klienta. Tak więc racjonalnym i korzystnym dla firmy podejściem do marketingu usług jest troska o klienta i jego maksymalne zadowolenie, z uwzględnieniem konkurencyjności oferty i trwałej rentowności organizacji¹².

Podejście marketingowe determinuje decyzje podejmowane w sferze produkcji, czy sprzedaży dóbr na rynku, w zależności od zapotrzebowania klientów oraz od możliwości i opłacalności zaspokajania ich potrzeb. Nie zależnie od branży, są firmy, które osiągają sukcesy poprzez właściwe wykorzystanie zarządzania marketingowego¹³. Jako że marketing relacji jest koncepcją traktującą klientów jako wartość firmy i skupiającą wysiłki wokół klienta, nie można lekceważyć w sferze usług zależności pomiędzy marketingiem, obsługą klienta i jakością. Związek ten określany w literaturze przedmiotu marketingiem zintegrowanym, który zwraca uwagę na dwa podejścia do jakości:

- techniczna, która odnosi się do opinii klientów dotyczących technicznej strony świadczenia usług – np. jak często występują awarie,
- funkcjonowania, która określa odczucia klientów, opiera się na opinii, jakie powstają podczas procesu realizacji usługi – np. jak pracownicy danej firmy zareagują na zgłoszenie awarii¹⁴.

¹⁰ J.w., s. 714.

¹¹ M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN Warszawa 1998, s. 129.

¹² A. Gilmore, *Usługi: marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 13.

¹³ T. Dryl, *Koncepcja marketingu*, [w:] red. M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010, s. 213.

¹⁴ W. Machel, *Koncepcja marketingu relacji*, w: red. M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010, ss. 226–229.

Marketing zewnętrzny musi być poprzedzony marketingiem wewnętrznym. Nie ma sensu reklamować doskonałej usługi, zanim członkowie organizacji nie będą gotowi, chętni i zdolni do jej świadczenia. Biorąc pod uwagę, jak ważne są relacje pomiędzy klientem a organizacją, a więc jej członkami, musi ona skutecznie szkolić i motywować swoich członków, zwłaszcza tych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem. Aby organizacja mogła zapewniać wysoką jakość usług, wszyscy jej członkowie muszą być zorientowani na klienta. Należy zachęcać wszystkich pracowników firmy do stosowania zasad marketingu¹⁵. Organizacje powinny zatem brać pod uwagę m.in. założenia:

1. Każda firma, instytucja, czy organizacja ma swój rynek wewnętrzny, składający się z ludzi wraz ze swoimi potrzebami, ambicjami, oczekiwaniami, czy interesami.
2. Każdy pracownik jest klientem wewnętrznym.
3. Na rynku wewnętrznym istnieje co najmniej dwóch oferentów. Z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania, warunki, z drugiej zaś – ludzie realizujący cele firmy, oferujący swoje usługi w ramach posiadanych kwalifikacji, umiejętności, zdolności, wykształcenia, itp.
4. Istnieją wewnętrzne warunki pozwalające realizować wymianę usług, takie jak: warunki pracy, płacy, zasoby finansowe, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, itp.
5. Istnieje zależność pomiędzy otoczeniem społecznym, warunkami zewnętrznymi, a wewnętrznym rynkiem pracy.
6. Rynek wewnętrzny ustala swoje prawa i zasady funkcjonowania i powinien brać pod uwagę nie tylko wpływ otoczenia zewnętrznego, ale normy, wartości kształtujące się wewnątrz firmy, tworzące mechanizmy kontrolne¹⁶.

Opisane w sposób syntetyczny powyższe reguły, pokazują możliwości uzyskania maksymalnej efektywności i skuteczności w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów, pod warunkiem ich integracji. Strategia stosowana przez organizację stanowi spoiwo, służące tworzeniu i dostar-

¹⁵ P. Kotler, *Marketing*, wyd. cit., s. 715.

¹⁶ J. Otto, A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, Wyd. PŁ, Łódź 2007, s. 128.

czaniu na docelowy rynek stałej i wyróżniającej się oferty świadczonych usług¹⁷. Szczególne znaczenie w działalności rynkowej przedsiębiorstwa ma jego zorientowanie strategiczne¹⁸. Cykliczna analiza zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, stanowi determinant wyboru najefektywniejszej strategii. Sukces organizacji w danej branży zależy w znacznym stopniu od umiejętności formułowania i odpowiedniego wyboru strategii działań. Organizacja staje przed koniecznością efektywnego wykorzystania swoich zasobów poprzez dokonywanie wyborów, które powinny być oparte na kluczowych czynnikach sukcesu, charakterystycznych dla danego sektora, czy branży. Orientacja na rynek, szczególnie przy podejmowaniu decyzji długookresowych w warunkach burzliwości i złożoności otoczenia organizacji, intensyfikacji konkurencji oraz konieczności podnoszenia sprawności jej działania, staje się niezwykle istotna¹⁹.

Atrakcyjność rynku usług określana jest poprzez jego wielkość, tempo rozwoju, istniejącą na nim konkurencję, rodzaj oferowanych usług, a także sezonowość popytu na pewnego rodzaju usługi. W celu ustalenia natomiast pozycji konkurencyjnej danej organizacji, należy określić: rodzaj prowadzonej działalności, udział organizacji w rynku, jakość oferowanych przez nią usług. Nie bez znaczenia pozostają umiejętności marketingowe członków organizacji, poziom zarządzania oraz ilość i jakość posiadanych informacji, istotnych z punktu widzenia wyboru strategii działania. Zestawienie atrakcyjności rynku z pozycją konkurencyjną organizacji, powoduje wyróżnienie trzech typów normatywnych strategii rozwoju: ekspansja, selektywny rozwój, eksploatacja pozycji rynkowej i wycofywanie się²⁰.

Obserwacja życia gospodarczego dowodzi jednak, że nie ma gwarancji rozwoju każdej organizacji. Szanse na rozwój organizacji i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej istnieją, jeżeli podejmowane są działania w zakresie tworzenia strategii jej funkcjonowania²¹. Współczesne pro-

¹⁷ P. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 183.

¹⁸ A. Styś, *Zarządzanie marketingowe w sferze usług*, Wyd. Akademii im. Oskara Langego, Wrocław 2001, s. 8.

¹⁹ A. Pomykański, *Strategie marketingowe*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2000, s. 25.

²⁰ A. Michalak, *Marketing*, Wyd. AE, Poznań 1999, s. 71.

²¹ H. Mruk, *Strategie marketingowe*, Wyd. AE, Poznań 2002, s. 15.

blemy działających w warunkach konkurencji organizacji usługowych dotyczą umiejętnego dotarcia do klientów i odpowiedniego przekazywania im informacji o swojej ofercie i świadczonych usługach. Reklama przestaje być atutem, pomimo dynamicznego rozwoju sfery technologicznej. Nie zawsze stanowi ona najpopularniejsze i najbardziej skuteczne narzędzie promocji. Zmianie uległo nastawienie klienta do tradycyjnych form promocji, stąd zauważalne jest permanentne poszukiwanie nowych możliwości komunikowania się marketingowego²². Prawidłowo określony cel organizacji z punktu widzenia zarządzania marketingowego i służące jego realizacji odpowiednio dobrane narzędzia, powinny być kompatybilne z otoczeniem zewnętrznym organizacji²³.

Charakterystyczne cechy usług powodują, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie i marketing w organizacji, będą zmuszone stanąć przed wieloma problemami, wymagającymi szczególnych rozwiązań. Nie zawsze będą mogły skorzystać z doświadczeń marketingu dóbr materialnych, ponieważ często są one niewystarczające²⁴. Problemy marketingu mix w odniesieniu do usług są również częściowo odmienne od marketingu mix dóbr materialnych. Marketing mix adresowany jest zarówno do bieżących nabywców, jak i do potencjalnych. Celem marketingu-mix jest spowodowanie przywiązania nabywców, a więc klientów do korzystania z usług, jakie oferuje organizacja. Powinno się to odbywać poprzez: podtrzymywanie stałych kontaktów z klientami, zachęcanie ich do ponownego odwiedzenia, informowanie o nowych inicjatywach i składanie nabywcom formalnych (często pisemnych) podziękowań wraz z drobnymi upominkami za korzystanie z usług. Ważne jest także zbieranie informacji dotyczących preferencji poszczególnych klientów oraz dostosowywanie do nich zakresu świadczonych usług przez organizację. Marketing-mix wpływa na wzrost sprzedaży usług danej organizacji poprzez:

- rozszerzenie zakresu usług dla dotychczasowych nabywców,

²² D. Surówka – Marszałek red, *Marketing*, Wyd. Krakowskiej Szkoły Wyższej, Kraków 2008, s. 126.

²³ J. Otto, *Marketing w firmie usługowej*, Wyd. PŁ, Łódź 2002, s. 30.

²⁴ W. Żurawik, *Marketing podstawy i kontrowersje*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 295.

- przyciągnięcie większej liczby nowych klientów,
- minimalizowanie liczby nabywców niezadowolonych z jakości świadczonych usług.²⁵

Odnosząc się do działalności usługowej, klasyczna koncepcja 4P w zakresie marketingu-mix zastępowana jest koncepcją 5P, według której najważniejszym elementem marketingu-mix jest człowiek. Według tej koncepcji, marketing-mix w usługach obejmuje:

- Produkt (*product*),
- Ceny (*price*),
- Dystrybucje (*place*),
- Promocje (*promotion*),
- Ludzi (*people*);

Ta koncepcja może być kontrowersyjna z uwagi na to, że człowiek jest podmiotem, a nie przedmiotem w działalności marketingowej²⁶. Rozbudowana koncepcja 7P obejmuje ponadto proces i dowód materialny.

Umiejętne zidentyfikowanie skutecznej i efektywnej struktury marketingu najczęściej opiera się na odpowiednim ukierunkowaniu przyszłych działań. Jest to związane z poszukiwaniem idealnej koncepcji marketingu-mix dla wybranego segmentu rynku, która umożliwi uzyskanie maksymalnych efektów w procesie zaspokajania i kształtowania potrzeb klientów w często zmieniających się warunkach, burzliwości otoczenia organizacji. Ustalając cele i aspiracje klientów w określonym segmencie rynku, a także warunki, w jakich organizacja funkcjonuje, istnieje możliwość określenia najbardziej pożądanых przez klientów cech produktu, powszechnie akceptowanego poziomu cen, a także najbardziej sprawnych kanałów dystrybucji, promocji i reklamy. Na podstawie pogłębionej analizy podejmowanych przez daną organizację działań, można opracować taką koncepcję marketingu-mix, która będzie charakterystyczna dla efektów, jakie można uzyskać w oddziaływaniu na zjawiska rynkowe. Opracowana we właściwy sposób idealna koncepcja marketingu-mix, powinna być następnie porównywana z możliwością ponoszenia nakładów dotyczących rzeczywistej realizacji działań orga-

²⁵ E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2004, s. 533.

²⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1999, s. 323.

nizacji. Nierzadko rezultatem takowej konfrontacji jest rezygnacja z wybranej koncepcji marketingu-mix na korzyść innych, zakładających takie nakłady, które mogą być poniesione przez tą organizację. Jednak wiąże się to z uzyskaniem mniejszych efektów²⁷. Kadra kierownicza szczebla najwyższego powinna ustalić konkretne strategie dla każdego z elementów marketingu-mx, nowych produktów, sprzedaży w terenie, reklamy, promocji, cen i dystrybucji, uwzględniając charakterystykę docelowego, a także potencjalnego rynku²⁸. Wyznacznik właściwego wykorzystania instrumentów marketingowych stanowi przedmiot działalności, jakim jest usługa i jej charakterystyczne cechy, które odróżniają tę usługę od dóbr materialnych. A zatem niematerialność usług często bywa wielkim wyzwaniem dla marketingu-mix i menedżerów, członków organizacji usługowych²⁹.

Firmy usługowe ukierunkowane są na osiągnięcie maksymalnego poziomu automatyzacji procesów pracy, dzięki czemu istnieje możliwość standaryzacji usług. Świadomość tego powoduje, że usługodawcy permanentnie dokonują modyfikacji i ulepszeń procedur, których system informacji stanowi zasadniczy element. Dzięki niemu możliwa jest obserwacja i badanie potrzeb, czy preferencji klientów, a także monitorowanie wszelkiej działalności konkurencyjnej. Zatem pojęcie sprawnego przepływu informacji to nie tylko zjawisko wykorzystania systemów komputerowej rekreacji i sprzedaży usług przedsiębiorstwa, ale także, pojęcie to wiąże się z prowadzeniem monitoringu rynku pod kątem zmian, jakie w nim zachodzą³⁰. Współcześnie rywalizacja na rynkach opiera się na posiadanych informacjach. Większość wytwarzanych na określonych rynkach dóbr konkurencja jest w stanie skopiować, z większym bądź mniejszym wysiłkiem. Informacje zaś niekiedy są niemożliwe do skopiowania, dlatego też można uznać, iż informacje, w posiadaniu których znajduje się dana organizacja, mogą mieć istotny wpływ na jej przewagę konkurencyjną.

²⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2001, ss. 63–64.

²⁸ P. Kotler, *Marketing, podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 147.

²⁹ A. Styś, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003 s. 55.

³⁰ J. Otto, *Marketing ...*, wyd. cit., ss.28–29.

3. Rynek usług ochrony w Polsce

Zawód pracownika ochrony w ostatnich latach zyskuje coraz większą popularność, pomimo iż jest to dość nowy rynek usług. W Polsce dotychczasowa działalność prywatnego sektora ochrony doczekała się uregulowań prawnych w zakresie ochrony osób i mienia. W niektórych przedsiębiorstwach usługowych w zakresie ochrony, poziom usług jest bardzo wysoki. Zatrudnieni są tam specjaliści, do dyspozycji których pozostaje sprzęt o wiele wyższej jakości od wyposażenia organów państwowych, które odpowiedzialne są za bezpieczeństwo wewnętrzne państwa.

Podjęcie działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia wymaga uzyskania koncesji, która określa zakres i formy prowadzenia tych usług. Organem właściwym do udzielania lub odmowy udzielenia koncesji jest Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji. Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia jako pierwsza określiła i zdefiniowała podstawowe pojęcia, funkcjonujące w prywatnym sektorze ochrony. Określa ona m.in.:

- obszary, obiekty i urządzenia podlegające obowiązkowej ochronie,
- zasady tworzenia i funkcjonowania wewnętrznych służb ochrony,
- zasady prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia,
- kwalifikacje i uprawnienia pracowników ochrony,
- warunki nadzoru nad funkcjonowaniem ochrony osób i mienia.

Zdefiniowała pojęcia ochrony osób, ochrony mienia i pracownika ochrony. Jako ochronę osób traktuje działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa życia, zdrowia i nietykalności osobistej. Ochrona mienia określona została jako działania, które zapobiegają przestępstwom i wykroczeniom przeciwko mieniu, przeciwdziałają powstawaniu szkody wynikającej z tych zdarzeń oraz które nie dopuszczają do wstępu osób nieuprawnionych na teren chroniony. Pracownikiem ochrony jest osoba posiadająca licencję pracownika ochrony fizycznej lub licencję pracownika zabezpieczenia technicznego, która wykonuje zadania ochrony w ramach wewnętrznej służby ochrony albo na rzecz przedsiębiorcy, który uzyskał koncesję na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie ochrony osób i mienia. Podmiotami regulującymi ochronę osób

i mienia są, w myśl ustawy, wewnętrzne służby ochrony i przedsiębiorcy, którzy uzyskali koncesję na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie usług ochrony osób i mienia. Przedsiębiorcy ci to firmy ochroniarskie, świadczące usługi, działając w różnych formach prawnych³¹.

Na początku lat 90. ubiegłego wieku, kiedy zaczął powstawać rynek usług ochrony, powstawały pierwsze firmy świadczące usługi w branży security, które to od początku musiały podejmować działania marketingowe, mające na celu pozyskanie klientów. Pierwszymi klientami firm ochrony, były nowo tworzone firmy prywatne, zakłady i przedsiębiorstwa państwowe oraz jednostki administracji państwowej i samorządu terytorialnego, w których likwidowano istniejące straże przemysłowe. Wizerunek i działania marketingowe firm ochrony były najczęściej budowane przy pomocy akcesoriów militarnych, jak karabiny, pistolety, pałki, kajdanki oraz poprzez potężnie zbudowanych ochroniarzy w mundurach i kombinezonach. Również w nazwie i logo firm ujęte były militarne akcenty – tarcze, miecze, błyskawice, gromy, itp. Budowanie takiego obrazu na ówczesnym etapie rozwoju rynku, brało się stąd, że założycielami, czy też kadre zarządzającą stanowili najczęściej emerytowani milicjanci i żołnierze. Z biegiem czasu, w drugiej połowie lat 90., część firm świadczących usługi w zakresie ochrony, budowała swój wizerunek w oparciu o nowoczesne metody marketingowe, zaciągnięte z rynków zachodnich. Było to spowodowane między innymi wejściem w polski sektor ochroniarski międzynarodowych koncernów z branży security, np. Brinks, czy Securitas i wprowadzenie przez te firmy nowych standardów i wzorów marketingowych. Kolejnym powodem było odmłodzenie kadry menedżerskiej, która posiadała odpowiednie wykształcenie i wiedzę w zakresie marketingu, a ponadto wykorzystująca usługi firm consultingowych. Firmy Juwentus, Servo, Solid, w swoich materiałach reklamowych pod koniec lat 90. pokazywały już nowy wizerunek pracownika ochrony – bez elementów militarnych z małym dzieckiem na rękę – powstawał nowy obraz pracownika ochrony – nie uzbrojonego „osiłka”, a dającego poczucie bezpieczeństwa, odpowiedzialnego i pewnego siebie mężczyzny. Następnie przedstawiane były także kobiety, których wizerunek w materiałach reklamowych

³¹ Dz. U. nr 114, poz. 740.

był poniekąd efektem zatrudniania coraz większej liczby kobiet w charakterze pracownika ochrony, z jednej strony, z drugiej zaś powodowały pewne „ocieplenie” image nowoczesnych firm i całej branży security³².

Aktualnie dominującym trendem w budowaniu wizerunku firm ochrony, stosowanym w materiałach reklamowych (foldery, ulotki reklamowe, teczki firmowe) są wizualizacje nowoczesnych technologii IT, takie jak widok stanowisk kierowania, wyposażonych w ekrany komputerowe, na których wyświetlane są obrazy z obserwowanych obiektów, czy też zdjęcia nowoczesnych technologii, stosowanych w systemach kontroli osób, do których zaliczyć można bramki wykrywające metale, biometryczne systemy kontroli dostępu. W chwili obecnej jest to główna tendencja w kreowaniu wizerunku firm ochroniarskich. Oczywistym jest już posiadanie strony internetowej firmy, na której można odnaleźć wiele informacji, nie tylko dotyczących świadczonych usług, ale także na temat prowadzonej polityki kadrowej czy też kultury organizacyjnej. Wiele firm wprowadza i opiera się na zarządzaniu jakością. Uzyskiwanie certyfikatów jakości, pozytywnie wpływa na ich wizerunek, a często jest wyznacznikiem jej wyboru przez klienta.

W Polsce branża usług ochrony traktowana jest jako trudna. Przedsiębiorcy chcący zaistnieć w danym sektorze, powinni być świadomi, iż powodzenie podejmowanych przez nich działań w dużym stopniu uzależnione jest od kondycji gospodarczej całego kraju. W dobie rozwoju inwestycyjnego istnieje popyt na ochronę obiektów. Powszechnym jest już, że obiekty wojskowe, czy policyjne, a także inne obiekty o znaczeniu strategicznym dla państwa, jak elektrownie, lotniska, czy zakłady zbrojeniowe są ochraniające przez prywatne przedsiębiorstwa. Coraz powszechniej stosowany outsourcing w zakresie usług ochrony. Nie bez znaczenia pozostaje poziom bezpieczeństwa publicznego. Występująca wciąż przestępczość, spowodowana warunkami społeczno-gospodarczymi, powoduje obniżenie poziomu poczucia bezpieczeństwa wśród społeczeństwa. Państwowe organy, które są odpowiedzialne za bezpieczeństwo wewnętrzne, szukając oszczędności z uwagi na trudną sytuację materialną, likwidują mniejsze jednostki. Wobec czego, rynek usług ochrony ma możliwość rozwoju, wszędzie tam, gdzie organy państwowe wycofują się z prowadzenia działalności.

³² Opracowanie własne na podstawie materiałów reklamowych opisywanych firm.

Bezpieczeństwo jest jedną z podstawowych potrzeb każdej istoty ludzkiej. Wszyscy pragną zapewnić sobie i swoim bliskim ochronę, chcą jak najlepiej zabezpieczyć swój majątek, przed niebezpieczeństwami, które mogą wystąpić w obecnych warunkach gospodarczych. Przyczyn można upatrywać w różnego rodzaju wydarzeniach, które wymogły na zarządcach nieruchomości zwrócenie szczególnej uwagi na stan bezpieczeństwa obiektów. Wykorzystywane technologie i urządzenia powinny zapewnić, poza wysoką sprawnością techniczną, funkcjonalną i organizacyjną wysoki poziom bezpieczeństwa obiektu³³. Jest to możliwe dzięki odpowiedniej ochronie jako działania, które mają na celu zapewnić bezpieczeństwo życia, zdrowia i nietykalności osobistej oraz zapobiec przestępstwom i wykroczeniom przeciwko mieniu, a także przeciwdziałać szkodom powstałym w wyniku zaistnienia owych zdarzeń oraz niedopuszczenie do wstępu osób nieuprawnionych na teren chroniony³⁴.

Według danych na dzień 01.11.2010 roku Departamentu Zezwoleń i Koncesji MSWiA, na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie ochrony osób i mienia wydanych jest około 4500 koncesji. Ministerstwo nie posiada danych ile podmiotów faktycznie prowadzi działalność w tym zakresie, a ile koncesji jest tzw. „martwych”. Według danych z dnia 01.11.2010 Głównego Urzędu Statystycznego w sektorze usług ochrony funkcjonują 3232 podmioty gospodarcze, w tym 1035 osób prawnych i 2188 osób fizycznych. Różnica pomiędzy danymi Departamentu Zezwoleń i Koncesji a Głównego Urzędu Statystycznego wynika z faktu, iż nie wszystkie podmioty posiadające koncesję, prowadzą działalność gospodarczą³⁵. Z uwagi na brak danych statycznych dotyczących branży osób i mienia, nie ma możliwości dokładnej oceny tegoż sektora, a więc nie można ocenić jego wielkości, precyzyjnie określić udziału poszczególnych podmiotów w sektorze oraz liczby zatrudnionych pracowników, co może stwarzać pewne problemy przy określaniu strategii konkurencyjnej. W sektorze usług ochrony w Polsce można wyodrębnić cztery kategorie firm, biorąc pod uwagę ich wielkość i zasięg działania:

³³ *Bezpieczeństwo w biznesie*, dodatek specjalny 2006, s. 12.

³⁴ Z. Nowicki, *Ochrona osób i mienia*, TNOiK, Toruń 1999, s.19.

³⁵ Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych przez Departament Koncesji i Zezwoleń MSWiA oraz Głównego Urzędu Statystycznego.

- korporacje międzynarodowe,
- firmy o zasięgu ogólnokrajowym,
- agencje regionalne zajmujące się rynkiem jednego regionu,
- agencje lokalne obejmujące zasięgiem swojego działania jedno miasto lub powiat³⁶.

Strukturę usług w działalności firm ochrony można przedstawić jako:

- ochronę fizyczną osób i obiektów,
- konwojowanie wartości pieniężnych i innych,
- monitoring i systemy alarmowe tzw. ochrona techniczna (grupy interwencyjne),
- *cash processing*,
- usługi detektywistyczne³⁷.

W zakresie usługi ochrony znajduje się ochrona osób fizycznych, imprez masowych, imprez o charakterze kulturalno-rozrywkowym i rekreacyjnym, banków, zakładów pracy, hurtowni i magazynów, bazarów i targowisk, domów jednorodzinnych, sklepów³⁸, zespołów mieszkaniowych, obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa i obronności kraju, które określa i klasyfikuje się w odpowiedniej kategorii obiektów tzw. SUFO, obiektów rozległych – zajmujących duży obszar. Ich cechami charakterystycznymi są długie, często o złożonym kształcie i łatwe do pokonania granice, oddalone od siebie i zajmujące niewielki procent powierzchni całego terenu budynki, wreszcie obecność odkrytych instalacji i składowanych na wolnym powietrzu materiałów. Klasa obiektów rozległych jest szeroka. Należą do nich między innymi: otwarte tereny magazynowe, składy opału, składy budowlane, bazy paliwowe, lotniska, obiekty wojskowe³⁹. Konwojowanie w ramach usługi ochrony, obejmuje konwój wartości pieniężnych (w tym krajowe i zagraniczne znaki pieniężne, czek, weksle), papierów wartościowych, metali i kamieni szlachetnych oraz biżuterii, a także materiałów niebezpiecznych, w tym tok-

³⁶ Opracowanie własne.

³⁷ Opracowanie własne.

³⁸ Opracowanie własne.

³⁹A. Borysiuk, *Ochrona obwodowa w zabezpieczeniu obiektów rozległych*, [w:] *Ochrona mienia i informacji*, Nr 3/2006, s. 26.

sycznych i wybuchowych⁴⁰. Celem konwoju jest dostarczenie transportowanego mienia do wyznaczonego miejsca w stanie nienaruszonym, co jest uwarunkowane koniecznością oddziaływania prewencyjnego i zapewnienia możliwości odparcia ewentualnego zamachu przez ochronę⁴¹. Elektroniczne instalacje antywłamaniowe, systemy alarmowe mają na celu wykrycie naruszenia granic lub przestrzeni strzeżonego obiektu oraz wytworzenie sygnału alarmowego. Najczęściej stosowanym systemem alarmowym są urządzenia instalowane w strefie zewnętrznej ochrony obwodowej obiektu, charakteryzujące się dużym zasięgiem działania i wysoką odpornością na warunki atmosferyczne. Wczesne wykrycie, a zatem uruchomienie się alarmu, umożliwia bowiem podjęcie odpowiedniego działania jeszcze przed dotarciem osoby niepożądanego do strefy wewnętrznej⁴². Do zasadniczych zadań patrolu interwencyjnego należy patrolowanie wyznaczonego terenu geograficznego, a w razie konieczności, bez zbędnej zwłoki, udanie się na miejsce emisji alarmu. Będąc już na miejscu, patrol na za zadanie przede wszystkim potwierdzić przyczyny załączenia się alarmu. Ważnym jest również ustalenie stopnia zagrożenia osób i mienia znajdującego się w obiekcie, z którego dochodził sygnał alarmowy⁴³. *Cash-processing* polega na obsłudze obiegu pieniądza. A więc jego: liczenie, sortowanie w regionalnych centrach gotówki na rzecz banków, także obejmuje on konwojowanie oraz obsługę bankomatów. Usługi detektywistyczne na polskim rynku nie są tak rozwinięte, jak w krajach Europy Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych. Liczba detektywów prowadzących działalność to około 300. Corocznie wzrasta zainteresowanie usługami detektywistycznymi. Detektywi stali się poszukiwanymi specjalistami i stanowią w Polsce elitę, pomimo iż ogólna dostępność do informacji w Polsce jest mocno ograniczona⁴⁴.

⁴⁰ Rozporządzenie MSWiA z dnia 07 września 2010 w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać ochrona wartości pieniężnych przechowywanych i transportowanych przez przedsiębiorców i inne jednostki organizacyjne

⁴¹ M. Śledziewski, *Warto zadbać o bezpieczeństwo .konwojowanych pieniędzy*, w: *Ochrona mienia i informacji*, Nr 5/2009, s. 59.

⁴² J. Enerlich, J. Wojtał, M. Milewicz, *Ochrona osób i mienia*, Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 510.

⁴³ Opracowanie własne.

⁴⁴ A. Mańkowski, *Usługi detektywistyczne*, w: *Ochrona mienia i informacji*, Nr 2/2006, s. 45.

Z punktu widzenia zarządzania marketingowego, potencjalnych klientów można podzielić na kilka kategorii, każda grupa ma inne potrzeby i kieruje się innymi przesłankami przy wyborze firmy ochroniarskiej. A mianowicie:

1. Klient indywidualny – osoby prywatne pragnące ochrony mieszkania, domu, prowadzące działalność gospodarczą, np. sklep, warsztat samochodowy. Tego typu klient głównie jest odbiorcą usługi monitorowania swojego obiektu i przyjazdu grupy interwencyjnej.
2. Klient biznesowy – zakłady przemysłowe, duże magazyny, centra logistyczne, biurowce. Taki klient zazwyczaj wymaga ochrony fizycznej pracowników ochrony, oraz monitorowania wraz z grupą interwencyjną.
3. Klient korporacyjny – korporacje międzynarodowe, jak sieci handlowe, zagraniczne koncerny przemysłowe np. Gillette, P&G, Philips, ABB. Klient ten generalnie zainteresowany jest ochroną fizyczną pracowników ochrony, monitorowaniem wraz z grupą interwencyjną, konwojowaniem wartości pieniężnych.
4. Jednostki budżetowe – urzędy skarbowe, jednostki wojskowe, wodociągi, przedsiębiorstwa państwowe. Ów klient z reguły jest odbiorcą usługi ochrony fizycznej, monitorowania wraz z grupą interwencyjną, sporadycznie konwojowania wartości pieniężnych. Kontrakty na usługę ochrony są zawierane w trybie przetargów na podstawie ustawy o zamówieniach publicznych.
5. Banki – są klientem wymagającym z reguły monitorowania wraz z grupą interwencyjną oraz konwojowania wartości pieniężnych, najczęściej jednak na rzecz banków wykonywana jest usługa *cash processingu*⁴⁵.

Każda z tych kategorii jest innym klientem, ma inne potrzeby w zakresie bezpieczeństwa i ochrony oraz wymaga innych narzędzi marketingowych. Kadra zarządzająca firmą ochrony, aby odnieść sukces i rozwijać firmę, musi dostosować działania marketingowe dla określonej grupy klientów. Klient indywidualny nie jest czuły na reklamę przy użyciu mass-mediów, czy bilbordów. Wydatki na tego rodzaju reklamy, nie znajdują odzwierciedlenia w ilości pozyskanych klientów, gdyż nie ma

⁴⁵ Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

na nich większego wpływu. Klient ten, szczególnie w małych miastach, czy wsiach opiera się na znajomości marki, zwraca uwagę na loga firm, którymi są oznaczone budynki osiedlowe w sąsiedztwie, z jakiej firmy korzystają sąsiedzi. Cena to element szczególnie ważny w dużych aglomeracjach. Gdzie dla większości klientów indywidualnych, korzystających z monitoringu, cena jest determinująca przy wyborze tego rodzaju usługi. Może mieć związek z dużą ilością firm do wyboru, pewną anonimowością firmy. Dla przykładu w Łodzi jest około 15 firm świadczących usługi w zakresie monitoringu. Zarówno w dużych i małych aglomeracjach najbardziej skuteczną metodą dotarcia do klienta jest kontakt bezpośredni. Dla klienta biznesowego i korporacyjnego czynnikami wpływającymi na wybór firmy oferującej usługi z zakresu security to: cena, jakość świadczonych usług, znajomość marki. Ponadto dla klienta biznesowego często istotne są osobiste relacje i znajomość z kadrą zarządzającą danej firmy. W przypadku klientów korporacyjnych zauważalne jest zawieranie umów na szczeblu centralnym na wykonywanie usług, co powoduje, że usługi te są wykonywane przez jedną firmę na całym świecie. Przykładem może być koncern Procter & Gamble, który to na całym świecie jest obsługiwany w zakresie dystrybucji produktów przez firmę DHL, jego produkty są pakowane tylko i wyłącznie przez światowy koncern w zakresie opakowań produktów przemysłowych Sonoco. W tego typu powiązaniach strategicznych lokalne firmy nie mają możliwości zdobycie kontraktów na świadczenie tego rodzaju usług. Mogą być jedynie poddostawcami usług na rzecz generalnych dostawców. Inaczej wygląda sytuacja w przypadku jednostki budżetowej. Praktycznie cena jest jedyną przesłanką wygrania przetargu publicznego i zawarcia kontraktu. Tak więc musi być ona jak najniższa. Banki korporacyjne jako klient firm branży ochrony kierują się głównie marką firmy, jakością świadczonych usług oraz potencjałem rozwojowym firmy, stosują również podobną politykę, jak klient korporacyjny, a więc decyzje dotyczące wyboru wykonawcy zapadają w centrali. Szczególnie przy obsłudze usług z zakresu *cash processingu*. Banki Spółdzielcze obsługiwane są przez regionalne firmy polskie, gdzie ważna jest znajomość lokalnej marki, narodowość firmy, bliskość marki, w pewnym stopniu utożsamianie się z nią. W tej grupie klientów widoczne jest bardzo duże zapotrzebowanie na usługi oferowane przez polskie, regionalne i lokalne fir-

my. Cena nie jest determinującym czynnikiem w podejmowaniu decyzji o wyborze dostawcy usługi ochrony.

Tendencje rozwoju rynku usług ochrony zmierzają do:

1. Konsolidacji – poprzez przejmowanie przedsiębiorstw lokalnych i regionalnych przez korporacje międzynarodowe oraz firmy o zasięgu ogólnokrajowym. Taka sytuacja może się przyczynić do systematycznej monopolizacji rynku ochrony w małych miejscowościach.
2. Kompleksowości bądź specjalizacji:
 - kompleksowego realizowania usług poprzez zaspokajanie wszystkich potrzeb klienta w zakresie bezpieczeństwa,
 - specjalizacji polegającej na zaspokajanie jednej bądź kilku potrzeb klienta związanych z ochroną i bezpieczeństwem.
3. Tworzenia nowego segmentu w postaci consultingu w sferze bezpieczeństwa związanego z działalnością doradczą dotyczącą analiz zagrożeń oraz tworzenia systemów bezpieczeństwa dla konkretnego obiektu⁴⁶.

4. Podsumowanie

Jakość świadczonej usługi w sektorze usług ochrony osób i mienia, jest niezwykle istotna z punktu widzenia klienta. Zależy ona w dużym stopniu od czynnika ludzkiego, a więc od posiadanych przez kadrę kierowniczą, jak i poszczególnych pracowników kwalifikacji, które to odgrywają ważną rolę w ocenianiu jakości świadczonych usług. Pełne zaspokojenie potrzeb klientów stanowi główny cel wykonywania usług. Dzięki dużej elastyczności, przedsiębiorstwa mogą dostosowywać się do szerokiego kręgu klientów. Ważne jest, w jaki sposób przedsiębiorstwa wykonujące usługi ochrony, kształtują i rozwijają swoje kontakty z nabywcami ich produktu.

Działania promocyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa powinny dostarczać wiarygodnych informacji. Spowoduje to, iż usługi świadczone w zakresie ochrony i bezpieczeństwa przez poszczególne przedsiębiorstwa, będą wybierane w sposób przemyślany, a nie przypadkowo. Należy pamiętać, że dobry wizerunek firmy kształtowany jest także poprzez jej

⁴⁶ Opracowanie własne.

elementy materialne. Podobnie jak na innych rynkach, w przypadku sektora usług ochrony, proponującego usługi zwiększające bezpieczeństwo, wszelakie elementy materialne, jak wyposażenie biura, wizerunek pracowników oraz ich wyposażenie, powodują większą wiarygodność i pewność co do wysokiego poziomu świadczonych usług. Przedsiębiorstwo, które w sposób efektywny wykorzystuje instrumenty marketingowe, zwiększa swoje możliwości rozwojowe i umacnia swoją pozycję na rynku.

Bibliografia

- Borysiuk A., *Ochrona obwodowa w zabezpieczeniu obiektów rozległych*, w: *Ochrona mienia i informacji*, Nr 3/2006.
- Bezpieczeństwo w biznesie* dodatek specjalny 2006.
- Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- Dryl T., *Koncepcja marketingu*, [w:] red. Czerska M., Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010.
- Enerlich J., Wojtal J., Milewicz M., *Ochrona osób i mienia*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2001.
- Gilmore A., *Usługi: marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
- Kotler P., *Marketing, podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Warszawa 2002.
- Kotler P., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- Machel W., *Koncepcja marketingu relacji*, [w:] red. Czerska M., Szpitter A.A., *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. Beck, Warszawa 2010.
- Mańkowski A., *Usługi detektywistyczne*, w: *Ochrona mienia i informacji*, Nr 2/2006.
- Michalak A., *Marketing*, Wyd. AE, Poznań 1999.
- Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2004.
- Mruk H., *Strategie marketingowe*, Wyd. AE, Poznań 2002.
- Mruk H., Pilarczyk B., Sojki B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Wyd. AE, Poznań 1999.
- Z. Nowicki, *Ochrona osób i mienia*, TNOiK, Toruń 1999.
- Otto J., A. Olczak, *Marketing w handlu i usługach*, Wyd. PŁ, Łódź 2007.
- Otto J., *Marketing w firmie usługowej*, Wyd. PŁ, Łódź 2002.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Pomykański A., *Strategie marketingowe*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2000.
- Pomykański A., *Strategie marketingowe*, Wyd. PŁ, Łódź 2000.
- Rozporządzenie MSWiA z dnia 07 września 2010 w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać ochrona wartości pieniężnych przechowywanych i transportowanych przez przedsiębiorców i inne jednostki organizacyjne
- Rucińska D., Tłoczyński D., *Strategie marketingowe*, Wyd. Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1999.

- Sławiński M., *Ochrona osób i mienia – prawne podstawy działania*, Wyd. KARAT, Warszawa 1999.
- Styś A., *Zarządzanie marketingowe w sferze usług*, Wyd. Akademii im. Oskara Langego, Wrocław 2001.
- Styś A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Surówka-Marszałek D. (red.), *Marketing*, Wyd. Krakowskiej Szkoły Wyższej, Kraków 2008
- Sztucki T., *Marketing*, Placet, Warszawa 1994.
- Śledziwski M., *Warto zadbać o bezpieczeństwo konwojowanych pieniędzy*, w: *Ochrona mienia i informacji*, Nr 5/2009.
- Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 roku o ochronie osób i mienia (Dz.U. nr 114 poz. 740)
- Żurawik W. (red.), *Marketing podstawy i kontrowersje*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.

Marketing aspects of company management in the security service market

Abstract

Effectiveness of the actions taken by organization considerably depends on environment conditions, which the organization is in. It concerns economic situation in the country and competition within the sector. In the security service market it is similar, moreover, it is an inseparable constituent of national safety management. Service market management in conditions of competitions requires proper use of marketing implements. More and more attention is devoted to public safety issue and problems related to satisfying the sense of safety needs. In order to build competitive advantage in the Polish security service market knowledge about these needs is very important. Then the actions taken on the basis of information will be effective and provided services will be of the best quality.

Joanna Łuczak

SWSPiZ w Łodzi, Komenda Miejska Policji w Łodzi

Podejmowanie decyzji jako nieodłączny element zarządzania organizacjami w warunkach konkurencji

1. Wstęp

We współczesnych organizacjach coraz więcej czasu poświęca się procesom decyzyjnym, które stanowią jeden z najważniejszych elementów zarządzania. Aby organizacja mogła sprawnie i skutecznie funkcjonować w burzliwym i często zmieniającym się otoczeniu, musi być zarządzana poprzez wyznaczanie celów¹. Wiadomym jest, że każdy kierownik dąży do osiągnięcia celu, jakim jest sukces firmy i przewaga konkurencyjna, które uzależnione są od mechanizmów konkurencji występujących na danym rynku. Zarządzanie organizacją to trudny i złożony proces, stąd podejmowanie decyzji kierowniczych jest niezwykle istotne w pracy kierowniczej². Można zatem stwierdzić, że zarządzanie jest procesem podejmowania decyzji³, niezwykle ważnym z punktu widzenia osiąganych przez firmę wyników, które z kolei są uzależnione od sił decydujących o charakterze konkurencji w danym sektorze. W teorii organizacji i zarządzania istotnym pojęciem jest efektywność organizacji. Efektywność działania mierzy się jako stosunek wyników do nakładów

¹ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007, s. 114.

² S.P. Robbins, *Management. Concepts and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, s. 130.

³ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 515.

poniesionych do osiągnięcia tychże wyników⁴. Przy ocenianiu procesu podejmowania decyzji istotne są konsekwencje, co oznacza, że ocenie podlega jakość decyzji⁵. Decyzja odnosząca się do kierunku działań określona zostanie mianem trafnej a działania skutecznymi, jeżeli prowadzić będą do osiągnięcia założonych wyników⁶. Toteż decyzje dotyczące sposobu działań powinny być dobrze przemyślane i uwzględniać wszystkie aspekty owego działania.

2. Wpływ decyzji kierowniczych na pozycję konkurencyjną organizacji

Celem zarządzania jest takie funkcjonowanie organizacji, by systematycznie się ona rozwijała i umacniała swoją pozycję na konkurencyjnym rynku. W literaturze naukowej można zauważyć trzy stanowiska dotyczące zależności pomiędzy funkcją zarządzania a podejmowaniem decyzji. Pierwsze stanowisko zakłada, że podejmowanie decyzji nie jest częścią składową zarządzania, do których zaliczono m.in.: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolowanie⁷, czy też określenie celu, manipulacja dostępnymi środkami, kontrolowanie oraz aktywizowanie skoordynowanych działań⁸. Drugie stanowisko traktuje podejmowanie decyzji jako element związany z funkcjami zarządzania. Stanowi ono podstawową cechę pracy kierowniczej⁹. Kierowanie działalnością organizacji odbywa się za pomocą aktów wyboru – decyzji o charakterze kierowniczym¹⁰. Trzecie stanowisko traktuje zaś podejmo-

⁴ L. Pasieczny, J. Więckowski, *Ekonomika i organizacja działalności przemysłowej*, PWE, Warszawa 1976, s. 20.

⁵ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 139.

⁶ J. Janicki, *Organizacja służby i kierowanie. Podstawowe pojęcia*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk 1998, ss. 7–9.

⁷ L.A. Allen, *Management and Organization*, McGraw – Hill, Nowy Jork 1958, s. 25.

⁸ Ch.J. Barnard, *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge 1956, s. 85.

⁹ J. Kwejt, *Metody i strategie zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1968, s. 293.

¹⁰ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969, s. 368.

wanie decyzji jako odrębną funkcję zarządzania. Do funkcji tych zaliczone zostały: decyzje, dyspozycje i ingerencje¹¹. Istotą zarządzania i kierowania jest podejmowanie decyzji na podstawie informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia ich skuteczności¹². Do podstawowych funkcji kierowniczych zaliczono również:

1. Zbieranie informacji;
2. Podjmowanie decyzji;
3. Przekazywanie decyzji;
4. Egzekwowanie ich wykonania;
5. Organizowanie swojej pracy własnej¹³.

Kierownicy podejmują konsekwentne decyzje, zmierzające do maksymalizowania wartości przy określonych ograniczeniach¹⁴. Problematyka podejmowania decyzji w zarządzaniu jest istotna dla sprawnego funkcjonowania tak poszczególnych części, jak i całości organizacji. Umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji jest przydatna, zarówno z punktu widzenia działań wykonywanych przez podwładnych, jak i z punktu widzenia samego decydenta, gdyż obie sytuacje są bezpośrednio związane z realizacją funkcji zarządzania. Kierownicy podejmują decyzje, które są wynikiem realizowania funkcji zarządzania. Tak więc z punktu widzenia teoretycznego i praktycznego przyjąć można, że pomiędzy funkcjami zarządzania a podejmowaniem decyzji istnieje wyraźny związek (Rysunek 1)¹⁵. Wydaje się jednak, że problematyczne jest ograniczenie obszaru decyzji kierowniczych wyłącznie do sfery racjonalnej. Wiele decyzji kierowniczych podejmowanych jest intuicyjnie, co często nie ma podłoża racjonalnego¹⁶.

¹¹ H. Ulrich, *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, Bern 1958, s. 111.

¹² Z. Heidrich, *Zasady organizacji i kierownictwa*, WTN, Warszawa 1966, s. 68.

¹³ F. Zoll, *Funkcje kierownicze*, w: „Przegląd Organizacji” 1962, nr 2, s. 18.

¹⁴ H.A. Simon, *Rationality in Psychology and Economics*, w: „Journal of Business” październik 1986; A. Langley, *In search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations*, w: „Administrative Science Quarterly” grudzień 1989,

¹⁵ J. Targalski, *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1997, ss. 7, 11, 22.

¹⁶ Zob. M. Gladwell, *Blink. The power of thinking without thinking*, Back Bay Books, Nowy Jork 2007.

Rysunek 1. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu



Źródło: J. Targalski, *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1977, s. 7.

Zarządzanie kreuje rozwój gospodarczy i społeczny. Jest centralnym zasobem rozwoju i zasadniczą potrzebą tego rozwoju¹⁷. Jest także procesem ukierunkowanym na osiągnięcie rezultatów¹⁸. Centralną rolę w zarządzaniu odgrywa podejmowanie decyzji, jako proces rozpoznawania i wyboru określonego kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu¹⁹. Podejmowanie decyzji stanowi cechę procesu zarządzania o wielorakich uwarunkowaniach ekonomicznych i psychosocjologicznych²⁰. Zarządzanie związane jest z ludźmi. Jego celem jest współdziałanie wielu podmiotów, dlatego też wymaga ono prostych i zrozumiałych celów działania, aby podjęte decyzje kierownicze były oparte na systemie wskaźników dostosowanym do konkretnych sytuacji,

¹⁷ P.F. Drucker, *Technology, management, society*, Londyn 1970, ss. 45–46.

¹⁸ J.M. Ivancevich, J.H. Jr, Donnelly, J.L. Gibbon, *Management. Principles and Functions*, PBI IRWIN, Homewood IL 1989, s. 5.

¹⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman D.R., Gilbert, Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 238.

²⁰ J. Targalski, *Podejmowanie decyzji*, w: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1986, s. 194.

który to ułatwiałby stałą i wszechstronną ocenę oraz poprawę efektywności podejmowanych działań przez daną organizację²¹. Współcześnie zarządzanie spełnia dość szczegółowe funkcje:

1. Utrzymywanie kompleksowego spojrzenia na organizację jako systemu i sytuacji, w jakiej się aktualnie znajduje;
2. Formułowanie celów i strategii organizacji jako całości;
3. Organizowanie podsystemu technicznego i podsystemu struktury;
4. Kształtowanie systemu kierowania ludźmi;
5. Usprawnianie funkcjonowania organizacji
6. Projektowanie systemu informacyjno – decyzyjnego poprzez:
 - ustalenie operacyjnych mierników realizacji zadań i efektywności,
 - system decyzji planistycznych i koordynacyjnych,
 - zbiory danych dla strategicznych i bieżących decyzji²².

Obecnie w organizacjach procesy podejmowania decyzji są ważnym elementem zarządzania, zmierzającego do osiągnięcia celów założonych przez te organizacje. Decyzje związane z zarządzaniem organizacją przyczyniają się do sukcesów bądź niepowodzeń wielu osób, czasem nawet całej organizacji. Wskazują kierunki działania pracy zbiorowej i zachowania się osób, które warunkują konkurencyjność organizacji. W literaturze przedmiotu tego typu decyzje nazywane są często decyzjami kierowniczymi. Powinna charakteryzować je wysoka jakość i świadomość ich konsekwencji. Podjmowanie decyzji kierowniczych powinno uwzględniać coraz większy stopień złożoności i kompleksowości zadań²³. Kierowanie stanowi proces planowania, organizowania, przewożenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów²⁴. Wszystkie wymienione części są wyraźnie powiązane z podejmowaniem decyzji kierowniczych. Podjmowanie decyzji stanowi cechę procesu zarządzania i zależy od wielu czynników. Decyzje formalne są aktem

²¹ P.F. Drucker, *Management and the World's Work*, w: J. Boer (red.), *The Craft of General Management*, Harvard Business School, Boston 1991, ss. 57–59.

²² F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management*, Nowy Jork 1979, s. 340, za: J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007, ss. 25–27.

²³ J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 9.

²⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20.

wyboru i wynikają z istnienia i funkcjonowania organizacji. Wszystkie inne są nieformalne, ponieważ nie mieszczą się w formalnych stosunkach organizacyjnych. Współczesne zarządzanie wymaga podejmowania decyzji kierowniczych nie tylko od osób piastujących stanowiska kierownicze. Wraz z rosnącym znaczeniem specjalizacji podejmowanie decyzji kierowniczych jedynie przez kierowników jest niemożliwe²⁵.

Celem decyzji kierowniczych jest realizacja zadań organizacji, komórek organizacyjnych czy zespołów roboczych. Ich podstawę stanowi władztwo organizacyjne, przyznane osobie bądź grupie osób, którym to formalnie powierzono pełnienie funkcji kierowniczych w danym zakresie przedmiotowym i podmiotowym. Decyzje te mają szczególne znaczenie w zarządzaniu, gdyż są nierozzerwalnie związane z pełnieniem funkcji kierowniczych w organizacji²⁶. Decyzje kierownicze są skierowane na innych pracowników i są podejmowane w ramach formalnych uprawnień, które zostały przyznane w zakresie funkcji kierowniczych²⁷. Zarządzanie organizacją sprowadza się do permanentnego podejmowania decyzji kierowniczych. Powstanie sytuacji problemowych oraz rozwiązanie problemu wymaga podjęcia decyzji. Menedżer, podejmując tego typu decyzje, wybiera najlepszy pod kątem realizacji celów organizacji wariant. Ocenę wartości podjętej decyzji dokonać można dopiero po określeniu jej efektów²⁸. Każdy menedżer, który dąży do tego, aby jego decyzja była dobra, powinien uświadomić sobie, że decydowanie jest procesem społecznym, a jego zadaniem jest określenie sposobu, w jaki problem decyzyjny ma być rozwiązany, a nie tylko zaproponowanie kierunku działania²⁹. Kierownicy działają poprzez podejmowanie decyzji³⁰. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny zdawać sobie sprawę, że podjęte przez nich decyzje mają wpływ na grupy ludzi i na daną

²⁵ A. Misiuk, K. Rajchel (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPol, Szczecin 2001, ss. 135–136.

²⁶ J. Homplewicz, *Teoria organizacji i kierownictwa*, Katowice 1979, s. 73.

²⁷ A. Czermiński, J. Czermiński, A. Łastowska, *Teoria i praktyka podejmowania decyzji kierowniczych*, TNOiK, Toruń 2001, s. 14.

²⁸ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1999, ss. 26–27.

²⁹ Cz. Nosal, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 59.

³⁰ P.F. Drucker, *The Practice of Management*, Oxford 1993, s. 345.

organizację. Decyzje kierownicze muszą być sprzężone z decyzjami pracowniczymi. Nie oznacza to, że mogą je podejmować tylko osoby zajmujące formalnie stanowiska kierownicze. Niejednokrotnie w odniesieniu do konkretnych spraw funkcje kierownicze pełnią szeregowi pracownicy³¹.

Zasoby ludzkie są najważniejsze dla sprawnego działania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji, dlatego efektywne kierowanie nimi jest tak istotne. Podjmowanie decyzji we współczesnej organizacji stanowi podstawowy element procesu zarządzania i umożliwia osiągnięcie zamierzonych przez nią celów. Można zdobyć i doskonalić umiejętność podejmowania decyzji poprzez zdobywanie wiedzy menedżerskiej, korzystanie z osiągnięć nauki dostarczającej różnego rodzaju techniki czy metody podejmowania decyzji.

Zarządzanie organizacją poprzez podejmowanie decyzji organizacyjnych, w wyniku wzrostu dynamiki procesów zachodzących w niej samej oraz w jej otoczeniu, staje się coraz trudniejsze. Analiza procesów decyzyjnych w organizacji doprowadza do pogrupowania decyzji według rodzajów informacji, zarazem wyznaczone zostają obszary decyzyjne, które z kolei określają pojedyncze zadania kierownicze. Istotną rolę odgrywa tutaj analiza problemowa. Dzięki niej wyodrębnione zostają obszary decyzyjne w przekroju hierarchicznym i przedmiotowym. W przekroju przedmiotowym decyzje dzieli się według sfer funkcjonowania organizacji, zaś w hierarchicznym podzielić je można ze względu na czas ich realizacji, tj.:

- strategiczne – dla okresów wieloletnich,
- taktyczne – wykonane co najmniej w ciągu roku,
- operacyjne – realizowane w okresach krótszych niż jeden rok,
- wykonawcze³².

Hierarchia decyzji organizacyjnych podejmowanych na podstawie posiadanych uprawnień do podejmowania decyzji powinna odpowiadać hierarchii struktury organizacji. Najwyższy szczebel kierowania podejmuje decyzje istotne dla funkcjonowania całej organizacji, czyli podejmuje decyzje strategiczne. Pełnienie funkcji kierowniczych na tego rodzaju

³¹ A.K. Koźmiński (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1979, ss. 7–9.

³² B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Łódź 1998, s. 154.

stanowiskach wymaga od kierowników wiedzy o znaczeniu społecznym i koncepcyjnym. Niższy szczebel kierowania posiada uprawnienia do podejmowania decyzji taktycznych oraz operacyjnych dotyczących sposobów i środków realizacji decyzji strategicznych. Oznacza to, że decyzje operacyjne podejmowane są na podstawie decyzji taktycznych, które z kolei podejmuje się na podstawie decyzji strategicznych. Jednak w praktyce często bywa tak, że zatarte zostają wyraźne granice pomiędzy wymienionymi rodzajami decyzji organizacyjnych³³. Decyzje strategiczne, podejmowane na wyższych szczeblach organizacji, powinien charakteryzować wyższy stopień racjonalności. Poza skutecznością i ekonomicznością wpływ na tego rodzaju decyzje mają jeszcze inne czynniki. Przykładem może być chociażby model kosza na śmieci będący modelem procesu podejmowania decyzji w organizacjach. Opisuje on proces podejmowania decyzji organizacyjnych jako złożony, dynamiczny, nie zaś płynny i racjonalny. Model ten pokazuje, że cele, technologia i uczestnictwo w procesach decyzyjnych w organizacjach są niejasne, niepewne i podlegają szybkim zmianom. Niejednokrotnie członkowie organizacji nie rozumieją procesów w niej zachodzących. Komunikacja pomiędzy nimi a komórkami organizacyjnymi jest nienajlepsza i zawodna. Często zdarza się, że brak jest jasnego określenia co do osoby uprawnionej do podejmowania decyzji oraz kogo owa decyzja dotyczy. W organizacyjnych procesach decyzyjnych można zauważyć istotnie więcej wewnętrznej aktywności politycznej, w tym licznych przetargów i konfliktów między koalicjami, niż się powszechnie uważa. Do elementów niezbędnych do podjęcia decyzji zalicza się: problemy, rozwiązania, uczestników oraz sytuacje sprzyjające dokonaniu wyboru.

Te cztery elementy kształtowane są w organizacji poprzez jej strukturę organizacyjną i społeczną. Często ulegają zmianom w czasie i są relatywnie niezależne. Należy zwrócić uwagę, że model kosza na śmieci nie może zastąpić innych ujęć podejmowania decyzji. Może je jedynie uzupełniać. Oznacza to, że nie powinno się wykluczać racjonalnych podejść do decydowania w organizacji³⁴.

³³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 108.

³⁴ M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, w: J.G. March, *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell Publishers, Oxford 1990.

Menedżerowie podejmując dużą ilość decyzji chcą wiedzieć, jakie warunki muszą zostać spełnione, by podjąć właściwą decyzję i jakie będą jej konsekwencje. Czasami podejmują decyzje w oparciu o ogólne reguły, zdarza się też, że podejmując decyzję, opierają się na faktach związanych z konkretną sytuacją³⁵. W procesie podejmowania decyzji wyróżnia się zasadnicze fazy:

- wyodrębnienie sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji,
- określenie możliwych sposobów działania,
- wybór sposobu postępowania,
- ocena dokonanego wyboru.

Czynności w wymienionych fazach zajmują poszczególnym menedżerom różne okresy czasu. Jest to uzależnione m.in. od szerebnia, na którym decyzja jest podejmowana, ale także od osobowości danego menedżera, który znaczną część swojego czasu poświęca na obserwowanie otoczenia pod względem ekonomicznym, technicznym, politycznym i społecznym, po to, by w razie wystąpienia zmian, podjąć nowe niezbędne działania. Relatywnie duży udział w budżecie czasu kierowników zajmuje szukanie, opracowywanie i udoskonalenie możliwych sposobów postępowania w sytuacjach, które wymagają podjęcia decyzji. Samo wyłonienie możliwych sposobów działania nie zajmuje wiele czasu. Także wyboru sposobu postępowania dokonuje się spośród alternatywnych rozwiązań. Stosunkowo dużo czasu menedżerowie poświęcają na ocenę rezultatów działań, która jednocześnie jest podstawą podejmowania nowych decyzji. Wszystkie te czynności stanowią zasadnicze elementy pracy kierownictwa w organizacji³⁶.

Często osoby podejmujące decyzje w organizacji posiadają niepełne dane o alternatywach i ich konsekwencjach. Okazać się może nawet, że ich cele nie będą tożsame z celami organizacji. Stąd też racjonalny proces podejmowania decyzji w organizacji nie do końca się sprawdza. Podlega on pewnym ograniczeniom, uwarunkowanym poprzez:

- niedoskonałość i ograniczoność informacji,

³⁵ P.F. Drucker, *Podejmowanie skutecznych decyzji*, w: *Podejmowanie decyzji*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005, s. 7.

³⁶ H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982, ss. 64–65.

- przewidywane skutki, konsekwencje jako kryterium podejmowania złożoność problemów,
- ludzkie możliwości przetwarzania informacji,
- czas procesu podejmowania decyzji,
- sprzeczność celów osoby podejmującej decyzję w stosunku do celów organizacji.

Wszystkie powyższe uwarunkowania zostały określone mianem ograniczonej racjonalności³⁷. Osoby, które podejmują decyzje w organizacjach powinny:

- zbadać kilka alternatyw. Idealną sytuacją nazwiemy taką, w której tylko jedna z badanych alternatyw będzie miała znaczne szanse na zatwierdzenie,
- ukazać tylko pozytywne skutki wybranej możliwości,
- przedstawiać decyzji.

Opisane powyżej punkty traktowane są w literaturze przedmiotu jako irracjonalność decyzyjna, która ogranicza racjonalne podejmowanie decyzji do sytuacji, w których korzyści są niewielkie, określone działania mniej skomplikowane i dotyczą krótkiego okresu czasu³⁸.

Badania dowodzą, że kierownicy są zwolennikami pracy w grupie. Jest dla nich ważnym posiadanie współpracowników i partnerów. Role, jakie pełnią osoby w procesie wykonywania zadań czy podejmowania decyzji, stanowią podstawę do tego czy kierownik będzie wchodził z nimi w związki³⁹. Pracę kadry kierowniczej w organizacji można sprowadzić do trzech najważniejszych zadań:

1. podejmowanie decyzji;
2. kierowanie zespołami ludzkimi;
3. ponoszenie odpowiedzialności za wyniki i rezultaty pracy;

³⁷ H.A. Simon, *A behavioral model of rational choice*, John Wiley, Nowy Jork 1957; *Theories of decision-making in economics and behavioral science*, "American Economic Review" 1959, nr 49, ss. 253–283.

³⁸ N. Brunsson, *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change* John Wiley, Chichester 1985, ss. 22–27.

³⁹ A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, [w:] *Przywództwo*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005, ss. 81–83.

Jeden podziałów kadry kierowniczej pod względem zakresu kierowanych działań, pozwala wyróżnić kierowników funkcjonalnych, którzy są odpowiedzialni tylko za jeden rodzaj działalności określonej organizacji oraz kierowników ogólnych, którzy nadzorują złożoną jednostką (wydziałem, filią), ponoszą odpowiedzialność za całą działalność tej jednostki⁴⁰.

Organizacje borykają się z trudnościami związanymi z dokonaniem trafnego wyboru oraz z realizacją tegoż wyboru. Stąd wyróżnić można dwa postulaty racjonalności jednakowo ważne, gdyż wiążą się z innymi celami. Pierwszy dotyczy racjonalności decyzji, drugi zaś związany jest z racjonalnością działania⁴¹. Ważne jest, aby sposób ulokowania uprawnień do podejmowania decyzji służył realizacji celów całej organizacji. Zły system informacji w organizacji może stanowić barierę w podjęciu przez decydenta, w ramach swoich uprawnień, racjonalnych dla organizacji decyzji, z powodu niedostatecznej ilości posiadanych przez niego danych. Inną barierę stanowić może system motywacyjny. Wynika stąd, że do instytucjonalnych barier racjonalności decyzji organizacyjnych, związanych z zarządzaniem wewnątrz organizacji zaliczyć można ograniczenia kompetencyjne, informacyjne i motywacyjne⁴².

Każdy menedżer w różny sposób i przy wykorzystaniu różnych metod bądź procedur rozwiązuje problemy, jakie występują w organizacji. Zastosowane przez niego metody będą wtedy skuteczne i wiarygodne, gdy będą spójne z kierunkami i projektami rozwoju organizacji.

3. Rola kontroli decyzji w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej organizacji

W procesie podejmowania decyzji niezwykle istotne jest ustalenie priorytetów. Kierownicy powinni doceniać takie rozstrzygnięcia, które mają pozytywny wpływ na pozycję konkurencyjną i wyniki organizacji, a także na nią samą. Wskazane jest, by koncentrowali się na szansach

⁴⁰ A. Misiuk, K. Rajchel (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSPol, Szczytno 2001, ss. 19–20.

⁴¹ N. Brunsson, *The Irrational Organization*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 1985, s. 27.

⁴² A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 109.

rozwoju organizacji i swojej przewagi konkurencyjnej. Przy podejmowaniu decyzji powinni zwracać uwagę na możliwości ekonomiczne organizacji oraz na panujące w niej stosunki międzyludzkie. Menedżer będzie podejmował właściwe decyzje, gdy określi co jest rzeczywistym problemem organizacji, które z obszarów jej funkcjonowania wymagają zmian. Ustali także co jest niezbędne dla organizacji i czym powinna się ona zajmować. Powinien wiedzieć co w organizacji funkcjonuje poprawnie i wzmacniać to poprzez swoje działania⁴³.

Skoro procesem określa się systematyczny sposób postępowania, a decydowanie określa się jako proces decyzyjny złożony z informacji, decyzji polecenia, działania i kontroli, to skuteczność kierowniczego procesu decyzyjnego obwarowana jest warunkami:

- decyzje muszą mieć adresata,
- decyzje powinny dotyczyć wyłącznie spraw służbowych,
- decyzje powinny być zrozumiałe dla wykonawców,
- wykonanie decyzji powinno być sprawdzone⁴⁴.

Podejmowanie decyzji to proces tworzący pewnego rodzaju zamknięte koło bez początku ani końca. Jeżeli końcowym elementem jest kontrola, której zadaniem jest wychwycić nieprawidłowości, to będzie ona jednocześnie stanowić początek kolejnego procesu, jako podstawa informacji, które przyczyniają się do podjęcia kolejnych działań. Rysunek 2 ilustruje ten proces.

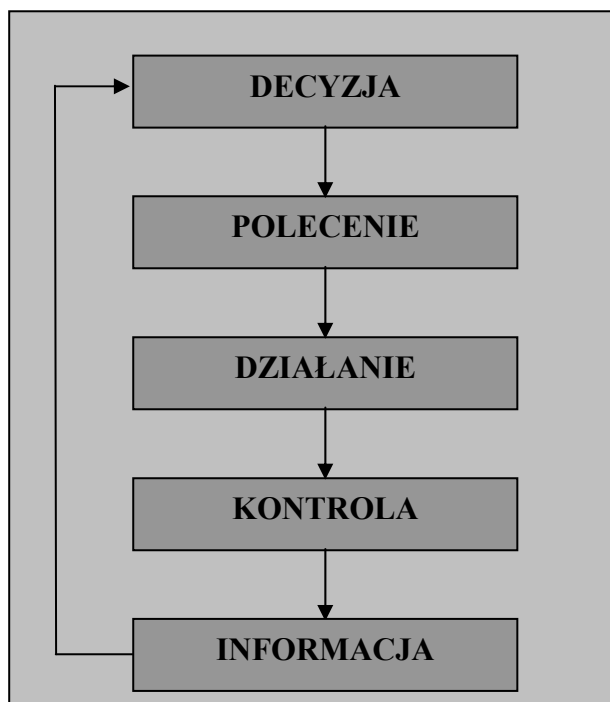
Kontrola działalności organizacji opiera się na ocenie tych obszarów, których efektywne działania są niezbędne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji. Stąd też istotnym jest zwracanie uwagi na te obszary, wykorzystując zdobyte doświadczenie, by móc tworzyć plany przyszłych działań i skutecznie prowadzić kontrolne działania wyprzedzające. Controlling jako system sterujący organizacją, zorientowany na wyniki, realizowany jest poprzez funkcje planowania, kierowania i kontrole. Można powiedzieć, że stanowi on uniwersalne narzędzie zarzą-

⁴³ J. Penc, *Decyzje menedżerskie*, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2001, ss. 103–107, 119.

⁴⁴ J. Janicki, *Organizacja służby i kierowanie. Podstawowe pojęcia*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk 1998, ss. 22–23.

dzania, wspierające przełożonych przy podejmowaniu decyzji i tworzeniu mechanizmów działania pozwalających na skuteczne zarządzanie⁴⁵.

Rysunek 2. Schemat procesu decyzyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Dziewa, *Elementy organizacji pracy i kierowania w podstawowych komórkach organizacyjnych policji prewencji*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk 1996.

Niezwykle ważnym jest właściwe kontrolowanie i korygowanie podjętej decyzji podczas jej realizacji. Kontrola jest niezwykle istotna dla funkcjonowania organizacji zarówno, z punktu widzenia oceny podejmowanych decyzji organizacyjnych, jak i z punktu widzenia prawidłowej jej realizacji przez poszczególnych członków organizacji. Dokonanie oceny prawidłowego funkcjonowania organizacji i podejmowanie decy-

⁴⁵ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, op. cit., s. 221.

zji dotyczących wprowadzania ewentualnych zmian w jej działaniu, warunkuje skuteczność i efektywność działania organizacji, co sprzyja jej rozwojowi. Problemy związane z zarządzaniem organizacją ulegają zmianom, których powodem jest sieć powiązań, zależności i sprzężeń zachodzących z jej otoczeniem. Poprzez wprowadzane zmiany organizacja, uwzględniając swoje interesy, stara się wpłynąć na otoczenie. Wobec tego procesy decyzyjne, jakie zachodzą wewnątrz organizacji, muszą stale dostosowywać się do zakresu i przedmiotu działalności czy też szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. Sprawne i skuteczne działanie ma istotny wpływ na efektywność działalności organizacji. Wysoka jakość procesu decyzyjnego jest niezbędna dla funkcjonowania każdej organizacji, gdyż podejmowane są w nich różnorakie decyzje, niezależnie od wielkości zakresu i przedmiotu ich działalności⁴⁶.

Kontrola przeprowadzana w organizacji to sprawdzenie realizacji przyjętego planu oraz wykonywania zadań zgodnie z wydanymi instrukcjami czy ustalonymi zasadami. Celem kontroli jest ukazanie słabych stron i popełnianych błędów. Dzięki niej możliwym jest naprawienie bądź uniknięcie podobnych sytuacji, źle wpływających na działalność organizacji, w przyszłości⁴⁷. Problemy związane z zarządzaniem organizacją ulegają zmianom, których powodem jest sieć powiązań, zależności i sprzężeń zachodzących w jej otoczeniu. Poprzez wprowadzane zmiany organizacja, uwzględniając swoje interesy, stara się wpłynąć na otoczenie. Wobec tego procesy decyzyjne, jakie zachodzą wewnątrz organizacji, muszą stale dostosowywać się do zakresu i przedmiotu działalności czy też szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. Sprawne i skuteczne działanie ma istotny wpływ na efektywność działalności organizacji. Wysoka jakość procesu decyzyjnego jest niezbędna dla funkcjonowania każdej organizacji, gdyż podejmowane są w nich różnorakie decyzje, niezależnie od wielkości zakresu i przedmiotu ich działalności⁴⁸.

⁴⁶ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

⁴⁷ H. Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Corporation, New York 1949, s. 107.

⁴⁸ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

Organizacja podlega ocenie podmiotów bezpośrednio i pośrednio związanych z jej działalnością. Biorąc pod uwagę różne formy organizacyjno-prawne, wyróżnia się różne podmioty uprawnione do oceny organizacji. Mogą nimi być: właściciele, banki finansujące, kontrahenci, a także różnego rodzaju instytucje państwowe czy organizacje, np.: ekologiczne. Kontrola wewnętrzna przeprowadzana jest przez kierownictwo określonej organizacji. Sprawdza stopień realizacji zadań lub warunków nałożonych przez podmioty zewnętrzne. Może również być wynikiem struktury hierarchicznej w złożonej organizacji. Ten rodzaj kontroli jest zazwyczaj silnie związany z systemem motywacyjnym pracowników, a szczególnie kadry kierowniczej⁴⁹.

W ocenie działalności organizacji istotną rolę odgrywają mierniki, którym przypisywane są różnorakie funkcje. Dlatego też mierniki powinny spełniać poniższe warunki, by mogły realizować należne im funkcje:

1. Posiadanie prostej i przejrzystej formy – naturalne mierniki posiadają właśnie taką postać, gdyż są one zazwyczaj odzwierciedleniem jedynie wąskich zjawisk. Dlatego też relatywnie częściej stosowane są mierniki o charakterze wartościowym;
2. Umożliwienie ścisłego określenia ich pojemności i decyzyjności – pojęciem pojemności określa się zakres zjawisk (zdarzeń lub faktów), które są odzwierciedlane przez określony miernik. Decyzyjność miernika stanowi zakres odzwierciedlanych przez określony miernik zjawisk, na które organizacja ma wpływ poprzez podejmowanie decyzji. Decyzyjność miernika jest uzależniona od przyjętego sposobu zarządzania – mniejsza jest w przypadku systemu zcentralizowanego zarządzania, większa w zdecentralizowanym⁵⁰.

4. Podsumowanie

Podejmowanie decyzji w organizacji stanowi podstawowy element procesu zarządzania, który uwarunkowany jest osiągnięciem jej celów. Organizacje zazwyczaj znajdują się w otoczeniu złożonym, które często jest zmienne. Zarządzanie nimi poprzez podejmowanie decyzji organiza-

⁴⁹ J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE im, O. Langego, Wrocław 1998, ss. 198–199.

⁵⁰ Ibidem, ss. 200–203.

cyjnych staje się coraz trudniejsze. Powodem tego stanu rzeczy jest wzrost dynamiki procesów zachodzących w samych organizacjach oraz w ich otoczeniu. Decyzje kierownicze zalicza się do najtrudniejszych. Każda decyzja dotycząca i mająca wpływ na zachowanie się czy też działanie innych osób jest decyzją kierowniczą. Bez względu na podmiot je podejmujący – pracownicy piastujący stanowiska kierownicze, czy też pracownicy liniowi, decyzja ta powinna stanowić podstawę do skutecznych działań, ukierunkowanych na osiągnięcie celu, na rozwój firmy. Aby powyższe decyzje były trafne, osoba podejmująca je powinna dokonać rzetelnej analizy informacji. Decyzje kierownicze powinny być zatem traktowane jako złożony problem, który należy rozwiązać przy wykorzystaniu celowych metod. Decyzje dotyczące sposobu działań powinny być dobrze przemyślane i uwzględniać wszystkie aspekty zakładanych działań, ponieważ mogą przyczynić się zarówno, do sukcesów, jak i niepowodzeń wielu osób, a nawet całej organizacji. Zarządzanie poprzez podejmowanie decyzji kierowniczych powinno zatem prowadzić do osiągania i utrzymywania lepszych wyników oraz przewagi konkurencyjnej firmy.

Bibliografia

- Allen L.A., *Management and Organization*, McGraw – Hill, New York 1958.
- Barnard Ch.J., *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Brunsson N., *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change* John Wiley, Chichester 1985.
- Brunsson N., *The Irrational Organization*, John Wiley and Sons, New York 1985.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, [w:] March J.G., *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell Publishers, Oxford 1990.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- Czermiński A., Czermiński J., Łatowska A., *Teoria i praktyka podejmowania decyzji kierowniczych*, TNOiK, Toruń 2001.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Technology, management, society*. Londyn 1970.
- Drucker P.F., *Management and the World's Work*, w: J. Boer (red.), *The Craft of General Management*, Harvard Business School, Boston 1991.
- Drucker P.F., *The Practice of Management*, Oxford 1993.

- Drucker P.F., *Podejmowanie skutecznych decyzji*, w: *Podejmowanie decyzji*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005.
- Fayol H., *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Corporation, New York 1949.
- Heinrich Z., *Zasady organizacji i kierownictwa*, WTN, Warszawa 1966.
- Homplewicz J., *Teoria organizacji i kierownictwa*, Katowice 1979.
- J.M. Ivancevich, J.H. Jr, Donnelly, J.L. Gibbon, *Management. Principles and Functions*, PBI IRWIN, Homewood IL 1989.
- Janicki J., *Organizacja służby i kierowanie. Podstawowe pojęcia*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk 1998.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Łódź 1998.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management*, Nowy Jork 1979.
- Koźmiński A.K. (red.), *Decyzje. Analiza systemowa organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- Koźmiński K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Kwejt J., *Metody i strategie zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1968.
- Langley A., *In search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations*, w: "Administrative Science Quarterly" grudzień 1989.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE im. O. Langego, Wrocław 1998.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1999.
- Misiuk A., Rajchel K. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. WSPol, Szczytno 2001.
- Nosal Cz., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- Pasieczny L., Więckowski J., *Ekonomika i organizacja działalności przemysłowej*, PWE, Warszawa 1976.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Decyzje menedżerskie*, Wyd. C.H. Beck Warszawa 2001.
- Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Robbins S.P., *Management. Concepts and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988.
- Simon H.A., *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
- Simon H.A., *A behavioral model of rational choice*, John Wiley, New York 1957; *Theories of decision-making in economics and behavioral science*, "American Economic Review" 1959, nr 49.
- Simon H.A., *Rationality in Psychology and Economics*, „Journal of Business” październik 1986.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., R.E. Freeman D.R., Gilbert, Jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

- Targalski J., *Metodyka podejmowania decyzji w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1977.
- Targalski J., *Podejmowanie decyzji*, [w:] A. Stabryła, J. Trzcieniecki J. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1986.
- Urlich H., *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, Bern 1958.
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, [w:] *Przywództwo*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2005.
- Zoll F., *Funkcje kierownicze*, [w:] „Przegląd Organizacji” 1962, nr 2.

Making decisions as inseparable constituent of organization management in conditions of competition

Abstract

In contemporary organizations an inseparable constituent of management is making decisions. This constituent is very important for achieving good results conditioned by competitiveness determinants of the given sector. For proper functioning of organization in conditions of competition, managerial decisions are very important. They are regarded as most difficult by changeability and boisterousness of environment which the organization is in. Decisions will be right when they will be consistent with the established directions of organization development and its goals. Consequences are very important for decision-making process evaluation. That's why they should take into consideration all the aspects of organization functioning which head for systematic development, gaining and sustaining competitive advantage in the given branch or sector. Value of decision can be assessed after establishing its effects. So the right evaluation determines effectiveness and efficiency of organization actions taken for achieving competitive advantage

Robert Seliga

SWSPiZ w Łodzi

Zastosowanie koncepcji marketingu relacji w uczelniach wyższych w Polsce na podstawie badań własnych

1. Wstęp

W Polsce badania marketingu uczelni wyższych prowadzone są zaledwie od 15 lat. Wyodrębnienie się obszaru badawczego i znaczny wzrost liczby publikacji z zakresu marketingu uczelni wyższych nastąpił w ostatnich 5 latach. Gwałtowne zwiększanie się liczby uczelni w Polsce oraz wzrost popytu na usługi edukacyjne na poziomie wyższym sprawił, że uczelnie zaczęły poszukiwać nowych form aktywności marketingowej. Na początku XXI wieku uczelnie wyższe zaczęły w swoje działania marketingowe wprowadzać narzędzia koncepcji marketingu relacji. Z upływem lat koncepcja ta jest coraz szerzej stosowana w wielu różnych sektorach, w szczególności zaś w działalności usługowej. Polski sektor uczelni wyższych w ciągu ostatniego dwudziestolecia stał się swoistym laboratorium rozwoju koncepcji marketingowych, w szczególności zaś, dotyczących marketingu relacji.

Założeniem artykułu jest ukazanie koncepcji marketingu relacji jako narzędzia będącego alternatywą dla klasycznej koncepcji prowadzonych przez uczelnie działań marketingowych. Zauważyć można, że koncepcja marketingu relacji zaczyna dominować w uczelniach wyższych nad marketingiem masowym. Uczelnie coraz częściej zwracają swoje działania marketingowe w kierunku „podmiotów” z ich najbliższego otoczenia.

2. Istota, cele koncepcji marketingu relacji

Podstawą rozważań na temat marketingu zorientowanego na klienta wydaje się być zaproponowany przez Ph. Kotlera pięcioelementowy model roli marketingu w przedsiębiorstwie. Ph. Kotler prezentuje ewolucję poglądów na temat roli marketingu w działalności przedsiębiorstwa, zaczynając od równouprawnienia marketingu z innymi obszarami działalności firmy, aż do koordynacji innych obszarów działalności poprzez sferę marketingu.

Chociaż korzenie marketingu relacji sięgają początków handlu¹ za prekursora tej koncepcji uważa się L. Berry'go, który jako pierwszy stworzył całościowy opis marketingu relacji jako koncepcji zarządzania marketingowego firmą usługową². Jedną z pierwszych definicji marketingu relacyjnego stwierdza, że polega on na: „tworzeniu, utrzymywaniu i wzbogacaniu relacji z klientem, gdzie pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”³.

W wyniku analizy literatury można podjąć próbę zdefiniowania marketingu relacji jako całościowego programu budowania i utrzymywania silnych i pozytywnych więzi firmy z jej otoczeniem, w tym przede wszystkim klientami, czego rezultatem jest efektywna realizacja misji i celów strategicznych. J. Otto zwraca uwagę na dużą wartość klienta dla firmy: „klient nie tylko oczekuje wartości, ale również sam ją oferuje”⁴. Koncepcja marketingu relacji ukierunkowuje strategię firmy na wszystkich jej partnerów, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych tworząc sieć powiązań, uwzględniając przy tym proces konkurencji i współdziałania pomiędzy tymi sieciami⁵.

¹ M. Mitrega, *Marketing relacji, Teoria i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 11.

² L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23/4, 1995, p. 236.

³ Leonard B. 1983, *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association. Chicago, 1983, p. 26.

⁴ J. Otto, *Proces kreowania wartości dla klienta*, [w:] (red.) M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, tom II, wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 120.

⁵ L. Żabiński, *Paradygmaty współczesnego marketingu. O niektórych aspektach identyfikacyjnych*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna*, wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Karków 2001, s. 45–57.

3. Specyfika marketingu relacji w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce

Marketing jako narzędzie wspierające proces budowania przewagi konkurencyjnej, stosowany jest w firmach od dziesiętków lat. W początkowych fazach stosowania koncepcji marketingu królowało podejście klasyczne, które z biegiem lat uległo daleko idącym zmianom. Dzisiejsze firmy w swoich programach marketingowych stosują wyrafinowane formy marketingu. Należy pokreślić, że wybór danej formy działań marketingowych zależy przede wszystkim od sytuacji w sektorze, na którą składa się kilka złożonych zmiennych: sytuacja ekonomiczna firm, popyt na produkty lub usługi, poziom konkurencji, ale również zmienne społeczno-kulturowe.

Analizując zachowania marketingowe podmiotów gospodarczych w Polsce w ostatnich kilkunastu latach można zauważyć rosnące znaczenie wykorzystania koncepcji marketingu relacji, jako narzędzia budującego przede wszystkim pozytywne relacje firmy z jej otoczeniem. W konsekwencji tych działań firmy zwiększają swoją przewagę konkurencyjną w sektorze. Jednakże model relacyjny marketingu nie jest jeszcze w firmach tak popularny jak klasyczna koncepcja marketingu. Głównym powodem takiego stanu rzeczy może być z jednej strony brak wiedzy menedżerów o koncepcjach marketingu relacji, a z drugiej wymogi kosztownego i zwykle długookresowego wdrażania w życie tego typu orientacji. K. Fonfara zwraca uwagę, że ze względu na charakter rynku masowego, a w tym m.in. na ograniczone możliwości pełnej indywidualizacji oferty oraz rozwoju bezpośrednich więzi z nabywcami, a także nadal dominującą pozycję sprzedającego, wdrażanie koncepcji marketingu relacyjnego napotyka na wiele barier⁶. Z drugiej strony koncepcja ta ma duże szanse stać się tak popularnym narzędziem marketingowym jak klasyczna koncepcja marketingu. W literaturze przedmiotu dużą uwagę zwraca się na zanikającą granicę pomiędzy produktem a usługą⁷. Wielu popularyzatorów tej konstatacji to: R. McKenna, A. Christopher, D. Ballantyne oraz A. Payne. Autorzy ci twierdzą, że każdy rodzaj prze-

⁶ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999, s. 60.

⁷ R. McKenna, *Marketing is Everything*, Harvard business Review 1–2/1991, p. 24.

mysłu jest dziś potencjalnie „przemysłem usługowym”⁸. Podkreślić należy również fakt, że w literaturze przedmiotu coraz większą uwagę naukowcy przykładają do wskazania różnic w bilansie firmy pomiędzy materialnymi aktywami firmy a wartością wynikającą z talentów ludzi i pomiaru kapitału intelektualnego⁹. Taki stan faktyczny uzasadniać może słuszność stwierdzenia, że koncepcja relacyjna marketingu firm zyskuje na wartości i swoim zasięgiem obejmuje coraz to większe obszary w organizacjach. Koncepcja marketingu relacji znalazła swoje zastosowanie zarówno w firmach produkcyjnych jak i usługowych¹⁰. Ph. Kotler zwraca uwagę, że częstym błędem popełnianym przez producentów jest przywiązanie większej uwagi do produktów fizycznych niż do usług przenoszonych za ich pośrednictwem¹¹.

W ostatnich latach zauważalne jest rosnące znaczenie koncepcji marketingu relacji w sektorze usługowym szkolnictwa wyższego w Polsce. Wzrastająca konkurencja zmusiła uczelnie do stosowania innych koncepcji niż klasyczna idea marketingu. Uczelnie bardzo szybko dostrzegły pozytywne skutki budowania pozytywnych relacji z otoczeniem. W ten sposób budowa relacji marketingowych w uczelni ewoluowała i obecnie przybiera różnorodne formy. Istotnym elementem w procesie zarządzania marketingowym szkołą wyższą jest podejmowanie działań nakierowanych na klientów, konkurentów oraz kooperantów¹².

Wdrażanie koncepcji marketingu relacji w sektorze szkolnictwa wyższego jest coraz powszechniejsze. Wykorzystanie narzędzi relacyjnych zależy w głównej mierze od specyfiki rynku, na którym funkcjonuje uczelnia. Oceniając przydatność marketingu relacji w kreowaniu ogólnego wizerunku uczelni można stwierdzić, że narzędzia tej koncepcji

⁸ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann 1991, p. 7.

⁹ A. Jaruga, J. Fiałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 57.

¹⁰ D. Iacobucci, *Kellogg of Marketing*, The Kellogg Marketing Faculty Northwestern University, New York 2001.

¹¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Warszawa 1994, s. 455.

¹² G. Światowy, *Marketing kształcenia w praktyce wybranych instytucji europejskich*, Continuo, Wrocław 2005, s. 9; A. Drapińska, *Kierunki działań marketingowych w szkole wyższej*, Marketing i Rynek 12/2006, s. 11–16.

w znaczący sposób wzmacniają stosunki pomiędzy uczelnią a otoczeniem. Z upływem lat można prognozować, że koncepcja ta stanie się głównym kierunkiem działań marketingowych uczelni wyższych w Polsce.

4. Metodyka badań

Charakter sektora zadecydował o wyborze metody studiów przypadków (10 podmiotów badanych) oraz metody ankietowej (na próbie 1065). Dodatkowo przeprowadzono analizę dokumentacji i materiałów reklamowych uczelni, wywiady z studentami oraz obserwację nieuczestniczącą działań marketingowych uczelni. Badania ankietowe zostały przeprowadzone bezpośrednio w uczelniach, na próbach studentów wybranych szkół wyższych.

Podział uczelni wybranych do studiów przypadków został przeprowadzony według następujących kryteriów:

- uczelnie zajmujące czołowe lokaty w ogólnopolskich rankingach;
- uczelnie, które stosują strategię specjalizacji;
- uczelnie publiczne, w których zauważalny jest wzrost znaczenia marketingu w promocji jednostki.

Tabela 1. Zastosowane techniki badawcze

Lp.	Technika badań	Narzędzia badawcze	Badane problemy	Organizacja badań
1	2	3	4	5
1.	Ankieta audytoryjna	Kwestionariusz ankiety	1. Determinanty wyboru uczelni przez studenta. 2. Badanie narzędzi marketingowych uczelni. 3. Badanie jakości pracy działów administracyjnych uczelni. 4. Badanie zadowolenia studentów z wyboru uczelni. 5. Badanie identyfikacji studenta z uczelnią.	Przeprowadzenie ankiety wśród studentów uczelni przez pracowników uczelni oraz badacza.

Tab. 1 (cd.)

1	2	3	4	5
2.	Wywiady swobodne z studentami uczelni.	1. Lista poszukiwanych informacji 2. Notatki z wywiadu swobodnego.	1. Opinie na temat studiowania w uczelni; 2. Opinia na temat jakości kształcenia w uczelni. 3. Opinia na temat działań marketingowych skierowanych do studentów. 4. Kooperacja między studentami a pracownikami uczelni.	Wywiad swobodny z studentami uczelni przeprowadzony w szkole wyższej i poza szkołą wyższą na łącznej próbie 50 osób.
3.	Obserwacja nieuczestnicząca działań marketingowych uczelni.	Notatki z obserwacji nieuczestniczącej.	Obserwacja kierunków działań marketingowych uczelni.	Przeprowadzono analizę działań marketingowych uczelni na przestrzeni 15 miesięcy (2 kampanie reklamowe w naborze).
4.	Analiza dokumentów badanych uczelni.	Dokumenty formalne i nieformalne takie jak: rankingi, materiały prasowe, strony www, materiały wewnętrzne uczelni.	1. Historia podmiotu. 2. Misja i cele podmiotu. 3. Strategia podmiotu. 4. Zakres oferowanych usług. 5. Działania marketingowe podmiotu.	Badacz przeprowadził analizę dokumentów formalnych i nieformalnych uczelni pozyskanych: od pracowników uczelni, studentów oraz z Internetu.
5.	Studia przypadków	Interpretacja zebranych informacji w studium przypadku według założonej struktury.	Synteza zebranych informacji na temat funkcjonowania komunikacji marketingowej podmiotów z szczególnym uwzględnieniem koncepcji marketingu relacji.	Połączenie metody ankietowej, wywiadów swobodnych, obserwacji oraz analizy dokumentów w postaci studium przypadku uczelni.

Źródło: opracowanie własne.

Próba badawcza uczelni wyższych, która znalazła odzwierciedlenie w studiach przypadków, ma charakter celowy i jest niereprezentatywna. Zatem wyników badań nie można w znaczeniu ilościowym uogólniać na

uniwersum uczelni wyższych w Polsce. Jednak ze względu na heterogeniczny charakter próby zawiera ona szkoły wyższe stosujące zróżnicowane strategie marketingowe.

Tabela 2. Struktura studentów w podziale na poszczególne rodzaje uczelni

Rodzaj trybu studiów	Uczelnie publiczne	Uczelnie niepubliczne	Razem
Liczba studentów	502	561	1065
Udział procentowy	47,3%	52,7%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej próbie najliczniejszą grupę stanowili studenci uczelni niepublicznych 52,7%, natomiast studenci uczelni publicznych stanowili 47,3%. Mała różnica pomiędzy przebadaną liczbą studentów w poszczególnych rodzajach uczelni pozwala dokonać rzetelnej analizy wyników.

5. Rezultaty badań

W poniższej części artykułu przedstawione zostały wybrane wyniki badań, które mają istotne znaczenie z punktu wdrażania koncepcji marketingu relacji w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce.

Tabela 3. Poziom zadowolenia studentów z wyboru uczelni wyższej

	Uczelnia publiczna		Uczelnia niepubliczna	
Tak	407	81,1%	422	74,9%
Nie	95	18,9%	141	25,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej próbie poziom zadowolenia studentów z wybranej uczelni wyższej jest wysoki, zarówno dla uczelni publicznych i niepublicznych. Dla uczelni publicznych odsetek osób zadowolonych z wyboru uczelni wynosił ok. 81%, natomiast dla uczelni niepublicznych ok. 75%.

Tabela 4. Czynniki decydujące o wyborze uczelni wyższej przez studentów

Rodzaj determinantu	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Własna satysfakcja	70	13,9%	45	8,0%
Chęć zdobycia wyższego wykształcenia	281	56,0%	276	49,0%
Namowa rodziców lub znajomych	35	7,0%	11	2,0%
Uchylenie się od służby wojskowej	10	2,0%	62	11,0%
Możliwość uzyskania dobrej pracy	41	8,1%	51	9,0%
Podniesienie własnych kwalifikacji	55	11,0%	101	17,9%
Przez przypadek	5	1,0%	11	2,0%
Inne	5	1,0%	6	1,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zarówno wśród studentów uczelni publicznych i niepublicznych głównym czynnikiem decydującym o wyborze uczelni była chęć zdobycia wyższego wykształcenia. Czynnikiem ten stanowił ok. 50% wszystkich odpowiedzi.

Tabela 5. Motywy wyboru uczelni wyższej przez studentów

Rodzaj motywu	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Marka/wizerunek uczelni	359	71,5%	79	14,0%
Opinia osób studiujących	94	18,7%	242	43,0%
Targi edukacyjne	15	3%	34	6,0%
Prezentacje uczelni w szkołach średnich	24	4,8%	45	8,0%
Reklama w TV	0	0%	11	2,0%
Reklama w radiu	0	0%	17	3,0%
Reklama w prasie	0	0%	90	16,0%
Katalogi i broszury informacyjne	5	1%	34	6,0%
Inne	5	1%	11	2,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Determinanty wyboru uczelni przez studentów są zróżnicowane i zależne są od rodzaju uczelni. Głównym czynnikiem decyzyjnym decydującym o wyborze uczelni publicznej przez studentów była jej marka, czynnik ten stanowi ok. 72% wszystkich determinant. W przypadku

uczelni niepublicznych czynniki były zróżnicowane. Największym czynnikiem determinującym wybór uczelni niepublicznej jest opinia osób studiujących na tej uczelni, stanowiła ona 43% wszystkich determinant drugim zaś reklama prasowa, stanowiąca 16% wszystkich odpowiedzi.

Tabela 6. Wywieranie wpływu na wybór uczelni

	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Rodzice	236	47%	152	27%
Dziadkowie	50	10%	39	6,9%
Koleżanki i koledzy	211	42%	366	65%
Inne osoby	5	1%	6	1,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku uczelni publicznych największy wpływ na wybór uczelni przez studenta wywierali rodzice 47% oraz koleżanki i koledzy 42%. Natomiast w uczelniach niepublicznych największy wpływ wywierali koleżanki i koledzy 65%.

Tabela 7. Identyfikacja studenta z uczelnią w podziale na rodzaj uczelni

Stopień identyfikacji	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Tak	329	66%	361	58%
Nie	173	34%	202	42%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość studentów zarówno uczelni publicznych jak i niepublicznych identyfikuje się z uczelnią. Stanowią oni ok. 60% wszystkich badanych.

Badana grupa oceniała pracę dziekanatu w sposób dostateczny. Taką opinię wyraziło 73,3 % studentów uczelni publicznych oraz 78,3 % studentów uczelni niepublicznych. W uczelniach publicznych jest większy odsetek osób niezadowolonych z pracy dziekanatu niż na uczelniach niepublicznych.

Tabela 8. Ocena pracy dziekanatu uczelni

Ocena	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Bardzo dobrze	3	0,6%	7	1,2%
Dobrze	79	15,7%	86	15,3%
Dostatecznie	368	73,3%	441	78,3%
Źle	44	8,8%	23	4,1%
Bardzo źle	8	1,6%	6	1,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanej próbie lepiej oceniają pracę punktu informacji studenci uczelni niepublicznych, stanowią oni ok. 43%. W uczelniach publicznych przeważają niższe oceny, które stanowią ok. 53%.

Tabela 9. Ocena pracy punktu informacji w uczelni

Ocena	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Bardzo dobrze	26	5,2%	81	14,4%
Dobrze	74	14,7%	160	28,4%
Dostatecznie	135	26,8%	223	39,6%
Źle	199	39,7%	64	11,3%
Bardzo źle	68	13,6%	35	6,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 10. Ocena pracy kasy i działów stypendialnych uczelni

Ocena	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Bardzo dobrze	27	5,4%	70	12,4%
Dobrze	163	32,5%	285	50,6%
Dostatecznie	291	58%	187	33,2%
Źle	19	3,8%	15	2,7%
Bardzo źle	2	0,4%	6	1,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Studenci uczelni niepublicznych lepiej oceniają pracę kasy i działów stypendialnych na swoich uczelniach niż studenci uczelni publicznych. W przeprowadzonej wśród studentów uczelni niepublicznych ocenie przeważały oceny dobre, natomiast wśród studentów uczelni publicznych oceny dostateczne.

Tabela 11. Ocena pracy biblioteki na uczelni

Ocena	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Bardzo dobrze	161	32,1%	153	27,2%
Dobrze	198	39,5%	188	33,4%
Dostatecznie	106	21,2%	132	23,5%
Źle	29	5,8%	62	11,1%
Bardzo źle	7	1,4%	27	4,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badanych typach uczelni wyższych przeważają pozytywne opinie na temat funkcjonowania szkolnych bibliotek. W uczelniach publicznych oceniających pozytywnie pracę bibliotek było ok. 72%, natomiast na uczelniach niepublicznych ok. 61%.

Tabela 12. Ocena jakości nauczania na uczelni

Ocena	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Bardzo dobrze	308	61,4%	130	23,1%
Dobrze	98	19,5%	282	50,1%
Dostatecznie	81	16,1%	117	20,8%
Źle	14	2,8%	27	4,8%
Bardzo źle	1	0,2%	7	1,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ok. 61% studentów uczelni publicznych najwyżej oceniło jakość nauczania na uczelni. Wśród studentów uczeni niepublicznych najczęstszą oceną była ocena dobra – 50%. Najmniej osób oceniło jakość nauczania jako bardzo złą, ok. 1%.

Tabela 13. Ponowny wybór studenta dotyczący uczelni

Odpowiedzi	Uczelnie publiczne		Uczelnie niepubliczne	
Wybrał/a bym tą samą uczelnię	364	72,5%	391	69,4%
Wybrał/a bym inną uczelnię	12	2,4%	37	6,6%
Wybrał/a bym inny kierunek studiów na tej samej uczelni	97	19,3%	114	20,2%
Wybrał/a bym inny kierunek studiów na innej uczelni	29	5,8%	21	3,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość ponad ok. 69% wszystkich badanych studentów deklaruje chęć ponownego wyboru tej samej uczelni. Jak wynika z przeprowadzonego badania istnieje niski odsetek studentów skłonnych wybrać inną uczelnię.

6. Wnioski

Kluczową miarą interpretacji identyfikacji klienta z organizacją jest poziom jego zadowolenia z wyboru danej organizacji¹³. Jak wynika z przeprowadzonych badań ponad 74% studentów zarówno uczelni publicznych jak i niepublicznych w przeprowadzonej próbie jest zadowolona z podjętej decyzji o wyborze uczelni.

Kolejnym ważnym elementem oceny skuteczności prowadzonych działań relacyjnych przez organizację jest ocena poziomu identyfikacji klienta z tą organizacją. Przeprowadzone badania wskazały, że 58% studentów uczelni niepublicznych identyfikuje się z nią. Badanie to wykazało również zwiększoną dysproporcję pomiędzy identyfikacją studentów z poszczególnymi typami uczelni. Studenci uczelni publicznych wykazują większą identyfikację ze swoją uczelnią niż studenci uczelni niepublicznych. W wyniku analizy wyników dostrzec można również

¹³ W. Caputa, D. Szwajca, D. Woźny, *Badanie satysfakcji i zachowań klienta*, (red. nauk.) Sz. Figiel, *Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2007, s. 524–543.

większe przywiązanie studentów studiów stacjonarnych z uczelnią (71%) niż studentów studiów niestacjonarnych (63%).

Istotnym czynnikiem w procesie wdrażania koncepcji marketingu relacji w organizacji jest poznanie motywów, jakimi kieruje się klient w podejmowaniu decyzji o wyborze danej organizacji. Przeprowadzone badanie wskazało, że marka/wizerunek uczelni publicznej ma dla przyszłego jej studenta bardzo duże znaczenie (ok. 72%). W przypadku uczelni niepublicznych 43% ankietowanych odpowiedziało, że największe znaczenie ma dla nich opinia osób studiujących na uczelni. Wyniki te mogą świadczyć o zwiększonym zaufaniu społecznym dla uczelni publicznych.

Ważną informacją dla prowadzenia kampanii relacyjnej przez organizację jest wiedza na temat roli najbliższego otoczenia klienta w wyborze przez niego danej organizacji. W wyniku analizy przeprowadzonego badania wskazać można, że 47% studentów uczelni publicznych wybiera daną uczelnię pod wpływem rodziców. W przypadku uczelni niepublicznych badania wskazały na kluczową opinię koleżanek i kolegów w procesie wyboru uczelni. Badając problem wpływu czynników na wybór uczelni przez studenta zwrócić należy uwagę na czynniki wspomagające ten proces. Badana próba wskazała na dwa kluczowe czynniki wspomagające proces decyzyjny o wyborze uczelni przez studenta. W przypadku studentów uczelni publicznych istotną rolę odgrywa: pozycja uczelni w rankingach (47%) oraz opinia osób studiujących (22,1%). Dla studentów uczelni niepublicznych ważnymi czynnikami są: opinia osób studiujących (42%), pozycja uczelni w rankingach (21%) oraz oferta kierunków (18%). Dodatkowo badania wskazały, że osoby studiujące pełnią rolę informatorów dla przyszłych studentów.

Ważnym czynnikiem decydującym o pozycji rynkowej przedsiębiorstwa jest ogólnie pojęta jakość. W odniesieniu do sektora usług edukacyjnych na poziomie wyższym jakość stanowi istotny element funkcjonowania instytucji tego rynku – uczelni publicznych i niepublicznych.

W przeprowadzonym badaniu podjęto próbę wyszczególnienia i oceny kilku podstawowych zagadnień związanych z jakością funkcjonowania uczelni wyższej. Dokonano oceny jakości: obsługi studentów w punktach rekrutacyjnych, obsługi studentów przez poszczególne działy

„pierwszej linii” na uczelni oraz dokonano oceny jakości kształcenia w uczelni. Powyższe czynniki odgrywają kluczową rolę w procesie budowania relacyjnej koncepcji zarządzania uczelnią wyższą.

Przeprowadzone badanie miało również na celu odpowiedzenie na pytanie: jak studenci oceniają jakość ich obsługi przez poszczególne działy pierwszego kontaktu na uczelni. W wyniku tego badania można ocenić jaki jest wpływ jakości obsługi na kształtowanie opinii studentów o uczelni. W badaniu zostały wyszczególnione następujące działy pierwszej linii w uczelni: dziekanaty, punkty informacji, kasy i działy stypendialne oraz biblioteki.

Badania wskazały, że ponad 70% studentów uczelni publicznych i niepublicznych ocenia pracę dziekanatów swoich uczelni na ocenę dostateczną, natomiast ponad 15% na ocenę dobrą. Wyniki te mogą świadczyć o konieczności poprawy funkcjonowania dziekanatów uczelni publicznych i niepublicznych w celu zwiększenia zadowolenia studentów. Kolejnym działem podlegającym ocenie są punkty informacji w uczelni. Badania wskazały, że studenci uczelni niepublicznych są bardziej zadowoleni z pracy punktów informacji niż studenci uczelni publicznych. 42,8% ankietowanych studentów uczelni niepublicznych wyraziło zadowolenie z pracy punktów informacji oceniając ich pracę na ocenę dobrą. Natomiast praca punktów informacji w uczelniach publicznych została oceniona na ocenę dostateczną przez 27% studentów. Należy jednak zauważyć, że w obu typach uczelni występuje niski procent studentów niezadowolonych z pracy punktów informacji. Przedostatnim etapem badania jakości funkcjonowania działów w uczelniach jest ocena pracy uczelnianych bibliotek. Wyniki badania wskazały, że w tej ocenie występują nieznaczne dysproporcje pomiędzy zadowoleniem studentów uczelni publicznych i niepublicznych. Ponad 60% studentów obydwu typów uczelni ocenia pracę bibliotek jako dobrą i bardzo dobrą. Ważną informacją jest to, że stosunkowo niski procent studentów jest niezadowolony z pracy uczelnianych bibliotek. Kończącym elementem oceny jakości funkcjonowania uczelni przez studentów jest ocena jakości kształcenia. Jakość kształcenia jest kluczowym czynnikiem wpływającym na budowanie opinii, marki oraz pozycji organizacji w sektorze. Wyniki badania wskazały, że ok. 61% studentów uczelni publicznych jest bardzo

zadowolona z jakości nauczania w tych uczelniach, natomiast jakość kształcenia na ocenę bardzo dobrą w uczelniach niepublicznych oceniało 23% studentów. W przypadku uczelni niepublicznych ponad 50% studentów ocenia jakość kształcenia na ocenę dobrą.

Podsumowaniem badań są wyniki dotyczące ponownego wyboru uczelni przez studenta. Przeprowadzone badania wykazały, że ponad 69% studentów uczelni publicznych i niepublicznych, gdyby miało podjąć jeszcze raz decyzję o wyborze uczelni podjęłoby tę samą decyzję. Powyższe wyniki badań potwierdzają słuszność stwierdzenia: że obecnie student jest coraz bardziej wymagającym klientem i należy zintensyfikować działania marketingowe skierowane w jego stronę.

Literatura

- Berry L.L., *Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23/4, 1995.
- Caputa W., Sz wajca D., Woźny D., *Badanie satysfakcji i zachowań klienta*, (red. nauk.) Sz. Figiel, Marketing w gospodarce opartej na wiedzy, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2007.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann 1991.
- Dra pińska A., *Kierunki działań marketingowych w szkole wyższej*, Marketing i Rynek 12/2006.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 1999.
- Jaruga A., Fiałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja i praktyka*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Warszawa 1994.
- Leonard B. 1983. *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association. Chicago.
- McKenna R., *Marketing is Everything*, Harvard business Review 1-2/1991.
- Mitrega M., *Marketing relacji, Teoria i Praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- Otto J., *Proces kreowania wartości dla klienta*, (red. nauk.) M. Romanowskiej, M. Trockiego, Podejście procesowe w zarządzaniu, tom II, wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
- Światowy G., *Marketing kształcenia w praktyce wybranych instytucji europejskich*, Continuo, Wrocław 2005.
- Żabiński L., *Paradygmaty współczesnego marketingu. O niektórych aspektach identyfikacyjnych*, [w:] Marketing u progu XXI wieku. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin prof. J. Altkorna, wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Karków 2001.

**Application of relationship marketing in higher school
in Poland on base of personal research**

Summary

The article presents the nature and importance of the concept of relationship marketing in higher education in Poland. The results of research that may help with the design and implementation of the "relational marketing program" in both public and private universities in Poland.

Joanna Sułkowska
SWSPiZ w Łodzi

Strategia szpitali publicznych w Polsce – analiza porównawcza studiów przypadku

1. Wstęp

Szpitala publiczne w Polsce poddawane są coraz silniejszej presji ekonomicznej co staje się jedną z przyczyn dokonujących się w nich procesów destrukuryzacji. Zmiany te powinny prowadzić do optymalizacji kosztów działalności i wzrostu efektywności. Tempo dokonujących się zmian jest bardzo zróżnicowane. Część szpitali zmienia się bardzo powoli, co wynika najczęściej z konserwatywnego podejścia osób zarządzających, pracowników, a często również organów właścicielskich. Rośnie jednak liczba szpitali, w których dokonują się głębokie zmiany restrukturyzacyjne związane z reorganizacją, wprowadzeniem nowoczesnych systemów informatycznych oraz zaawansowanej rachunkowości i controllingu. W szpitalach gdzie przeprowadzane są głębokie zmiany, ich realizacja dokonuje się zgodnie z zakładanymi celami i według ustalonego planu. Stanowi to kluczowy element strategii, który przybiera różną postać w zależności od szpitala. Wydaje się zatem, pomimo pewnych wątpliwości co do skuteczności metod zarządzania strategicznego¹, że praktyczne zastosowanie wiedzy z tego zakresu powinno sprzyjać rozwojowi szpitali w Polsce.

¹ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994, ss. 221–225.

Celem artykułu jest analiza procesu zarządzania strategicznego w badanych szpitalach. Analiza ma charakter empiryczny i opiera się na pilotażowych badaniach jakościowych, na które złożyła się analiza porównawcza studiów przypadku czterech szpitali publicznych z województwa łódzkiego.

Przeprowadzony w 2010 roku projekt badawczy miał charakter analizy porównawczej studiów przypadku 4 szpitali działających w województwie łódzkim. Prezentowane tutaj rezultaty badań mają charakter pilotażowy i są pierwszym etapem pogłębionych badań ankietowych i porównawczych, które zostaną przeprowadzone w latach 2011–2012 w oparciu o finansowanie uzyskane z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W opisie rezultatów tych badań pominięte zostały analizy dotyczące teorii zarządzania strategicznego tworzone zarówno w Polsce², jak i na świecie³.

2. Metodyka badań

Studia przypadków 4 badanych szpitali w województwie łódzkim miały charakter pogłębiony i opierały się o szereg technik zbierania i analizy danych. Przeprowadzone zostały wywiady swobodne, a następnie wywiady ustrukturyzowane z zarządzającymi, kadrą kierowniczą oraz lekarzami, pielęgniarkami i pracownikami administracji zatrudnionymi w tych jednostkach. Zgromadzona została dokumentacja dotycząca działalności tych podmiotów gospodarczych w postaci: analiz strategicznych i strukturalnych. Przeprowadzona została również obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca funkcjonowania tych jednostek.

Analizie poddano cztery szpitale. Szpital nr 1 to jednostka publiczna zatrudniająca ponad 2500 pracowników. Jest to szpital specjalistyczny, ginekologiczno-położniczo-pediatryczny będący w trudnej sytuacji finansowej, który boryka się z procesami restrukturyzacyjnymi. Organem założycielskim jest Ministerstwo Zdrowia.

² Np. Krzysztof Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

³ Np. Igor Ansoff, *A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations*, [w:] "Milestones in Management", tom 5, Schaffer Poeschel, Switzerland 1994.

Szpital nr 2 jest to szpital kliniczny zatrudniający około 1000 osób. Organem założycielskim jest Uniwersytet Medyczny. Jest to szpital wielospecjalistyczny, między innymi z oddziałami: kardiologii, pulmonologii, diabetologii, dializ, alergologii, neurologii, neurochirurgii, chirurgii ogólnej i transplantacyjnej, otolaryngologii, chirurgii szczękowo – twarzowej. Szpital jest w dobrej kondycji finansowej i od kilku lat inwestuje w rozbudowę infrastruktury i specjalistyczny sprzęt medyczny.

Szpital nr 3 jest to szpital wielospecjalistyczny z oddziałami internistycznym, chirurgicznym, otolaryngologicznym, rehabilitacyjnym zatrudniający ponad 500 osób. Jego organem założycielskim jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Szpital ten przeszedł głęboki proces restrukturyzacji w ostatnich trzech latach, który doprowadził do szybkiej poprawy sytuacji finansowej. Szpital pomimo wcześniejszych długów, obecnie nie generuje zadłużenia.

Szpital nr 4 jest to szpital powiatowy, który został w 2009 roku przekształcony w spółkę ze 100% udziałami samorządu terytorialnego. Obecnie szpital zatrudnia około 750 osób i specjalizuje się m.in. w: chirurgii, chorobach wewnętrznych, chorobach zakaźnych. Znaczna liczba usług jest świadczona przy pomocy outsourcowanych świadczeń medycznych wykonywanych przez małe podmioty powiązane ze szpitalem. Jednostka przeszła bardzo głęboki proces restrukturyzacji, który pomimo wcześniejszego wysokiego zadłużenia doprowadził podmiot do równowagi finansowej.

3. Zarządzanie strategiczne w badanych szpitalach

Analizowane studia przypadków, pomimo wewnętrznego zróżnicowania próby celowej, są dość podobne jeśli chodzi o proces zarządzania strategicznego (zestawienie zawiera tabela 1). Przeważa w nich model interesariuszy skoncentrowany, przynajmniej w deklaracjach, na misji społecznej organizacji oraz satysfakcji jej pracowników. Jest to szczególnie widoczne w analizie misji i celów strategicznych badanych jednostek, które obok planów strategicznych są jedynymi formalnymi dokumentami w sferze zarządzania strategicznego. Pomimo dominującego modelu interesariuszy (*stakeholder*) lub modelu mieszanego (*stakeholder* i *sharehol-*

der) udział pracowników i innych interesariuszy w tworzeniu strategii jest bardzo mały. Strategie tworzone są i wdrażane arbitralnie, przez zarządzających, przy słabym udziale lub nawet bez udziału interesariuszy. Wymuszone są jedynie konsultacje z licznymi związkami zawodowymi, które mają jednak dość pozorny charakter, ponieważ reprezentacja pracobiorców koncentruje się na negocjacjach płacowych i socjalnych, zaś w sferze strategicznej dąży najczęściej do utrzymania *status quo*.

Plany strategiczne wszystkich badanych szpitali zakładają ograniczanie kosztów ich działalności. Przy czym bardzo zróżnicowany jest stopień proponowanych zmian. Zdecydowane najbardziej zaawansowane plany restrukturyzacji i reorganizacji, prowadzące w końcowym etapie do przekształceń własnościowych, miały miejsce w przypadku nr 4. Najmniej zaawansowane propozycje reorganizacyjne, bez zmiany asortymentu usług, występowały w przypadku nr 1. Szpitale nr 2 i nr 3 zajmowały pozycję pośrednią.

Jeśli chodzi o reprezentowane w planach strategicznych obszary funkcjonalne to zdecydowanie dominuje sfera finansowa oraz zarządzania jakością, podczas gdy pomijane są całkowicie inne obszary zarządzania (np. marketingowy, personalny). Dość ograniczona jest również gama narzędzi analizy strategicznej. Wszystkie szpitale wykorzystywały analizę SWOT oraz ankietowe badania satysfakcji pacjentów. Benchmarking miał bardzo ograniczone zastosowanie i dotyczył raczej szpitali o bardziej zaawansowanej restrukturyzacji. Monitorowanie wdrażania strategii dotyczyło wyłącznie sfery finansowej, było realizowane raczej w formie pasywnej i sprawozdawczej niż kontrolingowej.

Tabela 1. Zarządzanie strategiczne w badanych szpitalach

Parametr zarządzania strategicznego	Studium 1	Studium 2	Studium 3	Studium 4
1	2	3	4	5
Model	Interesariuszy	Interesariuszy	Mieszany	Mieszany
Formalizacja strategii	Umiarkowana Sformalizowane: misja, cele, plan	Umiarkowana Sformalizowane: misja, cele, plan	Umiarkowana Sformalizowane: misja, cele, plan	Umiarkowana Sformalizowane: misja, cele, plan

Tab. 1 (cd.)

1	2	3	4	5
Tworzący strategię	Zarządzający szpitalem ze wsparciem konsultingu	Zarządzający szpitalem ze wsparciem konsultingu	Zarządzający szpitalem ze wsparciem konsultingu	Zarządzający szpitalem ze wsparciem konsultingu
Udział interesariuszy niezarządzających	Niewielki, poinformowani o strategii	Niewielki, poinformowani o strategii	Niewielki, poinformowani o strategii	Żaden
Kluczowa orientacja strategii	Reorganizacja powalająca na stopniową redukcję zadłużenia Kontrola jakości	Reorganizacja, informatyzacja i wzbogacanie usług, generowanie nadwyżek finansowych, zarządzanie jakością	Restrukturyzacja usług i reorganizacja, generowanie nadwyżek finansowych, zarządzanie jakością	Głęboka restrukturyzacja i reorganizacja prowadząca do redukcji zadłużenia i generowania nadwyżek
Strategia finansowa	Występuje bardzo ograniczona	Występuje bardzo ograniczona	Ograniczona analiza wskaźnikowa	Ograniczona analiza wskaźnikowa
Strategia marketingowa	Brak	Bardzo ograniczona, dotyczy: satysfakcji pacjentów	Ograniczona, dotyczy: usług, satysfakcji pacjentów	Ograniczona, dotyczy: usług i satysfakcji pacjentów
Strategia personalna	Brak	Brak	Brak	Bardzo ograniczona, plan redukcji zatrudnienia
Wykorzystywane narzędzia analizy strategicznej	Elementarne: SWOT, analiza otoczenia i sektora	Elementarne: SWOT, analiza zasobowa	Elementarne: SWOT, analiza otoczenia i sektora	Elementarne: SWOT, analiza otoczenia i sektora
Badania satysfakcji klientów	Tak, systematyczna ankietyzacja	Tak, systematyczna ankietyzacja	Tak, systematyczna ankietyzacja	Tak, systematyczna ankietyzacja
Benchmarking	Brak	Nieformalny, ograniczony	Nieformalny, znaczący	Nieformalny, znaczący
Controlling strategiczny	Ograniczony, wyłącznie finansowy	Ograniczony, wyłącznie finansowy	Ograniczony, wyłącznie finansowy	Ograniczony, wyłącznie finansowy

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala na wyciągnięcie kilku generalnych wniosków dotyczących sfery zarządzania strategicznego w badanych szpitalach, które powinny być przesłanką do podjęcia dalszych, bardziej zaawansowanych i reprezentatywnych badań tego obszaru działalności.

Metody zarządzania strategicznego w szpitalach publicznych w Polsce zaczęły być stosowane dopiero w ostatnich latach. Stopień ich zaawansowania i wykorzystania jest cały czas dość ograniczony. Strategia w odniesieniu do szpitali publicznych ogranicza się do misji, celów strategicznych i planu strategicznego. Strategie szpitali w tak ograniczonej postaci są zazwyczaj sformalizowane i często łączone z planem restrukturyzacji przygotowywanym przez zarządzających i akceptowanym przez organ założycielski

Druga kwestia to traktowanie strategii jedynie jako fasady, która jest oficjalnym dokumentem i przez to unika kontrowersyjnych dla różnych interesariuszy problemów. Często w strategii znajdują się ogólniki i truizmy, a rzadziej propozycje konkretnych rozwiązań zarządczych. Większość zarządzających dystansuje się również od stworzonej przez siebie sformalizowanej strategii wskazując, że jest ona dostosowana do potrzeb organu właścicielskiego oraz innych interesariuszy.

Trzeci problem, to zawężanie strategii do opisu misji i celów oraz kwestii finansowych i zarządzania jakością usług. Bardzo słabo w strategii reprezentowane są obszary: marketingu (np. strategię marki), zarządzania zasobami ludzkimi (np. systemów motywacyjnych). Takie wąskie spojrzenie ogranicza zastosowanie szeregu sprawdzonych narzędzi zarządzania strategicznego w różnych sferach funkcjonalnych.

Zauważalne jest także słabe wykorzystywanie narzędzi analiz strategicznych oraz badań marketingowych, które mogłyby się stać podstawą tworzenia strategii szpitala. Zarządzający przeważnie nie stosują innych narzędzi analitycznych poza: analizą SWOT, analizą zasobową i analizą otoczenia. Wykorzystanie np. benchmarkingu, analizy sektorowej, map

strategicznych, zrównoważonej karty wyników⁴ czy też badań rynkowych mogłoby znacznie wzbogacić i uczynić bardziej skutecznym proces zarządzania strategicznego.

Ostatni wniosek jest związany ze słabością wdrażania założonej strategii. Wśród badanych szpitali wdrażających istotne zmiany nie wykorzystywano controllingu strategicznego, przez co trudno było monitorować i kierunkować proces realizacji strategii.

Podsumowując, można wykazać, że wraz ze zmianami restrukturyzacyjnymi w sektorze szpitali publicznych zarządzanie strategiczne zaczyna być stosowane w tego typu podmiotach gospodarczych. Obecnie jednak, często szpitale tworzą dość ogólnikowe strategie, które nie w pełni wykorzystują bogatą paletę metod zarządzania strategicznego. Ważne jest zatem kształcenie menedżerów dla tego sektora i wskazywanie dobrych praktyk wykorzystania narzędzi zarządzania⁵.

Literatura

- Aidemark L.G. (2010), *Cooperation and competition: balanced scorecard and hospital privatization*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 23 Iss: 8, pp. 730–748.
- Ansoff I., *A Contingent Paradigm for Success of Complex Organizations*, [w:] "Milestones in Management", tom 5, Schaffer Poeschel, Switzerland 1994.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York 1994.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Opdahl Mo T. (2008), *Doctors as managers: moving towards general management?: The case of unitary management reform in Norwegian hospitals*, Journal of Health Organization and Management, Vol. 22 Iss: 4, pp. 400–415.

⁴ Lars-Göran Aidemark (2010), *Cooperation and competition: balanced scorecard and hospital privatization*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 23 Iss: 8, pp. 730–748.

⁵ Tone Opdahl Mo, (2008) "Doctors as managers: moving towards general management?: The case of unitary management reform in Norwegian hospitals", Journal of Health Organization and Management, Vol. 22 Iss: 4, pp. 400–415.

**Strategy of public hospitals in Poland
– comparative analysis of case studies**

Abstract

The paper looks for answer about possible resolutions in strategic management in polish hospitals. The analysis made in this paper is empirical based on results of pilot research comparative project of four hospitals in lodzs' voivodship.

Joanna Sułkowska, Robert Seliga
SWSPiZ w Łodzi

Zastosowanie modelu RABOSTIC w komunikacji marketingowej w sektorze usług medycznych w Polsce

1. Wprowadzenie

Rozwijający się sektor usług medycznych w Polsce coraz częściej potrzebuje skutecznych i efektywnych metod zarządzania. Rozwój sektora usług medycznych przejawiający się rosnącą liczbą jednostek medycznych, szczególnie tych niepublicznych wymaga od zarządzających jednostkami poszukiwania nowych form budowania pozycji oraz przewagi konkurencyjnej w sektorze. Obserwuje się coraz częstsze przenoszenie metod i technik marketingowych, które do tej pory były wykorzystywane w działalności marketingowej przez przedsiębiorstwa do jednostek medycznych. Wzrasta i zmienia się również rola i postrzeganie pacjenta. Pacjent coraz częściej staje się wymagającym klientem, którego należy zabiegać. Takie postrzeganie pacjenta obserwuje się częściej w niepublicznych jednostkach medycznych, jednakże zwiększa się również liczba publicznych jednostek, które traktują działania marketingowe jako ważny element ich funkcjonowania¹. Taka rola pacjenta jest możliwa dzięki zmieniającym się regulacjom prawnym w sektorze usług medycz-

¹ J. Sułkowska, R. Seliga, Ł. Sułkowski, *Metody marketingu relacji w sektorze usług medycznych*, (red.) R. Holly, *Diagnostyczne badania laboratoryjne w systemie służby zdrowia*, Polityka Zdrowia VII, Grudzień 2008/Styczeń 2009.

nych. Pojawienie się prywatnych firm świadczących usługi medyczne zwiększyło natężenie konkurencji w sektorze. Marketing stał siłą napędową budowy przewagi konkurencyjnej jednostek medycznych.

Wdrożenie procesu komunikacji marketingowej w sektorze usług medycznych posiada swoje ograniczenia (bariery administracyjne, prawne, etyczne i socjologiczne).

Celem poniższego artykułu jest opisanie form komunikacji marketingowej prowadzonych przez jednostki medyczne w Polsce. W artykule tym opisany został model komunikacji marketingowej RABOSTIC, którego zastosowanie w Polsce przyczyniłoby się do wzrostu skuteczności działań marketingowych jednostek medycznych.

2. Komunikacja marketingowa w sektorze usług medycznych w Polsce

Komunikacja marketingowa od niedawna jest wykorzystywana jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej jednostek medycznych w Polsce. Należy zaznaczyć, że proces komunikacji ten obejmuje wiele narzędzi marketingowych, lecz tylko nieliczne z nich znalazły do tej pory swoje zastosowanie w sektorze usług medycznych.

Wydaje się, że obecna strategia działań marketingowych nakierowana jest w kierunku pacjenta, który coraz częściej traktowany jest jako klient. Ważnym elementem tej strategii jest koncepcja marketingu partnerskiego, której głównym założeniem jest dbanie o wszystkie podmioty mające styczność z danym podmiotem. W przypadku jednostek medycznych można to być m.in. pacjenci, dostawcy leków – firmy farmaceutyczne, firmy współpracujące z jednostką (firmy outsourcingowe) itp.

Proces marketingu w jednostkach medycznych przybiera widoczne oznaki profesjonalizacji, która przejawia się m.in. tworzeniem odrębnych komórek zajmujących się marketingiem jednostek, przeprowadzeniem badań opinii pacjentów, personelu wszystkich szczebli.

Proces komunikacji marketingowej jest formą komunikacji społecznej², która w znaczący sposób służy zaspokojeniu potrzeb społeczeństwa. Komunikacja marketingowa była dotychczas najbardziej widoczna wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Obecnie obserwuje się ją również w organizacji usługowych.

W sektorze usług medycznych do najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych w procesie komunikacji marketingowej wyróżnić możemy: reklamę, *public relations*, promocję sprzedaży, sponsoring. Narzędziami wspomagającymi komunikację marketingową prowadzoną przez jednostki medyczne są takie elementy procesu jak: uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych oraz przekaz za pomocą internetu.

Przedstawione w tabeli 1 narzędzia komunikacji marketingowej są przede wszystkim wykorzystywane w celu zwrócenia uwagi i przyciągnięcia pacjenta do wybranej jednostki medycznej. Najpopularniejsza formą promocji jednostek medycznych jest reklama, poprzez którą jednostki prezentują swoją ofertę medyczną. Najczęściej reklama ta występuje w formie prasowej, radiowej rzadziej w telewizyjnej z uwagi na dość wysoki poziom nakładów finansowych potrzebnych do jej realizacji. Działania związane z promocją sprzedaży oferowane są zazwyczaj stałym klientom, na podstawie uzyskanej karty stałego klienta. Należy podkreślić fakt, że w niektórych przypadkach karta stałego klienta danej jednostki medycznej pełni również funkcję prestiżową. Jednostki medyczne coraz częściej dbają również o swój wizerunek na zewnątrz organizacji. Budowanie wizerunku odbywa się poprzez działania sponsoringowe imprez masowych oraz poprzez drukowanie w prasie branżowej cyklicznych materiałów dotyczących „kondycji” jednostki, jej pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Należy jednak zaznaczyć, że podejmowanie przez jednostki medyczne działań marketingowych obostrzone jest różnego rodzaju normami. Do najczęstszych norm regulujących marketingową działalność jednostek medycznych zaliczyć można normę prawną i etyczną. Norma prawna, która wprowadza pewne ograniczenia w prowadzeniu kampanii marketingowych (związana głównie z sektorem farmaceutycznym).

² B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*, [w:] red. B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 15.

Tabela 1. Zakres definicji i przykłady zastosowania narzędzi komunikacji marketingowej w sektorze usług medycznych

Narzędzie komunikacji marketingowej	Definicja	Specyfika w sektorze medycznych
Reklama	wszelka płatna forma nieosobistej prezentacji i promocji idei, dóbr i usług określonego sponsora;	Podlega ograniczeniom prawnym, etycznym. Skierowana do pacjentów;
Promocja sprzedaży	różnorodne krótkoterminowe bodźce mające zachęcić do wypróbowania lub kupna produktu czy usługi;	Podlega ograniczeniom prawnym, etycznym. Skierowana głównie do jednostek medycznych;
<i>Public relations</i>	wszelkie działania mające na celu promowanie lub ochronę wizerunku firmy albo jej poszczególnych produktów;	Narzędzie wykorzystywane głównie przez prywatne jednostki medyczne. Artykuły sponsorowane w czasopismach branżowych oraz w prasie skierowanej do potencjalnych klientów;
Sponsoring	są to działania finansowe i gospodarcze firmy na rzecz osób, organizacji lub instytucji, wspierające różne dziedziny życia społecznie akceptowalne (np. sport, kultura), niezależnie od niej i niezwiązane bezpośrednio z normalnymi jej interesami.	Narzędzie wykorzystywane głównie przez prywatne jednostki medyczne np.: sponsoring (uczestnictwo na zasadzie barteru) imprez sportowych.

Źródło: zmodyfikowane na podstawie: Ph. Kotler, „Marketing, Zarządzanie programami marketingowymi”, REBIS, Poznań 2005, s.574, M. Datko, „Sponsoring jako narzędzie promocji”, Marketing i Rynek, 1995, nr 7–8, s. 5.

Kolejną normą, która warunkuje rozwój marketingu w sektorze usług medycznych jest norma etyczna. Związana głównie z personelem medycznym – przysięga Hipokratesa.

Istotną rolę wspierającą proces komunikacji marketingowej jednostek medycznych pełni uczestnictwo w imprezach targowo – wystawienniczych. Są to miejsca spotkań handlowych organizowanych regularnie

w celu prezentacji firmy oraz poinformowaniu szerokiego grona zwiedzających o jej aktualnej ofercie³. Drugim narzędziem wspomagającym proces komunikacji marketingowej jest internet. Jednostki medyczne posiadające strony www są w stanie szybciej dotrzeć do potencjalnych klientów, poinformować ich o swojej ofercie usług. Strona www jednostki medycznej to również platforma poprzez którą można kontaktować się z pacjentem. Informować go na bieżąco o zmianach np. odwołanych konsultacji lekarzy, oferty medycznej itp.

3. Model RABOSTIC i jego zastosowanie

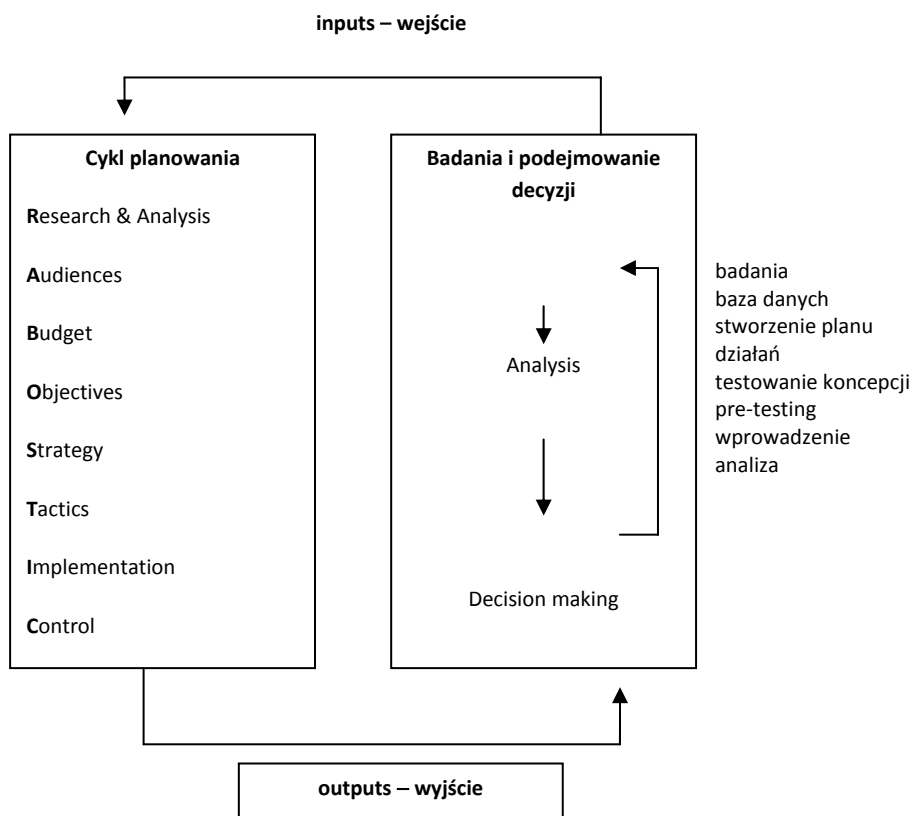
Model RABOSTIC stanowi propozycję zastosowania podejścia Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej. Jest to stosunkowo nowa koncepcja za pomocą której przedsiębiorstwa mogą zarządzać informacją, odpowiednio ją przetwarzać i wdrażać. Odpowiednio wdrażany model RABOSTIC powinien przyczynić się do wzrostu skuteczności w realizacji działań marketingowych organizacji.

W myśl klasycznej koncepcji marketingu mix przedsiębiorstwo wykorzystywało cztery podstawowe narzędzia (4P) za pomocą których prowadziło komunikację z otoczeniem i oddziaływało na nie. Model RABOSTIC stojący w opozycji do koncepcji marketingu mix stanowi propozycję wykorzystania Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej służącej odpowiedniemu planowaniu całego procesu zarządzania marketingowego. Schemat jego budowy przedstawia rysunek 2.

Podjmując analizę modelu RABOSTIC możemy zauważyć, iż stanowi on kompleksowy schemat działania za pomocą którego powinno zarządzać się procesem komunikacji z otoczeniem. Model opiera się na sprzężeniu elementów: badań, analiz, budżetów, strategii, taktyki oraz kontroli.

³ M. Osip, *Uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych*, [w:] red. B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006, s. 225.

Rysunek 2. IMC RABOSTIC model



Źródło: D. Pickton, A. Broderick, „Integrated Marketing Communications”, Prentice Hall, 2005, s. 14.

Proces Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej w przedsiębiorstwie zaczyna się od przeprowadzenia badań oraz analizy uzyskanych wyników (**Research & Analysis**). W sektorze usług medycznych proces badań i analiz obejmuje np. dane demograficzne. Wśród możliwych technik badań i analiz wskazać można przykładowo: dostępne statystyki oraz inne źródła wtórne.

Kolejnym elementem omawianego modelu jest proces poszukiwania – doboru odpowiedniej „publiczności”, czyli grupy osób powiązanych z przedsiębiorstwem (**Audiences**). W przypadku analizy grupy odbiorców sektora usług medycznych możemy wyróżnić kilka podstawowych grup:

- I. obecni pacjenci jednostek medycznych
- II. przyszli pacjenci jednostek medycznych
- III. osoby, które chcą dokonać zmiany jednostki medycznej

Wymienione grupy docelowych odbiorców stanowią trzon w procesie komunikacji marketingowej jednostek medycznych w Polsce.

Czynnikiem warunkującym poprawność funkcjonowania wdrażanych decyzji oraz planów jest budżet (**Budżet**). Ważne jest aby przedsiębiorstwo posiadało narzędzia za pomocą których sterowałoby procesem komunikacji marketingowej.⁴ Każda podjęta decyzja wynikająca z wcześniejszej analizy powinna posiadać zabezpieczone środki finansowe potrzebne do jej realizacji oraz mierzyć efekt ekonomiczny działań marketingowych.

Połączenie celu, doboru odpowiedniej strategii oraz taktyki (**Objectives, Strategy, Tactics**) stanowi trzon modelu RABOSTIC. Odpowiednio skonkretyzowany cel sprawia, iż działania przedsiębiorstwa, czyli jego strategia oraz taktyka nie są rozproszone, lecz zintegrowane. Takie podejście stanowi kluczowy element warunkujący powodzenie na rynku. Przedsiębiorstwa skoncentrowane na celach potrafią efektywniej wykorzystywać własne możliwości. Proces komunikacji staje się czytelny i wiarygodny. W sektorze usług medycznych głównym celem stawianym w procesie komunikacji marketingowej jest zbudowanie wizerunku i jakości oferowanych usług, a także pozyskanie odpowiedniej liczby pacjentów.

Ostatnimi elementami modelu RABOSTIC są: wdrożenie oraz kontrola (**Implementation, Control**). W tym przypadku podobnie jak wcześniej opisywanych elementach możemy połączyć omawiane składniki modelu. Odpowiedni system wdrożenia, czyli procedury oraz system kontroli pozwala przedsiębiorstwu zsynchronizować wszystkie podjęte działania w całym procesie zintegrowanej komunikacji marketingowej.

Model RABOSTIC jest kompleksowym narzędziem stosowanym w procesie zintegrowanej komunikacji marketingowej, może on stanowić podstawę planu działań za pomocą którego przedsiębiorstwo będzie prowadziło swoje działania marketingowe.

⁴ D. Pickton, A. Broderick, „*Integrated Marketing Communications*”, Prentice Hall, London, 2005, s. 401.

4. Podsumowanie

Komunikacja marketingowa w sektorze usług medycznych cechuje się dużą różnorodnością, na którą wpływa wiele aspektów m.in. forma prawna jednostek, normy etyczne czy ograniczenia formalno – prawne. Przedstawione w artykule koncepcje, marketingu społecznego oraz marketingu relacji w dobie dbania o klienta mogą stać się wiodącymi programami marketingowymi dla jednostek medycznych. Należy jednak pamiętać o klasycznym marketingu i klasycznej komunikacji marketingowej, bez których marketingowe funkcjonowanie podmiotów medycznych było by bardzo utrudnione.

Dynamiczny rozwój sektora usług medycznych powoduje wzrost zainteresowania działaniami związanymi z marketingiem w celu pozyśkania i utrzymania pacjenta.

Podsumowując, stwierdzić można, że skuteczną drogą do pozyskania i utrzymania pacjenta jest odpowiednia dbałość o relacje występujące pomiędzy nim a otoczeniem jednostki medycznej (lekarze, personel itp.). Proces komunikacji marketingowej w sektorze medycznym jest w dużej mierze zależny od stopnia profesjonalizacji jednostki medycznej. Im większy stopień profesjonalizacji tym mniejsze są nakłady na działalność marketingową.

Bibliografia

- Datko M., „Sponsoring jako narzędzie promocji”, *Marketing i Rynek*, 1995, nr 7–8.
- Kotler Ph., „Marketing, Zarządzanie programami marketingowymi”, REBIS, Poznań 2005.
- Osip M., *Uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych*, [w:] red. B. Szymoniuk, *Komunikacja marketingowa, instrumenty i metody*, PWE, Warszawa 2006.
- Pickton D., Broderick A., „*Integrated Marketing Communications*”, Prentice Hall, 2005.
- Pizło W., *Marketing relacji a marketing społeczny*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, tom VII, zeszyt 3.
- Sułkowska J., Seliga R., Sułkowski Ł., *Metody marketingu relacji w sektorze usług medycznych*, (red.) R. Holly, *Diagnostyczne badania laboratoryjne w systemie służby zdrowia*, Polityka Zdrowia VII, Grudzień 2008/Styczeń 2009.
- Winston W.J., *Health Marketing and consumer behavior*, The Haworth Press, London 1985.

Application of the model RABOSTIC in marketing communications in the healthcare sector in Poland**Abstract**

Health care service sector is increasingly becoming a place to which introduced new methods and techniques of marketing. Reforms that can be observed in the medical sector contribute to the increasing number of private medical units. Managing the various techniques and methods of marketing communications may be used as described in the article RABOSTIC model.

Innowacje

Danuta Janczewska

SWSPiZ w Łodzi

Działalność innowacyjna w MŚP – zarządzanie przez zobowiązania *Commitment Based Management* – cz. II

1. Wstęp

W części I artykułu¹ zostały przedstawione podstawy zarządzania przedsiębiorstwem poprzez zobowiązania oraz szczegółowo omówiono zobowiązania kierownicze – określające ramy strategiczne działalności przedsiębiorstwa, zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa, procesy, relacje i powiązania z otoczeniem. Celem prezentowanego artykułu jest prezentacja nowego podejścia w identyfikowaniu działalności innowacyjnej MŚP w logistyczno-marketingowym aspekcie zarządzania. Wsparcie działalności innowacyjnej MŚP może być realizowane poprzez definiowanie zobowiązań przekształcających – jako formy *Commitment Based Management* opartych na relacjach z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP pełnią ważną rolę w gospodarce, głównie ze względu na duży udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw obejmując 99% ogólnej liczby przedsiębiorstw, jak i ze względu na znaczący wkład w wytwarzanie PKB. Szczególny nacisk we współczesnych przedsiębiorstwach jest przykładany do działalności innowacyjnej, która staje się warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i rozwoju przed-

¹W części I artykułu pt. *Rola zobowiązań kierowniczych w zarządzaniu marketingowo-logistycznym w MŚP* zamieszczoną w niniejszym tomie – omówiono nową metodę zarządzania przedsiębiorstwem z sektora MŚP.

siębiorstw. Jedną ze współczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem jest zarządzanie przez zobowiązania (*Commitment Based Management*), co oznacza podejmowanie zobowiązań wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, adekwatnych do zasobów posiadanych przez firmę oraz szeroko rozumianego jej potencjału [Carmichael 2008; Sull 2006, s. 46]. W niniejszym artykule została podjęta próba opisu rodzajów i charakteru zobowiązań w odniesieniu do działalności innowacyjnej przedsiębiorstw MSP oraz prezentacja zastosowania zobowiązań przekształcających w formułowaniu strategii marketingowo-logistycznej w przedsiębiorstwach z sektora MŚP.

2. Problematyka innowacji w MŚP w świetle badań

Innowacje w MŚP oraz umiejętność ich wdrażania są obecnie przedmiotem wielu badań [PARP 2006 oraz 2010]. Badania te wykazują stosunkowo niską innowacyjność polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi. Badania INE PAN [INE PAN, 2007] potwierdzają to zjawisko, dodatkowo wskazując na bardzo niski wskaźnik patentowania w przedsiębiorstwach MŚP. Badania MŚP prowadzone przez Z Pierścionka [Pierścionek, Jurek-Stępień 2006, ss. 41–44] wykazały, że podstawą konkurencyjności wskazywaną najczęściej przez przedsiębiorców są relatywnie niskie ceny. Innowacje produktowe jako element konkurencyjności zostały wskazane przez 13,9% w grupie badanych małych firm prowadzących działalność produkcyjną oraz 16,9% w grupie małych firm usługowych. Nieco lepiej kształtują się wskaźniki dotyczące innowacji produktowych w grupie firm średnich: 37,4% firm przemysłowych oraz 34,8% firm produkcyjnych. W tab. 1 przedstawione zostały % udziały przedsiębiorstw wdrażających innowacje w ogólnej liczbie przedsiębiorstw.

Wyniki zawarte w tab. 1 prezentują wyraźne dysproporcje pomiędzy działalnością innowacyjną firm z sektora MSP a firmami dużymi, przy czym wskaźniki te są szczególnie niekorzystne dla firm małych. Wyraźnie zaznacza się też brak zainteresowania przedsiębiorstw małych i średnich prowadzeniem działalności innowacyjnej. Brak jest danych dla

grupy firm mikro- ze względu na brak wymagań dot. sprawozdawczości w zakresie innowacji dla tej grupy firm MŚP w podanym okresie.

Tab. 1. Innowacje procesowe i produktowe w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych według liczby zatrudnionych w latach 2004–2006

Liczba zatrudnionych	Udział firm wprowadzających innowacje [%]	
	przemysł	usługi
0–9	bd	bd
10–49	13,9	16,9
50–249	37,4	34,8
Powyżej 249	65,5	53,5
Średnia w sektorze	23,9	21,5

Źródło: GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Warszawa 2008.

Ostatnie badania PARP na temat innowacyjności w firmach mikro [Juchniewicz, Grzybowska 2010] wykazały, że jedynie 26% mikroprzedsiębiorstw w Polsce wprowadza innowacje. Jeszcze mniej, bo jedynie 3% prowadzi działalność badawczo-rozwojową. Niskie jest też wykorzystanie przez te firmy w celu prowadzenia działalności innowacyjnej takich instrumentów jak dotacje, kredyt technologiczny czy fundusze kapitału podwyższonego ryzyka.

Istotną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z sektora MŚP odgrywają źródła wewnętrzne [Główny Urząd Statystyczny, 2008, ss. 111–112]. Natomiast wśród źródeł zewnętrznych wysoką pozycję zajmują uczestnicy rynku, np. klienci, dostawcy. Słabą rolę w ocenie firm z sektora MŚP w dostarczaniu wiedzy o innowacjach pełnią placówki naukowe, jednostki badawczo-rozwojowe czy uczelnie wyższe zaliczane do instytucjonalnych źródeł innowacji w przedsiębiorstwach. Według badań GUS w latach 2004–2006 średnio jedynie 3% przedsiębiorstw w sektorze usług wskazuje na wysokie znaczenie źródeł instytucjonalnych, natomiast wśród przedsiębiorstw przemysłowych jest to średnio 4,5%). Raport o stanie innowacji w Polsce przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP 2006, s. 52) potwierdza dane prezentowane przez GUS (według raportu PARP przeciętnie w Polsce

w 2006 roku od 2% do 5% firm sektora MŚP uznało uczelnie wyższe i jednostki badawczo-rozwojowe za cenne źródło informacji o innowacjach). Analiza źródeł pochodzenia innowacji pozwala na identyfikację procesów i mechanizmów pozyskiwania oraz rozwoju innowacji, zarówno w przemyśle i w obszarze usług, w obszarze innowacji technologicznych i nie technologicznych. Orientacja na klienta ma szczególnie duże znaczenie dla małych i średnich firm, które mają ograniczone możliwości finansowe (w tym, w obszarze prowadzenia prac badawczych) w zakresie identyfikowania nowych i kosztownych rozwiązań innowacyjnych². Badania Lewiatana [Starczewska-Krzysztosek 2007, ss. 21–28] wykazały, że wśród czynników stymulujących działalność MŚP do najważniejszych zaliczają się:

- redukcja jednostkowych kosztów i możliwość oferowania niższych cen,
- wyroby wyższej jakości,
- zdolność dostosowywania wyrobów do wymagań klienta,
- innowacyjność technologiczna,
- innowacyjność produktowa,
- działania w sferze organizacji i zarządzania, które zapewniają wysoką dynamikę wzrostu
- produkcji i sprzedaży,
- wzrost wartości firmy³.

Według analiz Lewiatana do 2007 r. małe i średnie firmy bardzo wyraźnie koncentrowały się na planowaniu w krótkim horyzoncie czasowym – wykorzystywano maksymalnie posiadane zasoby i dopiero wów-

² Szerzej na temat badań innowacyjności MŚP wypowiadają się autorzy ekspertyzy pt.: „Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (*User-Driven Innovation*)”, Agencja CASE-Doradcy Sp. Z o.o., Warszawa 2008.

³Badanie „Monitoring kondycji sektora MSP 2008” zostało przygotowane przez ekspertów Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan i zrealizowane na zlecenie PKPP przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w okresie 25 sierpnia – 30 września 2008 r. Przeprowadzono je na ogólnopolskiej losowej próbie 1100 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych, zatrudniających 2 lub więcej pracowników. Wywiady z respondentami były realizowane metodą wywiadu bezpośredniego (*face-to-face*) przez ankieterów CBOS. Badanie w warstwie dotyczącej konkretnych działań realizowanych przez przedsiębiorstwa objęło okres styczeń 2007 – czerwiec 2008

czas podejmowano inwestycje, których celem było zwiększenie możliwości produkcyjnych. Firmy MŚP koncentrowały się na ulepszaniu dotychczasowych wyrobów i usług, natomiast innowacjami rozumianymi jako całkowicie nowatorskimi rozwiązaniami interesowało się mniej niż 1% firm. Jedyną strategią konkurowania polskich MŚP na rynkach zagranicznych była strategia cenowa⁴. Badania Dudzik-Lewickiej wskazują na brak zainteresowania ze strony firm MŚP wprowadzaniem innowacji w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem jako sposobu na dokonanie istotnej poprawy w działaniu firmy oraz podniesieniu jej efektywności. Podkreślenie znaczenia zmian w zarządzaniu wiąże się z podnoszeniem poziomu wiedzy przez przedsiębiorców, niezbędnej do rozumienia otoczenia oraz do rozwoju organizacji. Badania MŚP prowadzone przez PARP [Orłowski i in. 2010, s. 53] wykazały, że firmy te nie przejawiają aktywności we wszystkich obszarach zarządzania. Orłowski nie analizuje przyczyn tego stanu rzeczy, jednak badania Starczewskiej-Krzysztozek [2008, s. 21–28], wskazują na identyfikowanie przez MŚP działalności innowacyjnej głównie z innowacjami produktowymi lub technologicznymi.

Badania Dudzik-Lewickiej [2006, s. 3] dotyczące przyszłych strategii przedsiębiorstw MŚP wskazują na możliwość zaliczenia do działalności innowacyjnej większości z kategorii wykazanych w tabeli 2.

W roku 2005 podręcznik Oslo Manual⁵ podał poszerzoną definicję, w której za innowację uznaje się nie tylko całkowicie nowy produkt, lecz także jego ulepszenie oraz analogicznie szeroko rozumiany nowy lub ulepszony proces, metoda marketingowa, metoda organizacyjna lub organizacja pracy lub stosunki z otoczeniem. W świetle tej poszerzonej interpretacji do innowacji należy zaliczyć znacznie więcej działań niż dotychczas, w tym nawet ulepszenia w niewielkim stopniu zmieniających dotychczasowe wyroby lub procesy w firmie. Dotyczy to produktów i metod, które firma wytworzyła lub zapożyczyła z innej firmy, czy organizacji, sposobów zarządzania, marketingu, kontaktów z klientami. W tej sytuacji wskaźniki dotyczące innowacyjności MŚP w Polsce po-

⁴ Szerzej na temat podejścia MŚP do problematyki formułowania strategii rynkowych – www.egospodarka.pl/36094,Lewiatan-sektor-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-2008,2,39,1.html.

⁵ Oslo Manual, w trzecim wydaniu podręcznika, s. 48.

winny ulec zdecydowanej poprawie – ze względu na cechy tych przedsiębiorstw, takie jak: elastyczność, szybkie reagowanie na sygnały z rynku, indywidualne podejście do klientów.

Tabela 2. Obszary działań strategicznych w grupach małych i średnich przedsiębiorstw na rynku krajowym

Procesy realizowane w ramach przyszłych strategii	Wielkość zatrudnienia w %	
	50–149 [%]	150–249 [%]
Udoskonalanie produktów, poprawa jakości	31	28
Zmiana asortymentu produktów, wprowadzanie nowych produktów	19	20
Obniżka kosztów działalności	22	25
Nowa strategia marketingowa	18	12,5
Pozyskanie inwestora zagranicznego	1	5
Fuzja lub wykupienie innej firmy	1	1,5
Wejście do nowego sektora	5	8
Inne	3	0

Źródło: Dudzik-Lewicka, *Badania firm w bielsko-bialskim*, s. 3.

3. Zobowiązania przekształcające w procesie innowacyjnym w MŚP

Relacje z otoczeniem są formą działań typu interakcyjnego pomiędzy przedsiębiorstwem z sektora MŚP a elementami tegoż otoczenia ukształtowanymi w procesie wymiany towarów i usług. Działania interakcyjne przyjmują postać zobowiązań (*commitments*) o charakterze długo- lub krótkoterminowym i są świadectwem możliwości (rzeczywistych i potencjalnych) funkcjonowania przedsiębiorstwa MŚP na rynku. Można zatem określić, że zobowiązania w przedsiębiorstwie obejmują całość obszaru zarządzania marketingowo-logistycznego. Celem zobowiązań jest tworzenie wartości dla klienta [Janczewska 2010].

W kontekście innowacyjnej działalności MŚP – zobowiązania są ściśle powiązane z etapami procesu innowacyjnego oraz wpływają na jego

szybszy przebieg⁶. Podejmowanie zobowiązań może być odniesione do poszczególnych kategorii procesu innowacyjnego, z uwzględnieniem wagi i znaczenia danego typu zobowiązania oraz przyszłych jego efektów dla przedsiębiorstwa [Sull 2006, s. 16]. Poszczególne rodzaje zobowiązań oraz ich znaczenie dla procesu innowacyjnego można określić jako zobowiązania: kierownicze, określające, wzmacniające, przekształcające.

Zobowiązania kierownicze – w sferze działań innowacyjnych umożliwiają nakreślenie działań istotnych dla funkcjonowania firmy, takich jak: inwestycje kapitałowe dotyczące innowacji, decyzje personalne dotyczące osób uczestniczących w procesie innowacyjnym oraz oświadczenia publiczne dotyczące samego przedsiębiorstwa – jako firmy innowacyjnej oraz tworzenia wizerunku firmy na rynku innowacji.

W przypadku przedsiębiorstw MŚP – do zobowiązań finansowych można zaliczyć:

- uzyskanie kredytu w banku, z przeznaczeniem na działalność innowacyjną;
- pozyskanie finansowania z funduszy Unii Europejskich w ramach programów ramowych i celowych;
- znalezienia partnera strategicznego lub inwestora, utworzenie konsorcjum lub przedsiębiorstwa którego celem jest komercjalizacja innowacji.

Zobowiązaniem typu personalnego będą decyzje w zakresie:

- zatrudnianie i zwalnianie pracowników, w tym specjalistów w dziedzinie innowacji;
- tworzenie możliwości kształcenia pracowników w zakresie projektowania, technologii innowacyjnych, patentowania i ochrony własności intelektualnej;
- zmiany w strukturze firmy prowadzące do lepszego wykorzystania zasobów ludzkich w firmie, w celu zaangażowania wszystkich pracowników w proces tworzenia innowacji.

W obszarze oświadczeń publicznych znajdują się następujące zobowiązania:

⁶ Szerzej typologia zobowiązań została omówiona w cz.I artykułu

- afirmacja misji i wizji przedsiębiorstwa na rynku – jako firmy innowacyjnej;
- informowanie o wartościach uznawanych w firmie, zmianie postawy na pro-ekologiczną poprzez wdrożenie innowacyjnych rozwiązań, etc.;
- tworzenie wizerunku firmy poprzez publiczne działania w zakresie ekologii, rozwoju produktów, sponsoringu.

Zobowiązania określające – mają na celu formułowanie zasad postępowania na rynku, dokonywanie wyboru partnerów i kooperantów, wyboru i segmentacji rynku. Obejmują również pewien zbiór zasobów i procedur dotyczących postępowania na rynku oparty na wartościach wyznawanych w firmie. Celem zobowiązań określających jest sformułowanie następujących elementów składowych:

- ramy strategiczne – zakreślają obszar działalności przedsiębiorstwa wynikający z wprowadzenia innowacji, w tym również ocenę i opinię na temat konkurentów i metod walki konkurencyjnej;
- zasoby – materialne (ziemia, maszyny, budynki) i niematerialne (marka lub marki, wizerunek firmy, technologie, wiedza) – niezbędne do rozwoju innowacji;
- procesy – zdefiniowane jako specyficzne i nowe działania w przedsiębiorstwie, które prowadzą do wytworzenia nowego wyrobu lub usługi i dostarczenia jej do klienta;
- relacje – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne – definiowane jako związki nowego typu z osobami, organizacjami, klientami, dostawcami, dystrybutorami, i innymi składowymi otoczenia;
- wartości – jako uznawane za istotne dla działalności firmy nowe lub zmodyfikowane normy postępowania, procedury związane z realizacją procesu innowacyjnego, wzorce zachowań w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych.

Zobowiązania wzmacniające – służą wspieraniu podjętych zobowiązań opisanych powyżej. Należą do nich:

- podejmowanie przedsięwzięć umożliwiających realizację innowacyjnych działań rynkowych i walki konkurencyjnej;
- odnawianie umów z nowymi i dotychczasowymi klientami, które dotyczą nowych produktów i usług;
- podejmowanie przedsięwzięć i inwestycji w celu podniesienia skuteczności działań innowacyjnych.

Wadą zobowiązań wzmacniających jest zmniejszenie elastyczności firmy, trzymanie się tradycyjnych form działania i znanych partnerów. W przypadku MŚP działania wzmacniające mogą prowadzić do utrudniania lub eliminowania nawiązywania nowych kontaktów i relacji poprzez sztywne relacje finansowe lub marketingowe.

Zobowiązania przekształcające dotyczą odejścia od dotychczasowego przedmiotu działalności oraz wytyczenia nowego celu strategicznego, wprowadzenia zmian w definiowaniu kryteriów pomiaru efektywności lub w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Całkowite odejście od zobowiązań z przeszłości jest zabiegiem radykalnym, a co za tym idzie niezwykle trudnym. Zmiana kierunku działań firmy to podjęcie zobowiązań przekształcających w sposób jednoznaczny, skuteczny i wiarygodny. W odniesieniu do przedsiębiorstw MŚP wiąże się to z oceną możliwości rynkowych przedsiębiorstwa, rozeznaniem reakcji rynku na nową ofertę, w tym także reakcji konkurentów.

4. Zarządzanie działalnością innowacyjną w MŚP przez zobowiązania

Warunkiem zachowania i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw z sektora MŚP jest wprowadzanie innowacji – w różnych zakresach: innowacji produktowych, procesowych, technologicznych, a także innowacji w zakresie zarządzania, kontaktów z innymi organizacjami, a nade wszystko z klientami. Stąd każda firma MŚP powinna sporządzać strategię innowacji, które będą strukturalnie związane z ogólną jej strategią.

Głównym celem strategii innowacji oprócz zachowania i poprawy pozycji rynkowej może być przykładowo wprowadzanie nowych reguł postępowania na rynku.

Definicja strategii rozwoju organizacji w sektorze MŚP, a w ślad za tym jej sporządzanie wydają się proste, jasne i zrozumiałe⁷. W strategii rozwoju organizacji w tym sektorze powinny być wyodrębnione dwa bloki zagadnień:

⁷ Szerzej na temat strategii innowacji w artykule Białoń L., Janczewskiej D., *Uwarunkowania strategii innowacji w organizacjach*, *Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, Nr 1/2009, ss. 116–122.

I – misja, wizja, ale i strategia;

II – środki realizacji tych celów.

Tak określone warianty strategii staną się podstawą sporządzenia i przyjęcia planów: długofalowego (strategicznego), taktycznego i operacyjnego.

W ramach celów strategicznych MŚP powinna być określona pozycja rynkowa organizacji w otoczeniu konkurencyjnym. Odmienne zdanie na temat konkurencyjności prezentują Hamel i Breen [2008, s. 25], którzy twierdzą, iż stosowanie nowych technologii i powszechna dostępność informacji powoduje osłabienie barier wejścia do wielu sektorów. Konkurencyjność nie stanowi już tak znaczącej siły rynkowej ze względu na utratę całościowej kontroli nad rynkiem. Strategie innowacji należy rozumieć jako formułowanie i realizację długofalowych celów MŚP i stosowaniu środków prowadzących do ich wykorzystania. Innowacje należy traktować jako środki realizacji celów ogólnych – jednakże w strategii rozwoju innowacji dużego znaczenia nabierają współczesne metody zarządzania.

Proces tworzenia strategii innowacji jako części składowe ogólnej strategii organizacji – jest procesem jak się wydaje bardziej skomplikowanym w porównaniu z procesem tworzenia strategii ogólnej. W strategii ogólnej np. zakłada się, iż organizacja powinna poprawić pozycję rynkową – a w strategii innowacji: powinno ustalić się jakie innowacje przyczynia się do realizacji tego celu ogólnego. Jedną z nowych metod zarządzania, która może być wykorzystana w przedsiębiorstwach z sektora MŚP w działalności innowacyjnej jest zarządzanie przez zobowiązania (*Commitment Based Management*). Wobec zagrożeń płynących z otoczenia lub konieczności implementacji radykalnych zmian przedsiębiorstwo powinno podjąć zobowiązania przekształcające, które całkowicie zmieniają dotychczasowe *status quo* firmy. Na kluczowe znaczenie procesów biznesowych połączonych z działalnością innowacyjną jako źródła konkurencyjności i strategii firmy – wskazali m.in. Prahalad i Krishnan [2010, s. 47]. Uważają oni, że kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy ma umiejętność połączenia modelu biznesu – rozumianego jako procesy biznesowe z innowacyjnymi rozwiązaniami, np. korzystanie z technologii informatyczno-komunikacyjnej.

W ślad za nową koncepcją działalności przedsiębiorstwa MŚP niezbędne będzie tworzenie całkowicie nowych relacji pomiędzy firmą a jej otoczeniem, które według koncepcji *Commitment Management* noszą na-

zwę zobowiązań przekształcających. Punktem wyjścia do rozpoczęcia działań innowacyjnych może stać się rozpoznanie sytuacji wymagającej natychmiastowych zmian. Sygnałem o pojawieniu się konieczności wprowadzenia zmian może być zmniejszenie się liczby klientów, spadek liczby zamówień, czy pojawienie się nowych konkurentów w branży. Sytuacja taka jest groźna dla przedsiębiorstwa i może doprowadzić do utraty klientów, ograniczenia i zatrzymania produkcji. W celu rozpoznania sytuacji zagrożenia dla firmy oraz konieczności wprowadzenia zmian należy wykonać audyt zagrożeń, poszukując odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy obecni klienci firmy domagają się zmian?
2. Czy najbardziej wybredni klienci zwrócili się już w stronę nowych dostawców?
3. Czy inni dostawcy dostosowali swoją ofertę do wymagań waszych klientów?
4. Czy wyobrażasz sobie scenariusz, według którego zewnętrzne zmiany w otoczeniu doprowadzą twoją firmę do bankructwa?
5. Czy potrafisz sobie wyobrazić scenariusz, według którego zewnętrzne zmiany nie mają żadnego wpływu na działalność firmy?
6. Który z dwóch scenariuszy bardziej niepokoi kadrę kierowniczą?
7. Jaka jest opinia klientów lub dostawców na temat wpływu zmian na firmę?
8. Czy firmy nowe w sektorze obejmują coraz większy udział w rynku?
9. Czy porównanie twojej firmy z firmami nowymi w sektorze wypada niekorzystnie?
10. Czy obserwuje się spadek ilości zamówień?

Jeżeli większość odpowiedzi jest twierdząca oznacza to, że istnieje realne zagrożenie istnienia firmy i kierownictwo powinno jak najszybciej rozpatrzyć możliwość wprowadzenia zmian w jej funkcjonowaniu. Ocena zagrożeń płynących z otoczenia powinna być dokonana przez menedżerów zatrudnionych w firmie lub firmę zewnętrzną – co w przypadku przedsiębiorstwa MŚP jest trudne z przyczyn finansowych⁸. Wydaje się

⁸ Badania PARP [] wskazują na największe znaczenie barier finansowych dla MŚP w przypadku korzystania z usług doradczych.

celowe nawiązywanie współpracy z jednostkami nauki lub uczelniami w zakresie analiz marketingowych lub audytów w obszarze zarządzania.

Do oceny stopnia zagrożenia płynącego z otoczenia można wykorzystać metody ocen średniej ważonej, punktową, hierarchii ważności czynników etc. Analiza kategorii zagrożenia umożliwi ponadto identyfikację alternatywnej koncepcji nowej, zdywersyfikowanej działalności rynkowej przedsiębiorstwa lub oferty asortymentowej. Wprowadzając kwantyfikację ocen można określić pole zagrożeń płynących z otoczenia (oceny punktowe np. powyżej 50% ustalonej skali ocen). Przykład audytu zagrożeń w przedsiębiorstwie MŚP w branży spożywczej przedstawia tab. 3.

Tab. 3. Przykład arkusza audytu zagrożeń zmianą w firmie A – sektor MŚP, branża spożywcza

Pytanie audytu	TAK				NIE
	5	4	3	2	1
1. Czy obecni klienci firmy domagają się zmian?	X				
2. Czy najbardziej wybredni klienci zwrócili się już w stronę nowych dostawców		X			
3. Czy inni dostawcy dostosowali swoją ofertę do wymagań waszych klientów?	X				
4. Czy wyobrażasz sobie scenariusz, według którego zewnętrzne zmiany w otoczeniu doprowadzą twoją firmę do bankructwa?		X			
5. Czy potrafisz sobie wyobrazić scenariusz, według którego zewnętrzne zmiany nie mają żadnego wpływu na działalność firmy?					X
6. Czy obserwuje się spadek ilości zamówień ?		X			
7. Czy firmy nowe w sektorze obejmują coraz większy udział w rynku ?			X		
8. Czy porównanie twojej firmy z firmami nowymi w sektorze wypada niekorzystnie dla twojej firmy ?	X				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Donald N.Sull, op. cit., ss. 152.

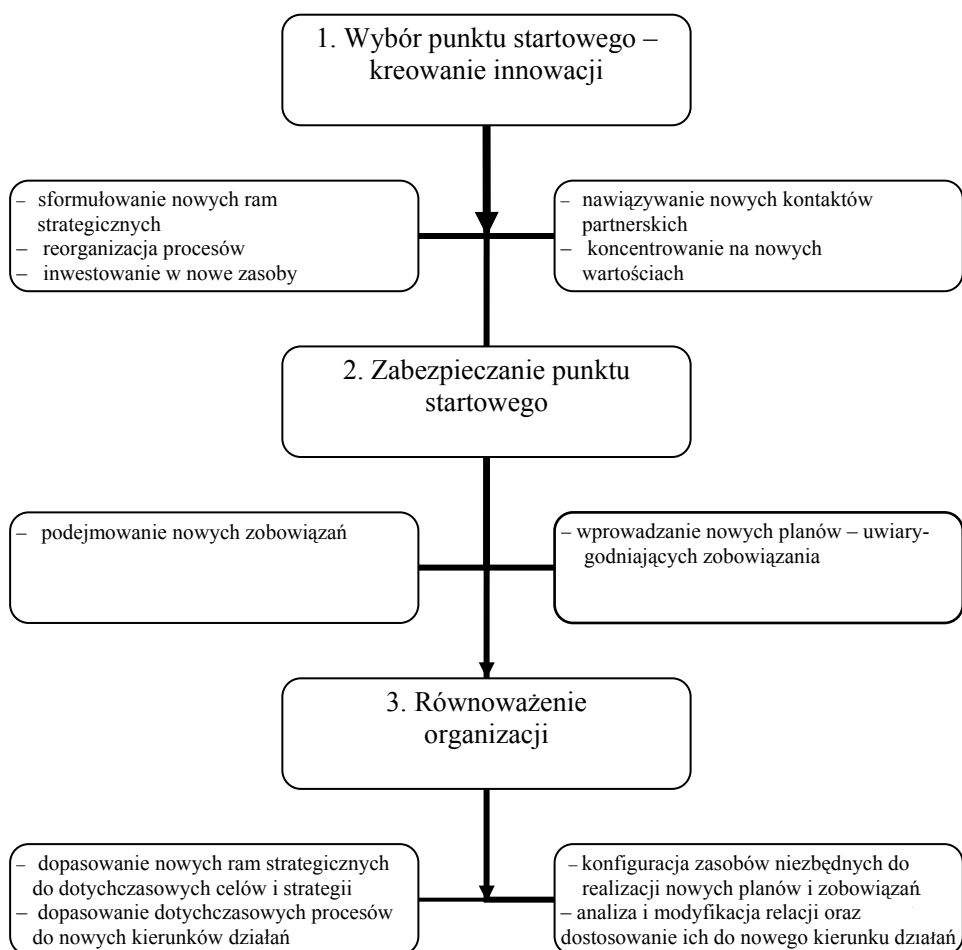
Średnia ocen (3,88) plasuje badane przedsiębiorstwo w obszarze dużego zagrożenia płynącego z otoczenia, przy czym szczególnie groźne są

oczekiwania klientów odnośnie nowej oferty przedsiębiorstwa, szybka reakcja konkurentów w branży na oczekiwania nabywców oraz porównanie z firmami nowowchodzącymi. Jako narzędzie pomocnicze w analizie zagrożeń (audycie zagrożeń) można zastosować analizę pięciu sił Portera dla branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Podjęmowanie zobowiązań przekształcających może w efekcie prowadzić do poprawy sytuacji firmy, jej rozwoju i uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Zobowiązania przekształcające będą wiązać się z przeorientowaniem zarówno zobowiązań kierowniczych, jak nowego ujęcia zobowiązań określających i wzmacniających. Przy wprowadzaniu innowacji konieczne jest przewartościowanie zarówno koncepcji samej organizacji i jej zasobów, jej pozycji względem otoczenia; konkurentów – oraz podporządkowanie nowych ram strategicznych celowi wprowadzenia innowacji. Innowacja powstaje w procesie innowacyjnym, który rozpoczyna się od sformułowania idei innowacyjnej – a kończy wdrożeniem. Przez łańcuch tworzenia wartości innowacji należy rozumieć sekwencyjne fazy (ogniwa) działań – począwszy od pomysłu (idei innowacyjnej) na program badań, poprzez badania podstawowe, stosowane, prace rozwojowe, prace wdrożeniowe – aż po zastosowania praktyczne – czyli wdrożenie⁹. Realizacja każdej fazy procesu innowacyjnego wymaga odpowiedniej wiedzy, i jednocześnie tworzona jest nowa wiedza. Tak więc nowa wiedza oraz nowe doświadczenia i umiejętności powstałe w toku realizacji procesu innowacyjnego tworzą nowe wartości oraz wpływają na kształtowanie społeczeństwa opartego na wiedzy [Białoń, Janczewska 2009]. W przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP szeroko rozumiane zasoby niezbędne do wykreowania a następnie wdrożenia i komercjalizacji innowacji są niewystarczające, co w zdecydowany sposób ogranicza działania innowacyjne tychże przedsiębiorstw. W celu lepszego wykorzystania potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwie MŚP można sformułować procedurę postępowania opartą na *Commitment Management* (por. rys. 1).

⁹ Koncepcja łańcucha tworzenia wartości innowacji została zaprezentowana przez L. Białoń, D. Janczewską w pracy badawczej „Modele procesu transformacji wyników badań naukowych do zastosowań praktycznych oraz system zarządzania nimi”, [w:] pracy zb. pod red. H. Jasińskiego – badania prowadzone w ramach programu badawczego PW-004/ITE/01.

Rys. 1. Proces formułowania zobowiązań przekształcających w przedsiębiorstwie MŚP



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D.N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 12.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa MŚP stosunkowo trudne jest określenie punktu startowego rozumianego jako początek działań innowacyjnych. Wymaga to udzielenia odpowiedzi na pytanie: „od czego należy zacząć?” oraz posiadania umiejętności rozpoznania zapotrzebowania na innowacyjny wyrób lub usługę na danym rynku, bądź też oszacowania ryzyka wprowadzania innowacji na dotychczasowy lub na nowy

rynek. W warunkach przedsiębiorstwa z sektora MŚP do podstawowych trudności i barier w wyborze punktu startowego należy zaliczyć:

- a) brak informacji o rynku i potrzebach nabywców,
- b) brak wiedzy o działaniach konkurentów na rynku,
- c) niedostateczne umiejętności w zakresie analizy otoczenia i formułowania prognoz.

Badania PARP [2007] wskazują na znaczne zawężanie obszarów działań rynkowych MŚP oraz koncentrowanie się na niszach rynkowych – co wynika z niedostatecznej wiedzy i umiejętności wykorzystania analiz marketingowych. Decydujący wpływ na właściwe formułowanie i wybór punktu startowego w zakresie zobowiązań przekształcających będzie miał zatem dostęp do informacji [Janczewska 2009].

Rys. 2 Macierz zobowiązań przekształcających w przedsiębiorstwie MŚP

Firma posiada alternatywę działalności	Koncentracja na podstawowej działalności i tworzenie wariantów alternatywnych, uwzględniających innowacje	Wybór zobowiązania przekształcającego i określenie głównego kierunku innowacji, wprowadzenie rozwiązania alternatywnego
Firma nie ma alternatywy działalności	Wykorzystanie podstawowej działalności w oparciu o zobowiązania kierownicze – z perspektywą tworzenia koncepcji alternatywnej	Stworzenie koncepcji nowej działalności – modyfikacja zobowiązań kierowniczych oraz definiowanie zobowiązań przekształcających
	Zmiany w otoczeniu nie zagrażają firmie	Zmiany w otoczeniu zagrażają firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Donald N. Sull, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstwa w obliczu kryzysu*. Wyd. Helion, Gliwice, s. 151.

W działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP niezbędne informacje będą dotyczyły rynku, jego chłonności oraz przewidywanego zapotrzebowania na produkty i usługi. W obszarze zainteresowań przedsiębiorstw powinny znajdować się informacje o otoczeniu umożliwiające

dokonanie analizy sił konkurencji¹⁰, analizy PEST oraz dane stanowiące podstawę formułowania strategii marketingowo-logistycznej.

Przykładem definiowania całkowicie nowych zobowiązań przekształcających w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego w przedsiębiorstwie MŚP w branży cukierniczej jest zmiana strategii rynkowej poprzez wprowadzenie nowego produktu. Firma MŚP – producent czekolady wytwarzanej wyłącznie z surowców pochodzących z ziarna kakaowego po dokonaniu analizy rynku i zapotrzebowania nabywców przemysłowych postanowił uruchomić dodatkowo produkcję nowego, tańszego wyrobu: mas czekoladopodobnych, z dodatkiem tłuszczów roślinnych. Uruchomienie takiej produkcji wymagało rozdzielania dotychczasowych linii automatycznych na dwa ciągi produktowe – ze względu na wymagania jakościowe wykluczające obecność tłuszczów roślinnych w czekoladzie. Pomimo sygnałów od klientów o zainteresowaniu masami czekoladopodobnymi przedsiębiorstwo nie było zainteresowane wytwarzaniem produktu „niższej kategorii”, a dotychczasowa strategia firmy określała ramy działania, wśród których na czołowej pozycji znajdowały się wysokie wymagania surowcowe, gwarantujące stosowanie do produkcji wyłącznie produktów pochodzących z ziarna kakaowego: miazgi kakaowej i masła kakaowego. Dotychczasowe ramy strategiczne okazały się niewystarczające w nowej sytuacji rynkowej i wobec konieczności wprowadzenia innowacyjnego produktu. Uruchomienie produkcji mas czekoladopodobnych wymagało utrzymania wizerunku rynkowego firmy, dbającej o czystość produktu i podkreślającej ten czynnik jako element konkurencyjności na rynku czekolad przemysłowych¹¹. Drugim kierunkiem działań towarzyszących omawianej innowacji produktowej było budowanie relacji z nowymi nabywcami – poprzez zobowiązania i relacje partnerskie. Główne cele marketingu

¹⁰ M.in. analiza pięciu sił konkurencji Portera jest przydatna do oceny oddziaływania poszczególnych sił konkurencji na przedsiębiorstwo w sektorze.

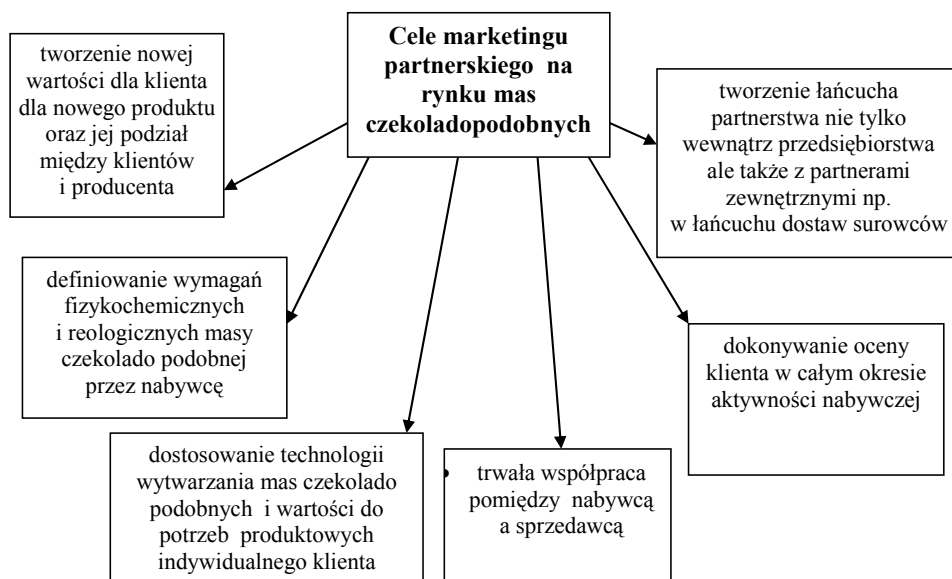
¹¹ Za wyrób czekoladopodobny uważany jest produkt, którym masło kakaowe zastąpiono innymi tłuszczami roślinnymi. Jest to produkt znacznie tańszy od czekolady bez udziału obcych tłuszczów i w związku z tym cieszący się dużym zapotrzebowaniem producentów wyrobów oblewanych (np. ciastek, cukierków, wyrobów żelowych) masą czekolado podobną oraz wyrobów formowanych – takich jak figurki, lizaki etc. [Janczewska, 2007].

partnerskiego zajmującego się budowaniem więzi z klientami – nabywcami mas czekoladopodobnych pokazuje rys. 3.

Aby pozyskać lojalność klienta – producent nowego produktu – masy czekoladopodobnej powinien opracować specjalny plan budowania lojalności. Budowanie lojalności klientów jest procesem długotrwałym – a klienci nie od razu przeobrażają się w lojalnych konsumentów.

Budowanie kolejnych stopni lojalności nabywców mas czekoladopodobnych wymaga prowadzenia analiz klientów – poczynając od segmentacji klientów, poprzez monitorowanie dostaw i oceny satysfakcji klientów włącznie. Następnie dla każdej grupy klientów powinny być prowadzone odrębne działania marketingowe. Zadowoleni i lojalni wobec marki nabywcy są również bardziej elastyczni na zmiany cen – i pozostają przy marce nawet przy podniesieniu poziomu cen.

Rys. 3. Cele marketingu partnerskiego dla rynku mas czekoladopodobnych przeznaczonych do dalszego przerobu



Źródło: Opracowanie własne.

Dla rynku odbiorców B2B mas czekoladopodobnych oraz czekolad można wyodrębnić następujące grupy docelowe odbiorców według kilku kryteriów – np.:

- odbiorcy wg charakteru zobowiązania: stałe relacje, kontrakty, umowy lub sporadyczne kontakty handlowe;
- odbiorcy wg kryterium formy i postaci czekolady do dalszego przetworu : masa czekoladowa w postaci płynnej (dostawy w cysternach) lub w postaci zestalonej (opakowania zbiorcze – kartony, opakowania papierowe);
- odbiorcy wg rodzaju kupowanych czekolad lub mas czekoladopodobnych: jeden rodzaj czekolady lub masy, niezmiennie parametry – lub wiele asortymentów, zmienne parametry fizykochemiczne;
- odbiorcy wg kryterium wielkości zakupów: duże firmy wytwórcze produkujące wyroby z udziałem mas czekoladopodobnych dla odbiorców sieciowych, mniejsi odbiorcy: np. zakłady rzemieślnicze, mniejsze firmy produkcyjne, hurtownie, wyspecjalizowane firmy dystrybucyjne;
- odbiorcy wg kryterium geograficznego – istotny parametr logistyczny: odległość od przedsiębiorstwa.

Tab. 3. Budowanie lojalności klientów poprzez zobowiązania przekształcające – na przykładzie branży cukierniczej, produkcja mas czekoladopodobnych

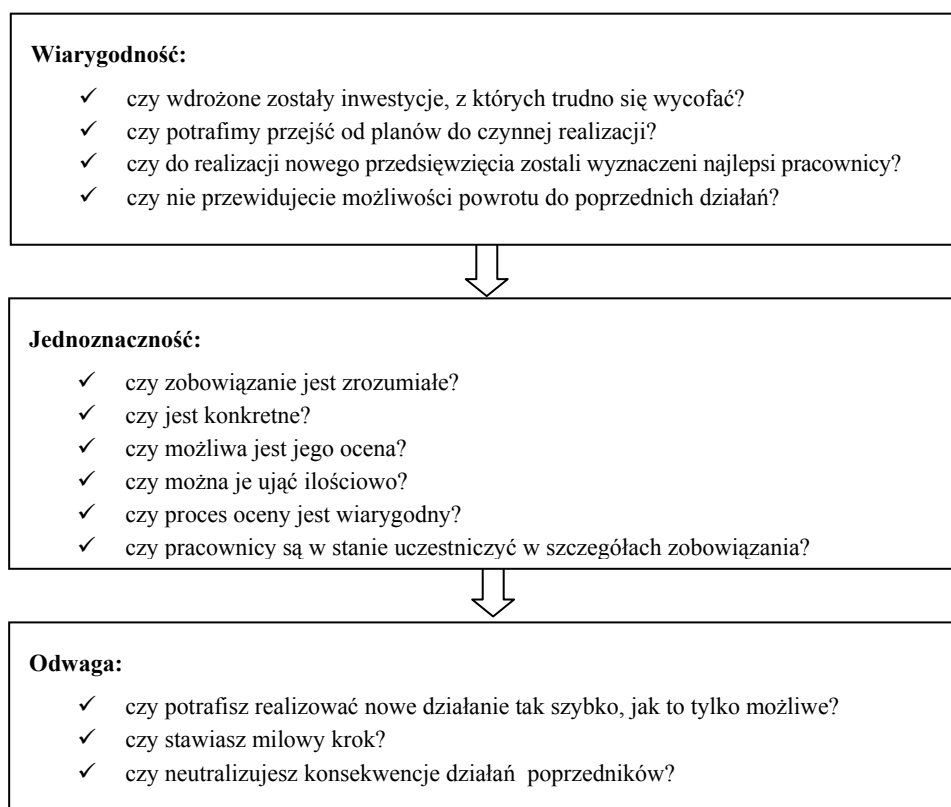
Przed sprzedażą masy czekoladopodobnej	Transakcja	Proces sprzedaży masy czekoladopodobnej	Po sprzedaży
Działania zmierzające do zainteresowania klienta nowym produktem. Przekazanie informacji o naszej firmie, jej celach i ofercie handlowej, produkowanych masach czekoladopodobnych. Przekazanie materiałów informacyjnych o możliwościach zastosowań produkcyjnych.	Przedstawienie produktów firmy, próbek, wzorów handlowych. Przekazanie charakterystyki poszczególnych asortymentów mas czekoladopodobnych. Przedstawienie warunków sprzedaży, ustalenie warunków współpracy, dokonanie transakcji	Profesjonalna obsługa podczas realizacji zamówienia. Gotowość i chęć współpracy z klientem. Zaangażowanie pracowników firmy w rozwiązywanie problemów klientów	Utrzymywanie kontaktów z klientem. Ustalenie ew. poprawek w świadczeniu usługi, celem wyeliminowania błędów. Załatwianie ew. reklamacji Umacnianie więzi z klientem Budowanie długotrwałych kontaktów z nabywcami.

Źródło: Opracowanie własne.

Stosując metodę zarządzania przez zobowiązania w firmie MŚP – w procesie innowacyjnym – przedsiębiorstwo może przystąpić do budowania kolejnych stopni lojalności klientów. Lojalni nabywcy dokonują zakupów powtarzalnych, w efekcie dochodzi do podpisania długoterminowego kontraktu.

Okresowa ocena podjętych zobowiązań przekształcających jest niezbędna do sprawdzenia wpływu zobowiązań na proces innowacyjny realizowany w przedsiębiorstwie – do tego celu może być przydatna procedura audytu zobowiązań przekształcających – przedstawiony w tab.4. Ocenie i analizie powinny podlegać następujące obszary: wiarygodność, jednoznaczność, odwaga, etc.

Tab. 4. Procedura audytu zobowiązań przekształcających



Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Można wskazać szereg pozytywnych efektów zarządzania poprzez zobowiązania przekształcające, których celem są innowacje. Wśród nich do najważniejszych należą:

- poprawę struktury asortymentowej wyrobów, poprawę jakości wyrobów poprzez wprowadzenie standaryzacji, normalizacji i certyfikacji;
- oszczędności w zużyciu czynników produkcji (surowców, materiałów, energii, przestrzeni, czasu pracy), wprowadzenie nowych, czystszych technologii, nowych systemów sterowania produkcją;
- wprowadzanie nowych systemów zarządzania procesowego (produkcją, jakością), innowacjami, zasobami ludzkimi, logistyką, wiedzą.

Bibliografia

- Białoń L., Janczewska D. (2008), *Procesy innowacyjne w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 2/2008, tom 18/33, ss. 109–115.
- Białoń L., Janczewska D. (2009), *Uwarunkowania strategii innowacji w organizacjach*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 1/2009, tom 19/34, ss. 116–122.
- Carmichael E., (2008), *Commitment Based Management*, <http://www.evancarmichael.com/Leadership/4179/Commitment-Based-Management.html>
- Dudzik-Lewicka (2006), *Innowacje strategiczne przedsiębiorstw region bielsko-bialskiego w świetle badań empirycznych*, <http://www.institut.info/IVkonf/referaty/Dudzik-Lewicka>.
- Główny Urząd Statystyczny (2008), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa.
- Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, Red Horse, Warszawa.
- Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze. Raport o stanie innowacji w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Janczewska D. (2009), *Wykorzystanie strategii innowacyjnych opartych na kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego w procesie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] (red.) T. Ziolo, *Rola przedsiębiorczości w kształtowaniu Społeczeństwa Informacyjnego*, Akademia Pedagogiczna – Uniwersytet Pedagogiczny, Kraków, ss. 155–165.
- Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

- Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Pierścionek Z., Jurek-Stepień S. (2006), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, (2005), OECD, EUROSTAT.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa profesjonalne, PWN, Warszawa.
- Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, (2007), PARP, Warszawa.
- Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2007 r.*, INE PAN, Warszawa 2007.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2007), *Konkurencyjność sektora MŚP - Raport z badań Lewiatan*, Warszawa, www.pkpplewiatan.pl.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2006), *Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce [w:] Regionalne strategie innowacji w rejonach konwergencji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź
- Sosnowska A., Łobejko S. (2006), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytyw i trudności w rozwoju*, PARP, Warszawa.
- Sull D.N., 2006, *Firma przetrwania. Rekonstrukcja przedsiębiorstw w obliczu kryzysu*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Wilmańska A. (red.) (2010), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa.

The Innovative Activeness of SMEs by Commitment Based Management – Part Two

Abstract

The aim of presented article is show the new opinion about innovative activeness of SMEs in logistic – marketing management. The support of innovative activeness can be realized by define of changing commitments – as kind of Commitment Based Management based on relation with environment. The special place in present enterprises takes the innovative activeness as condition to reach the competitiveness advantage and development of SMEs.

Dominika Kaczorowska-Spychalska
SWSPiZ w Łodzi

Wpływ technologii IT na rozwój innowacji produktowych na przykładzie książki elektronicznej

1. Wstęp

Współczesna gospodarka jest w coraz większym stopniu uwarunkowana dynamiką rozwoju technologii IT. Tempo i kierunek tego rozwoju wpływa zarówno na potencjał i możliwości przedsiębiorstw, jak i zachowania nabywców na rynku tradycyjnym i on-line.

Według badań prowadzonych przez IAB Polska w 2009 roku Polacy wydali na zakupy internetowe 13,43 mld złotych, co oznacza wzrost o 22% w stosunku do roku poprzedniego¹. Badania Millward Brown SMG/KRC wykazały, że w 2010 roku na zakupy on-line zdecydowała się ponad połowa polskich internautów. Główny Urząd Statystyczny szacuje liczbę e-klientów znad Wisły na ponad 8 milionów osób², co oznacza systematyczny wzrost ich liczby.

Z kwietniowego raportu Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego wynika, że w 2009 roku prawie 2/3 całej sprzedaży internetowej skupiało się w czterech największych branżach: elektronice i AGD, wyposażeniu domu i ogrodu, sprzęcie komputerowym oraz książkach i multi-mediach. Natomiast według informacji portalu Praktycy.pl, książki sta-

¹ IAB Polska, Raport strategiczny Internet 2009 Polska-Europa-Świat, Warszawa, 2010, s. 71.

² Interaktywnie.com, Raport e-commerce 2010, s. 15.

nowią 12% produktów w e-sklepach³. Biorąc jednak pod uwagę stosunkowo niski poziom polskiego czytelnictwa, innowacje w zakresie rozwoju publikacji elektronicznych mogą stać się szansą zarówno dla wydawców, jak i samych autorów.

Według danych TNS OBOP i Biblioteki Narodowej w 2008 roku 62% Polaków nie przeczytało żadnej książki. W latach 2006–2008 wskaźnik czytelnictwa zmalał we wszystkich kategoriach społeczeństwa, z wyjątkiem mieszkańców największych, ponad 500-tysięcznych miast⁴. Wskaźnik czytelnictwa wśród Polaków kształtuje się zatem na najniższym z dotychczasowych poziomów, począwszy od 1992 roku.

Tendencja związana ze spadkiem zainteresowania książką tradycyjną jest bez wątpienia wynikiem powszechnej digitalizacji i zmiany sposobu pozyskiwania informacji oraz spędzania wolnego czasu przez potencjalnych czytelników. W efekcie tradycyjna książka została odrzucona na rzecz innych, współcześnie bardziej atrakcyjnych form aktywności. Obserwowane na rynku tendencje wymuszają potrzebę znalezienia nowych sposobów zwiększenia atrakcyjności książki jako produktu i dostosowania go do profilu i oczekiwań współczesnego klienta. To zaś oznacza konieczność poszukiwania i wdrażania innowacji produktowych, które pozwolą wydawcom na utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej i/lub pozyskania nowych segmentów tego rynku. Biznesowi nie może wystarczać dostarczanie klientowi jakichkolwiek dóbr i usług. Musi on dostarczać dobra i usługi coraz lepsze, coraz oszczędniejsze⁵.

Przedsiębiorcy zrozumieli, że dalszego rozwoju Internetu nie da się uniknąć, szybko nauczyli się zatem z niego korzystać. Pasywna obecność w sieci przestała wystarczać, zmieniała się sztuka komunikacji, możliwe stało się nawiązywanie bezpośredniego kontaktu z dotychczasowymi i potencjalnymi klientami, rozwinął się e-marketing, który zdefiniował na nowo instrumenty marketingu tradycyjnego⁶.

³ Tamże, s 11

⁴ Rzeczpospolita, Najniższy poziom czytelnictwa w historii, <http://www.rp.pl/artukul/279387.html>.

⁵ J. Penc, Skuteczne zarządzanie organizacją, Wyd. Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu, Łódź 1999, s 383.

⁶ G. Harter, *Jak zdobyć klientów w Internecie*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2009, s. 10.

2. Konsument na rynku on-line

Wszechobecność technologii IT doprowadziła do zmiany profilu klienta również na rynku wydawniczym. Współczesny czytelnik jest przyzwyczajony do innej struktury zdań, innego układu tekstu, nielinearnego wykładu, piktogramów, emotikonów, tabel, kolorowych wyróżnień, do przesuwania tekstu z góry na dół, do kopiowania i kompilowania, do łatwego wyszukiwania informacji⁷.

Klienci dokonujący zakupów on-line to przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem oraz posiadające wyższy status materialny. Jednakże wzrost liczby i duża różnorodność ofert dostępu do Internetu, jak również systematyczny spadek ich cen, doprowadzą w przyszłości do osłabienia dominującej pozycji tej grupy społecznej. Analiza struktury wieku klientów on-line wskazuje, że przeważają wśród nich osoby pomiędzy 15–24 rokiem życia oraz mające 25–34 lata. Jednocześnie obserwuje się jednak wzrost liczby klientów wśród osób powyżej 44 lat. Multimedia stały się powszechne, co wpływa na wzrost umiejętności i wiedzy z zakresu ich wykorzystania wśród wszystkich grup wiekowych. Technologie w znaczącym jednak stopniu wpłynęły na zainteresowania i preferencje zakupowe osób będących przedstawicielami generacji Y i Next, które dorastały obserwując i uczestnicząc w zmianach wynikających z rewolucji cyfrowej.

E-klienci zamieszkują duże aglomeracje, ale jednocześnie wzrasta ich liczba wśród mieszkańców wsi, co jest następstwem strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Osoby dokonujące zakupów on-line to głównie internauci, którzy korzystają z sieci od ponad 5 lat (41,1%). Codziennie lub prawie codziennie korzysta z Internetu 71,5%, a co piąty internauta surfuje po sieci kilka razy w tygodniu⁸. Wynikający z tego wzrost wiedzy i umiejętności, pozwala tej grupie na eliminowanie potencjalnych zagrożeń, stanowiących niejednokrotnie barierę rozwoju w handlu on-line. Już 71% konsumentów kupujących w sieci deklaruje chęć częstszych zakupów w Internecie. Dokonują oni zakupów prze-

⁷ Ł. Gołębiewski, *Śmierć książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2008, s. 15.

⁸ IAB Polska, *Raport strategiczny Internet 2009...*, op. cit., s. 22.

ważnie ze względu na konkurencyjne ceny i oszczędność czasu. Zniechęca ich natomiast brak możliwości zapoznania się z towarem oraz ryzyko otrzymania wadliwego produktu. Przy wyborze e-sklepu kierują się przede wszystkim ceną oraz opinią innych użytkowników⁹. Są osobami niezależnymi, które oczekują nowych wyzwań i emocji.

Klienci dokonujący zakupów on-line poszukują przede wszystkim produktów innowacyjnych. To już nie tylko bierni odbiorcy, ale w coraz większym stopniu prosumenci zaangażowani w proces kreacji nowych wartości. Oczekują rozwiązań pozwalających im na realizację własnych pragnień poprzez wzrost poziomu użyteczności oferowanych im produktów. Poprzez swoje zaangażowanie chcą mieć wpływ na ich wygląd i zastosowanie. Zmienił się zatem sposób myślenia i zachowanie klientów. Digitalizacja produktu stała się natomiast koniecznością, a nie jedynie chwilową modą.

Obecnie na świecie drukuje się ponad cztery miliardy egzemplarzy książek rocznie, z czego około 130 milionów w Polsce. Wartość światowego obrotu książkami to nie bagatela, około 60 miliardów rocznie¹⁰. Na całym świecie obserwuje się natomiast wzrost wskaźnika e-czytelnictwa. Jeszcze w 2009 roku kupiliśmy 3,6 miliona e-czytników, zaś prognozy wskazują, że w 2011 w sumie ponad 11 milionów osób zainwestuje w czytnik e-booków¹¹. Wzrost zainteresowania czytnikami wymusza na wydawcach książek dynamiczny wzrost liczby oferowanych publikacji elektronicznych. Popularność tej formy książki wydaje się być już przesądzona, chociaż trudno spodziewać się wyeliminowania z rynku publikacji tradycyjnych. Dla wielu czytelników publikacje elektroniczne to raczej ubogi substytut, który nie jest w stanie dorównać walorom estetycznym i zaspokoić potrzeb związanych z obcowaniem z tradycyjną książką. Warto jednak zwrócić uwagę, że wraz ze zmianą profilu klienta, zmianie ulegają jego preferencje, co widać wyraźnie w przypadku czytelników pokolenia Y i Next.

⁹ Raport e-konsumenci, Badanie zachowań klientów sklepów internetowych, Digitas, Warszawa 2008, s. 12.

¹⁰ Ł. Gołębiowski, *Śmierć ...*, op. cit., Warszawa 2008, s. 9.

¹¹ B. Ratuszniak, *Czytniki zdobędą rynek?*, <http://www.interaktywnie.com/biznes/arttykul/raporty-i-badania/czytniki-zdobeda-rynek>.

Duży potencjał rynku zarówno e-czytników, jak i e-booków stwarza ją dla wielu wydawców szansę na rozwój. Wymaga to jednak przemysłowej i konsekwentnie realizowanej strategii zarządzania innowacjami na rynku wydawniczym.

3. E-book jako przykład innowacji produktowych na rynku wydawniczym

Internet tworzy nowy wymiar działalności przedsiębiorstwa. Zmienia on układ sił na korzyść odbiorcy, który może znacznie więcej wymagać od dostawców, łatwo porównywać ich oferty i zmieniać źródło zakupu.¹² To zaś oznacza konieczność nowego podejścia do klienta i postrzegania go jako nieodłącznego elementu w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dotyczy to również rynku wydawniczego, gdzie innowacje produktowe doprowadziły do powstania całkowicie odmiennego produktu, jakim jest książka elektroniczna, co do swojego charakteru i dostarczanych wartości.

W literaturze można znaleźć różnorodne definicje pojęcia e-książka, które odnoszą się zarówno do plików tekstowych, jak i czytników umożliwiających ich odczytanie. Książka elektroniczna w Internecie będzie oznaczała, przekaz przetwarzany przy użyciu technologii komputerowej, wyświetlany na ekranie monitora oraz upodobniony w węższym lub szerszym zakresie do tego, który jest charakterystyczny dla drukowanych publikacji¹³. To treść (tekst, hipertekst, wzbogacony ewentualnie o statyczny bądź ruchomy obraz, dźwięk, system wyszukiwawczy i nawigacyjny) wprowadzona do pamięci komputera, zapisana w odpowiednim formacie, dystrybuowana za pomocą dysków optycznych, pamięci przenośnych lub sieci komputerowych, możliwa do odczytania za pomocą określonego oprogramowania zainstalowanego na komputerze, czytniku e-książki, nowoczesnym aparacie telefonicznym i nawiązująca

¹² W. Szpringer, *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Difin, Warszawa 2005, s. 32.

¹³ M. Góralska, *Książka on-line – próba objaśnienia zjawiska*, EBIB nr 7/2003, <http://ebip.oss.wroc.pl/2003/47/goralska.php>

do tradycyjnego rozumienia książki¹⁴. Książka elektroniczna jest swoistym odwzorowaniem książki tradycyjnej przy wykorzystaniu technologii IT, jednakże jej istota i funkcje jakie miała pierwotnie spełniać powinny pozostać niezmiennie. Producenci sprzętu elektronicznego, będąc tego świadomi i bazując na przyzwyczajeniach czytelników, starają się upodabniać do nich czytniki e-booków. Odwoływanie się do znajomych wrażeń czytelnika znajduje też wyraz w takich elementach, jak układ typograficzny czy numeracja stron¹⁵.

Początkowo e-książkami nazywano książki tradycyjne (drukowane na papierze), których treści zostały zdigitalizowane (zwykle skanowane), co pozwalało na ich wyświetlenie na ekranie komputera. Później termin ten zaczęto stosować także do systemów multimedialnych, hipertekstowych czy hipermedialnych opartych na zasadach funkcjonowania książki. Obecnie definicja e-książki obejmuje także książki dostępne online w formie plików możliwych do odczytania i dostępnych w sieci do skopiowania na dysk komputera¹⁶.

Wzrost zainteresowania książką elektroniczną jako produktem innowacyjnym, zarówno ze strony wydawców jak i czytelników, wynika z szeregu jej walorów użytkowych. Kluczową rolę odgrywa funkcjonalność książek elektronicznych. Stwarzają one możliwość nowych zastosowań takiej formy publikacji, które dotychczas były niedostępne w przypadku książki tradycyjnej. Dotyczy to przede wszystkim możliwości dowolnego przesuwania czytanego tekstu pomiędzy różnymi fragmentami, bez konieczności czytania całej publikacji. Co więcej wyszukiwanie wewnątrztekstowe umożliwia odszukanie jedynie tych pojęć czy fragmentów, którymi jest zainteresowany czytelnik, bez przeszukiwania poszczególnych stron tekstu. Pozwala to na minimalizację czasu potrzebnego na odszukanie właściwych informacji i zwiększa przydatność e-książki dla sektora biznesowego i edukacji.

Digitalizacja tekstu stwarza możliwość łatwego kompilowania różnych fragmentów tekstu w jedną spójną całość, co zwiększa poziom uży-

¹⁴ M. Sopyło, *Estetyka książki elektronicznej*, Wydawnictwo Nowae Res, Gdynia 2008, s. 14.

¹⁵ Tamże, s. 55.

¹⁶ M. Nahotko, *Przyszłość książki w świecie cyfrowym*, <http://nahotko.webpark.pl/e-book.pl>.

teczności takiej formy publikacji. Możliwość kopiowania przyspiesza proces tworzenia i nauki, ułatwia wymianę myśli¹⁷. Wymaga to jednak umiejętności właściwego wykorzystania potencjału e-książki, bowiem łatwość kompilowania różnych tekstów może stanowić poważne zagrożenie z punktu widzenia ochrony praw autorskich, jak również powodować negatywne skutki społeczne.

Książki elektroniczne umożliwiają czytelnikom zaznaczanie tekstu oraz wprowadzanie własnych notatek, uwzględniających przemyślenia, sugestie czy uwagi. Warto zwrócić również uwagę, że taka forma publikacji może z powodzeniem znaleźć swoje zastosowanie w przypadku publikacji niszowych lub publikacji przeznaczonych dla osób niewidomych, wpływając tym samym na poziom dostępności i wydłużenie cyklu życia poszczególnych pozycji.

Walory użytkowe książek elektronicznych są ponadto intensyfikowane przez możliwości techniczne dostępnych na rynku e-czytników. Ich duża pojemność, stosunkowo niewielkie rozmiary i waga, a także elementy multimedialne, jak możliwość odtwarzania audiobooków, słuchania muzyki zapisanej w plikach mp3 czy przeglądania zdjęć, zapamiętywania tekstu, w którym przerwaliśmy lekturę, przewracania stron opartego na systemach intuicyjnych, zwiększają postrzegane przez czytelnika atuty książki elektronicznej. Dla przykładu czytnik OYO wprowadzony w 2010 roku przez Empik ma 2 GB pamięci i umożliwia przechowywanie aż 1500 publikacji książkowych. Opłacalność inwestycji potwierdza również strategia Amazon, bowiem firma wprowadziła na rynek już trzecią generację swojego czytnika Kindle i szacuje, że na każde 100 sprzedanych książek tradycyjnych, przypada aż 180 książek elektronicznych. Analitycy rynku uważają, że chociaż dzisiejszy rynek e-czytników jest zdominowany przez trzech dostawców (Amazon, Barnes & Noble, Sony), w przyszłości będą pojawiać się nowi konkurenci, oferujący tańsze urządzenia subwencionowane przez właścicieli treści.¹⁸ Rozwiązaniem, propagowanym przez ekspertów rynku wydawniczego, może być także wprowadzenie opłat abonamentowych zwiększających

¹⁷ Ł. Gołębiewski, *Śmierć ...*, op. cit., s. 22.

¹⁸ W 2010 sprzedanych zostanie 6,6 miliona e-czytników, <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/gartner-w-2010-sprzedanych-zostanie-6-6-miliona-e-czytnikow>.

dostępność do poszczególnych publikacji. Co więcej, część polskich wydawców, wzorem zachodnich firm, chce udostępniać klasykę w e-wersjach bezpłatnie. Nexto.pl zamierza uruchomić ich darmowy kolportaż, twierdząc, że na rynku e-booków zarabia się na bestsellerach i nowościach¹⁹.

Zakup książki elektronicznej nie stanowi dzisiaj problemu. W swojej ofercie mają je zarówno wydawcy, jak i księgarnie internetowe pośredniczące w procesie sprzedaży. W rezultacie zakup książki elektronicznej i pobranie plików trwa maksymalnie kilka minut. Dla przykładu Empik zgromadził już 5,6 tys. tytułów w formie elektronicznej (w tym wydawnictwa akademickie i fachowe oraz poradniki). Zaś dziewięć dużych polskich wydawców (Albatros, Czarna Owca, Mag, Muza, Prószyński i S-ka, WAB, Znak oraz Zysk i S-ka) postanowiło zawałczyć o portfele klientów Apple i uruchomić aplikację Woblink pozwalającą czytać książki na iPadzie i iPhone²⁰. Duża popularność tych urządzeń, zwłaszcza wśród ludzi młodych, przy jednocześnie wciąż wysokich cenach e-czytników może stanowić dla wydawców książek atrakcyjną alternatywę w procesie pozyskania ich akceptacji dla takiej formy publikacji.

I chociaż szereg możliwości, jakie oferują książki elektroniczne i e-czytniki, pozwalają konsumentom na uzyskanie obiektywnie nowych korzyści, jakich nie dostarczała dotychczas książka tradycyjna, to przekonanie ich do powszechnego korzystania z takiej formy publikacji wymaga czasu. Przełamywanie bowiem oporu wobec produktów innowacyjnych jest w dużym stopniu uzależnione od zaufania klientów do marki i od ich wiedzy o innowacyjnych produktach i usługach²¹. To stanowi natomiast wyzwanie dla wydawców książek i wymaga systematycznej obserwacji rynku i podążania za obserwowanymi trendami. USA i Europa stanowią obecnie 95% całego rynku książek kupowanych w sieci.²² Natomiast z szacunków firmy doradczej PricewaterhouseCoopers wyni-

¹⁹ C. Polak, *E-książki szturmują Polskę*, Gazeta Prawna 2010, http://biznes.gazeta-prawna.pl/artykuly/466259,e_ksiazki_szturmują_polske.html.

²⁰ V. Makarenko, *Gorąca jesień na rynku e-booków. Kilka nowych modeli*, http://www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,8480236,Goraca_jesien_na_ryнку_e_bookow_Kilka_nowych_mod.

²¹ P. Kwiatek, T. Zieliński, *Powolne przełamywanie dystansu konsumenta do innowacyjnych produktów*, Harvard Business Review Poland nr 44/2006.

²² Ł. Gołębiewski, K. Frołow, *Rynek książki w Polsce 2009 – dystrybucja*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009, s. 296.

ka, że Polska jest najbardziej dynamicznym rynkiem książek elektronicznych w Europie Środkowo-Wschodniej. W ciągu najbliższych czterech lat sprzedaż ma rosnąć rocznie o blisko 43%, aby w 2014 roku osiągnąć wartość 12 mln \$²³.

Dynamiczny rozwój technologii IT wymaga ciągłego doskonalenia oferowanych produktów, zwiększania ich walorów użytkowych i/lub wdrażania innowacji o charakterze rozwiązań tzw. przełomowych, prowadzących do rewolucyjnych zmian w danej branży. Wdrażanie innowacji produktowych na rynku wydawniczym wymaga przełamywania utartych schematów, przyzwyczajień i obaw, zarówno ze strony wydawców, jak i ich klientów. Innowacyjność wydawnictw wymaga myślenia holistycznego, gdzie wzajemne współzależności między firmą, jej klientami i partnerami będą stanowiły podstawowy filar w strategii kreowania nowych produktów.

Według badań przeprowadzonych przez Ebook User Servey w 2006 roku ankietowani zasugerowali konieczność podjęcia działań w zakresie:

- zmniejszenia cen książek elektronicznych w stosunku do ich odpowiedników na rynku tradycyjnym;
- zwiększenia liczby tytułów dostępnych jako książka elektroniczna;
- standaryzacji różnorodnych obecnie formatów e-książek tak, aby możliwe było współdziałanie programów i urządzeń je obsługujących²⁴.

Obszary te powinny stanowić obecnie przedmiot zainteresowania wydawców i znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii nowego produktu. Książka elektroniczna, aby zapewnić wydawcom szansę na budowanie przewagi konkurencyjnej, musi stać się atrakcyjną alternatywą dla książki tradycyjnej. Realizacja działań w każdym ze wskazanych obszarów będzie bowiem prowadziła do wzrostu dostępności książki elektronicznej i popularyzacji takiej formy publikacji. To od wydawców będzie jednak zależało na ile skuteczna okaże się ich strategia zarządzania e-książką jako produktem innowacyjnym.

²³Empik pokazał swój czytnik e-książek. Drogi?, http://www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,8611759,Empik_pokazal_swoj_czytnik_e_ksiazek_Drogi.Html.

²⁴ Ł. Gołębiewski, *Śmierć ...*, op. cit., s. 63.

I tak jak książka tradycyjna dzięki swoim zaletom, stopniowo wyeliminowała manuskrypt, tak książka elektroniczna w przyszłości może znacząco osłabić pozycję książki tradycyjnej. Tak jak kiedyś druk zmienił istotę książki jako produktu, tak obecnie zmiany te są następstwem rozwoju technologii IT. Gdy nowa odmiana techniki dociera do środowiska społecznego, tak długo się rozprzestrzenia, aż każda instytucja się nią nasyci²⁵.

Książka elektroniczna i e-czytniki powinny kusić nie tylko atutami technicznymi, ale umożliwiać realizację potrzeb wynikających z obcowania z książką jako dobrem wyższego rzędu. A wówczas kultura rozprzestrzeni się w stopniu nieporównywalnym z sytuacją, jaką w połowie XV wieku zafundował nam Johannes Gutenberg, bo nowa technologia jest niemalże darmowa, a komunikacja międzyludzka stała się niemalże natychmiastowa²⁶.

4. Zakończenie

Książka do czytania wymaga, byśmy doszedłszy do strony 200 pamiętali coś, co zostało powiedziane na stronie 20, byśmy uruchomili naszą pamięć, byśmy korzystali z naszej zdolności przebiegania przestrzeni, którą w toku lektury ukształtowaliśmy w naszej wyobraźni. Nowe technologie prowadzą do powstania nowych form twórczości, ale te nowe formy nie zastępują starych, których potrzebę nadal głęboko odczuwamy²⁷. Należy zatem przypuszczać, że innowacje produktowe na rynku wydawniczym nie doprowadzą do całkowitej eliminacji książki tradycyjnej, chociaż bez wątpienia, przyczynią się do spadku zainteresowania nią. Warto zatem zastanowić się co mogłoby doprowadzić do zwiększenia atrakcyjności publikacji papierowych i poziomu ich czytelnictwa.

²⁵ M. McLuhan, *Zrozumieć media*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 240.

²⁶ Ł. Gołębiewski, *e-Książka – szerokopasmowa kultura*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009, s. 43.

²⁷ Ł. Gołębiewski, *Śmierć ...*, op. cit., s. 48.

Bibliografia

- Digitas, MillwardBrown SMG/KRC, *Raport e-konsumenci, Badanie zachowań klientów sklepów internetowych*, Warszawa 2008.
- Drózdź A., *Książka w świetle jej praobrazów kulturowych*, EBIB nr 10/2001, <http://ebib.oss.wroc.pl/2001/28/drozdz.html>.
- Gołębiewski Ł., *Śmierć książki*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2008.
- Gołębiewski Ł., *e-Książka – szerokopasmowa kultura*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009.
- Gołębiewski Ł., Frołow K., *Rynek książki w Polsce 2009 – dystrybucja*, Biblioteka Analiz, Warszawa 2009.
- Górska M., *Książka on-line - próba objaśnienia zjawiska*, EBIB nr 7/2003, <http://ebip.oss.wroc.pl/2003/47/gorska.php>.
- Harter G., *Jak zdobyć klientów w Internecie*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2009.
- IAB Polska, *Raport strategiczny Internet 2009 Polska-Europa-Świat*, Warszawa 2010.
- Interaktywnie.com, *Raport e-commerce 2010*.
- Kwiatkiewicz P., Zieliński T., *Powolne przełamywanie dystansu konsumenta do innowacyjnych produktów*, Harvard Business Review Poland nr 44/2006.
- Makarenko V., *Gorąca jesień na rynku e-booków. Kilka nowych modeli*, http://www.wyborcza.biz/biznes/1,101562,8480236,Goraca_jesien_na_ryнку_e_bookow_Kilka_nowych_modeli.
- M. McLuhan, *Zrozumieć media*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Nahotko M., *Przyszłość książki w świecie cyfrowym*, <http://nahotko.webpark.pl/e-book.pl>.
- Najniższy poziom czytelnictwa w historii, <http://www.rp.pl/artykul/279387.html>.
- Penc J., *Skuteczne zarządzanie organizacją*, Wyd. Wyższej Szkoły Marketingu i Biznesu, Łódź 1999.
- Polak C., *E-książki szturmują Polskę*, Gazeta Prawna, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/466259,e_ksiazki_szturmują_polske.html.
- Ratuszniak B., *Czytniki zdobędą rynek?*, <http://www.interaktywnie.com/biznes/artykul/raporty-i-badania/czytniki-zdobeda-rynek>.
- Sopyło M., *Estetyka książki elektronicznej*, Wydawnictwo Nowae Res, Gdynia 2008.
- Szpranger W., *Prowadzenie działalności gospodarczej w Internecie*, Difin, Warszawa 2005.

The influence of IT technologies on the development of products innovations through an example of an e-book Summary

The growth of a digitalisation level, commonness of IT technologies, and related changes, which occur in a contemporary customer's profile, influence the product's formation, its usable features or the length of consecutive stages of a product's life cycle. According to P. Ohnemus and L. Tvede, the main idea is changing and it concerns what in fact a product is and how products' portfolio should be managed. This requires a modifying of previous actions in the scope of a product's strategy and searching for new ways of satisfying customers' needs.

Bartłomiej Stopczyński

SWSPiZ w Łodzi

Bliskie otoczenie konkurencyjne źródłem zasobów niezbędnych do realizacji strategii innowacji

1. Współczesne otoczenie konkurencyjne

Dzisiejsze otoczenie konkurencyjne charakteryzuje się wzrastającym stopniem zmian, zwiększającym się poziomem niepewności i złożoności oraz gwałtownie rosnącym ryzykiem. Najważniejsze różnice między dzisiejszym otoczeniem, a tym, które występowało jeszcze kilka lat temu to (Kotler 2009, s. 141):

- konsumenci są zdecydowanie lepiej poinformowani o ofercie. Są w stanie znaleźć praktycznie każdą informację o produkcie, usłudze czy organizacji, przeszukując Internet i kontaktując się z innymi w serwisach społecznościowych;
- konsumenci chętniej kupują produkty opatrzone znanymi markami własnymi detalistów, jeśli są one tańsze od tradycyjnych marek;
- konkurencja imituje wprowadzane innowacje zdecydowanie szybciej, niż kiedyś. Dzięki temu przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki konkretnej innowacji jest mało trwała;
- internet i portale społecznościowe wytworzyły zupełnie nowe media komunikacji i źródła informacji.

Różnice te powodują dewaluację tradycyjnych strategii konkurencji, które stają się niewystarczające do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Turbulentne otoczenie, chaos i globalna konkurencja sprawia-

ją, że kluczem do sukcesu stała się podatność na zmiany i umiejętność kształtowania otoczenia organizacji. Jack Welch, prezes General Electric zwykł rozpoczynać posiedzenia zarządu upomnieniem: „Zmieniaj się lub umieraj!” Richard Love z Hewlett-Packard stwierdził: „Tempo zmian jest tak szybkie, że podatność na zmiany stała się dziś źródłem przewagi konkurencyjnej” (Kotler, 2006, s. 20). W nowych warunkach organizacje przestają konkurować jedynie o udział w rynku, a zaczynają o zdominowanie całego rynku swoimi rozwiązaniami. Coraz częściej wygrywa ten, którego rozwiązanie stało się nowym obowiązującym standardem dla danej kategorii produktu lub usługi. Co ważne dzięki globalizacji zasada ta obowiązuje na globalnym rynku, zatem dotyczy także polskich przedsiębiorstw.

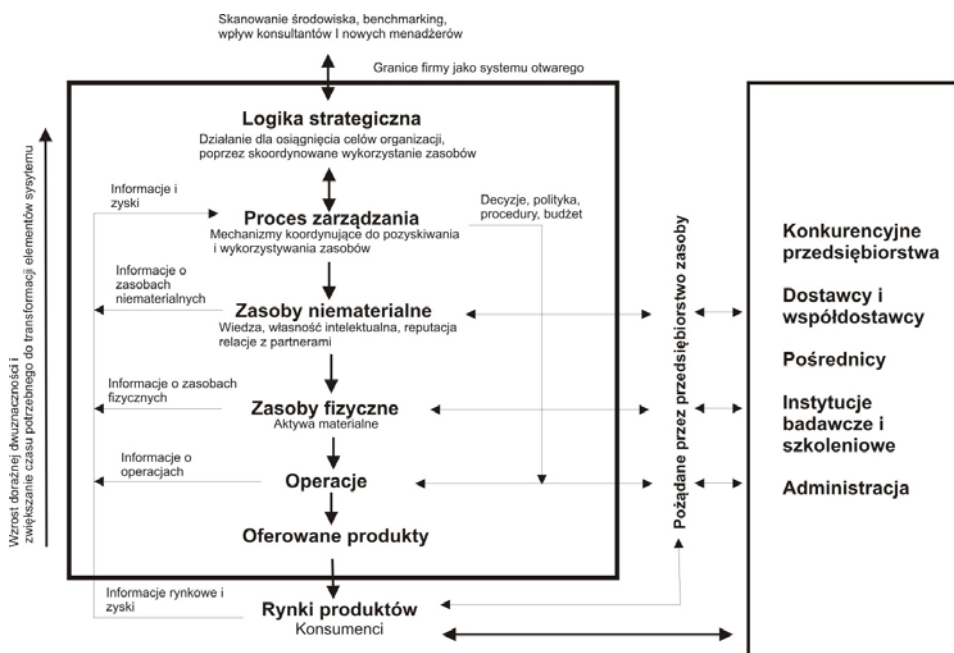
2. Organizacja jako system otwarty

Zmienia to sposób postrzegania firmy. Do tej pory organizacje dążyły do integracji pionowej. Przyjęty paradygmat działania narzucał kontrolowanie i posiadanie zasobów koniecznych do wytworzenia produktu jako czynnika przynoszącego sukces przedsiębiorstwu. Dziś sytuacja jest odwrotna. Posiadanie specyficznych zasobów na stałe może być przeszkodą w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, zbędnym balastem spowalniającym działanie organizacji. W nowych warunkach, gdy najważniejsza jest umiejętność pozyskiwania wiedzy, gromadzenia informacji i szybkiego reagowania na zmiany w rynku, bardzo istotnym stała się zdolność pozyskiwania zasobów z otoczenia. Organizacja przestaje być zintegrowaną pionowo strukturą a staje się systemem otwartym poszukującym celów i zasobów potrzebnych jej do rozwoju i tworzenia kluczowych cech konkurencyjności w otoczeniu.

W systemie otwartym (rys. 1) posiadanie i przepływ zasobów materialnych i niematerialnych jest zorganizowane w powiązaniu do logiki strategicznej organizacji w osiąganiu jej celów i koordynowane przez proces zarządzania przedsiębiorstwem w tworzeniu i dźwigni zasobów. Firma funkcjonuje jako system otwarty, ponieważ przy tworzeniu i wykorzystywaniu swoich zasobów potrzebuje ciągłego ich uzupełniania poprzez interakcje z innymi firmami, klientami, instytucjami zewnętr-

nymi, rządami, społecznościami i innymi dostawcami potrzebnej wiedzy i aktywów. Kluczem do sukcesu jest umiejętność menedżerów do identyfikowania różnic pomiędzy posiadanymi zasobami, a możliwymi do pozyskania z rynku potrzebnymi do osiągnięcia zamierzonych celów (Sanchez, Heene, 1997, s. 308) oraz umiejętność ich pozyskiwanie.

Rysunek 1. Model firmy jako system otwarty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Sanchez, Heene, 1997, s. 309).

3. Konkurencja jako źródło zasobów organizacji

W nowej sytuacji najważniejszym z partnerów w działalności innowacyjnej stali się konkurenci. Dzisiejsze otoczenie konkurencyjne to już nie jedynie pole bezpardonowej walki na zniszczenie. Złożoność relacji powoduje, że często konkurent to nie tylko przeciwnik, ale również klient, dostawca, inwestor i partner. A więc otoczenie to miejsce, gdzie

organizacja poprzez walkę ale i współpracę z innymi stara się przetrwać. Nie oznacza to, że konkurencja jest mniej agresywna. Wręcz przeciwnie, zagrożenie ze strony innych jest większe niż kiedykolwiek, a na nie jeszcze nakłada się nieprzewidywalność i gwałtowność zmian na rynku. Firmy niedostosowane do nowej sytuacji są bardzo szybko eliminowane.

Zastąpienie tradycyjnych jakościowo-kosztowych zasad konkurowania na konkurowanie ideami i nowymi rozwiązaniami spowodowało zmiany w stawkach i regułach działania na rynku. Dziś wygrywa ten, kto zdominuje rynek swoim niekoniecznie najlepszym rozwiązaniem. Najlepszym przykładem jest system operacyjny Windows. Niesie to wzrost kosztów i ryzyka wprowadzania innowacji kreujących rynek. W tych nowych warunkach przedsiębiorstwo w pojedynkę najczęściej nie jest w stanie sprostać wyzwaniu. Rozwiązaniem jest zawieranie koalicji, mających na celu polepszanie zdolności technologicznych, niezbędnych we wdrażaniu strategii innowacji. Ważna dla przedsiębiorstwa jest również zdolność tworzenia powiązań firmy z otoczeniem w celu pozyskania kluczowych dla organizacji zasobów posiadanych przez zewnętrznych partnerów, głównie konkurentów (Ritter, Gemunden 2004, s. 553). Alianse strategiczne stają się głównym źródłem uzupełnień zasobów przedsiębiorstwa i pozwalają na kreowanie wartości przedsiębiorstwa (Ireland, Hitt, Vaidyanath 2002, s. 285). Głównym kryterium przy ocenie przedsiębiorstwa do aliansu powinna być jego przydatność do tworzenia kluczowych cech konkurencyjności. Zatem dziś konkurentów wykorzystuje się do przejmowania ich wiedzy, a zadaniem firmy jest pozyskiwanie jej od partnera szybciej od niego (Petts 1997, s. 558).

Współpraca z konkurentami jest także niezbędna do zajęcia bezpiecznej pozycji na rynku. W sytuacji, gdy grupy przedsiębiorstw starają się poprzez zdominowanie rynku własnym rozwiązaniem zdobyć zdecydowaną większość rynku tylko dla siebie, miejsca dla pojedynczych przedsiębiorstw pozostaje niewiele. Pojedynczym graczom pozostaje albo znaleźć niszę, albo dołączyć do którejś z grup strategicznych. Zatem współpraca jest konieczna do konkurowania na większą skalę. Wiele dobrych nowych rozwiązań zostało wyparte przez gorsze tylko dlatego, że nie uzyskały odpowiedniej popularności na rynku. A tej bez dużego zasięgu, osiągniętego dzięki konkurentom zdobyć się nie da.

Wykorzystanie konkurentów jako źródła zasobów organizacji pozwala także na podział obowiązków pomiędzy partnerów. Każda organizacja ma swoje specyficzne cechy i dzięki takiemu podziałowi każdy może się skupić na tym co robi najlepiej. Pozwala to na wykreowanie nowych produktów szybciej i zmniejszenie zagrożenia, że konkurencyjna grupa przedsiębiorstw będzie lepsza i wyeliminuje nasze rozwiązanie z rynku. Już ponad 5 lat temu 42% firm, które wprowadziły nowe produkty, zrobiły to wspólnie z innymi (Tomala, Senechal 2004, s. 282).

Konkurenci mogą być również ważnym źródłem zarówno pomysłów jak i pieniędzy poprzez udzielanie i pozyskiwanie licencji. To jeden z najczęściej występujących sposobów na dzielenie się wiedzą pomiędzy uczestnikami rynku. 77% przedsiębiorstw które są liderami na świecie w wprowadzaniu nowych technologii i nowych produktów wykupywało licencje od innych, a 62% sprzedawało ją. Bardzo często dochodzi do sytuacji, w których opracowywaniem nowych, rewolucyjnych technologii zajmują się małe, wysokoinnowacyjne firmy. W przypadku sukcesu sprzedają one swoje rozwiązanie i wiedzę dużym organizacją a zdobyte dzięki temu środki inwestują w nowe badania. Wydatki amerykańskich, europejskich i japońskich przedsiębiorstw na zakup licencji jako stosunek do całych wydatków działu B+R to odpowiednio 12, 5, i 10% (Bau-mol, 2003, s. 439). Kolejną korzyścią z tworzenia bliskich aliansów to lepsza informacja o konkurentach. W sytuacji szybkich technologicznych zmian, wiedza o tym nad czym pracuje konkurencja może być bardzo ważna przy tworzeniu własnej przewagi konkurencyjnej (Pek Hooi Soh, Roberts 2003, s. 1586).

4. Nabywcy i pośrednicy jako źródło zasobów organizacji

Pośrednicy i nabywcy to kolejni partnerzy wykorzystywani przy wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwie. Ci piersi są interfejsem pomiędzy nabywcami a przedsiębiorstwem. Mogą oni dostarczać informacji jakościowych i ilościowych o popycie. Wiedzą pierwsi o zmianach zapotrzebowania na rynku i preferencjach nabywców. A także stają się ważnym kanałem komunikacji między firmą a nabywcami. Zatem stwo-

rzenie odpowiedniego systemu informacyjnego jest bardzo ważne przy określaniu potrzeb klientów.

Często też pośrednicy uzyskują na tyle silną pozycję na rynku, że są w stanie tworzyć własne marki własne, z powodzeniem konkurujące z markami tradycyjnymi. Sytuacja taka na pierwszy rzut oka wydaje się dla tradycyjnych producentów niekorzystna. Jednak w przypadku nawiązania bliskiej współpracy z pośrednikiem, przejmuje on wszelkie działania związane z dystrybucją i sprzedażą produktu na siebie, odciążając w ten sposób producenta. Pozwala mu to na skupieniu się na produkcji i opracowywaniu nowych technologii.

Kolejną grupą są klienci. To oni decydują, które produkty kupują. Paradoksalnie to nie oni mogą być główną inspiracją przy tworzeniu innowacji. Powszechne twierdzenie że klienci są najlepszym źródłem wiedzy o nowych produktach jest błędne. Nabywca często nie jest w stanie wyobrazić sobie nowych produktów dla swoich przyszłych potrzeb. Kupujący skupiają się na bieżącej chwili i ich oczekiwania dotyczące zmian obejmują jedynie mniejsze modyfikacje dostępnych na rynku wersji (Goldenberg, Horowitz, Levav, Mazursky 2003, s. 120). Mogą być oni doskonałym źródłem wiedzy jeżeli chodzi o potrzeby bieżące i inspiracje do modyfikowania istniejących produktów. W przypadku wprowadzania radykalnych innowacji i nowych rozwiązań zmieniających zasady na rynku, źródeł inspiracji, wiedzy i informacji należy poszukiwać w wyspecjalizowanych badaniach jakościowych i opiniach ekspertów.

Nowe technologie informacyjne, szybko rozwijający się Internet i powstające w oparciu o niego wirtualne społeczności dały nowe narzędzia przedsiębiorcom pozwalające w stopniu większym niż kiedyś zbierać informacje bezpośrednio od nabywców, a co ważniejsze, również samych nabywców w włączać w tworzenie oferty. Dzięki temu pojawiła się możliwość budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wirtualne społeczności. W przyszłości można się spodziewać, że współdział klientów w tworzenie oferty będzie wzrastać dzięki włączaniu ich i indywidualizację doświadczeń, wyjątkowych dla każdego konsumenta. Indywidualna osoba stanie się centrum tworzenia wartości, a pracowni-

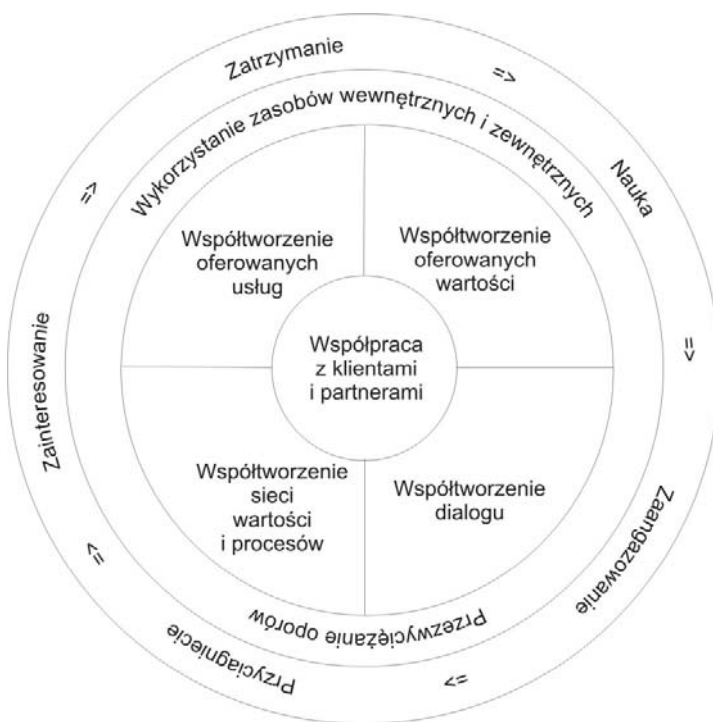
cy, organizacja i jej zasoby oraz technologię będą spełniać jedynie rolę wspomagającą (Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 99).

Istotą konkurowania stanie się przechodzenie od dostarczania treści do kształtowania okoliczności zdarzeń. Konkutowanie odbywać się będzie poprzez doświadczenia związane z użytkowaniem produktu. Nie zaspokaja się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia. Źródłem przewagi konkurencyjnej będzie zarządzanie infrastrukturą sieci, w której występują ciągłe tarcia między współpracą a konkurowaniem oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem (Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 151). W tej nowej sytuacji wzrośnie znaczenie nabywców, usług i relacji z klientami. Spadnie natomiast znacznie samych produktów (Lusch, Vargo, O'Brien, 2007, s. 5–18).

Najczęściej stosowanym narzędziem do tworzenia społeczności wokół organizacji, pozwalających na włączanie klientów do współtworzenia produktu są fora internetowe skupiające użytkowników danej marki. Uczestnicy takiego forum mogą się wymieniać informacjami na temat używania nowych produktów i pomysłami, jak je udoskonalać (Fuller, Jawecki, Muhlbacher 2007, s. 60–71). Aby współpraca pomiędzy organizacją a nabywcami była skuteczna, ważne jest stowrzenie silnych więzów pomiędzy członkami społeczności, strategicznymi partnerami i organizacjami (Anonymous 2007, s. 115–132).

Dzięki włączeniu nabywców w tworzenie wartości organizacja nie tylko uzyskuje ważne źródło pożytecznej wiedzy, ale co ważniejsze łatwiej jest jej zatrzymać samych klientów przy sobie (rys. 2). Zatem osiągnęte są dzięki temu dwie bardzo istotne korzyści dla firmy. Informacja, wiedza i zaangażowanie klientów w tworzenie nowych produktów oraz ich lojalność.

Rysunek 2. Marketing współtworzenia wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Lusch, Vargo, O'Brien, 2007, s. 7).

5. Instytucje zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową

Bardzo ważnym źródłem pozyskiwania zasobów przy realizacji strategii innowacji są instytuty badawcze i uczelnie. Większość przełomów technologicznych i innowacji radykalnych, które pojawiają się na rynku pochodzi z niekomercyjnych instytutów badawczych działających przy wyższych uczelniach i instytucjach państwowych. Same przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko opracowują w swoich działach innowacje radykalne i nowe technologie (Baumol 2003, s. 442). Wynika to z tego, że badania nad nowymi technologiami, materiałami są bardzo drogie, wymagają specjalistycznego, bardzo drogiego sprzętu i związane są z dużym ryzykiem niepowodzenia. Nie każda nowa technologia czy materiał od-

niesie komercyjny sukces. Zatem to w niekomercyjnych instytutach badawczych najczęściej powstaje nowa wiedza i technologia, która potem przynosi rewolucje na rynkach w postaci nowych produktów wypierających dotychczasowe rozwiązania. A więc nawiązanie współpracy z wyższymi uczelniami i instytutami badawczymi jest bardzo ważne przy realizacji strategii innowacji. Dzięki niej możliwe jest czerpanie wiedzy o osiągnięciach naukowych realizowanych w tych instytucjach, dzięki której uzyskuje się niezbędną inspirację przy wprowadzaniu radykalnych zmian i wprowadzaniu nowych produktów. Współpraca ta także pozwala na przeniesienie kosztów i ryzyka drogich badań podstawowych na barki tych instytucji.

Kolejnym czynnikiem skłaniającym przedsiębiorstwa do rezygnacji z samodzielnych, drogich badań nad nowymi technologiami jest duża mobilność i dostępność ekspertów posiadających wysoce wyspecjalizowaną wiedzę niezbędną do dokonywania przełomów technologicznych. Osoby takie mogą być ważnym źródłem wiedzy uzupełniającym dokonania przedsiębiorstwa wewnątrz organizacji. Jednak wymagają specjalnego traktowania.

Internet powoduje, że informacja swobodnie krąży po całym globie a koszt jej pozyskania jest niski. Osoby posiadające znaczące zasoby wiedzy są z jednej strony porozrzucane po całym globie ale z drugiej połączone ze sobą jak nigdy dotąd. Nowe pomysły i idee rozchodzą się po świecie szybciej niż kiedykolwiek. Badacze i utalentowani eksperci są mobilni i często zmieniają swoich pracodawców. Zatem przedsiębiorstwom nie opłaca się zatrudniać dużej ilości takich osób na stałe. Organizacje powinny raczej skupiać się na pozyskiwaniu wiedzy od nich z zewnątrz, wykorzystując ich wiedzę do rozwiązywania konkretnych problemów (Chesbrough 2003, s. 23). Badania na norweskich przedsiębiorstwach już 7 lat temu pokazały, że ten sposób pozyskiwania wiedzy eksperckiej przez tamtejsze firmy jest bardzo popularny. A usługi oferowane przez personel zewnętrzny jest ważnym źródłem pomysłów stymulujących rozwój innowacji (Nesheim 2003, s. 124). Korzystanie z tej wiedzy oznacza otwarcie działu badawczo-rozwojowego firmy na zewnątrz.

Korzystając z zewnętrznych ekspertów pamiętać należy jednak, że zatrudnienie ich przez korporacje ma pewne plusy. Przede wszystkim dzięki zatrudnionym naukowcom poprawia się przepływ wiedzy po-

między firmą a zewnętrznymi ekspertami. Dodatkowo mają oni swój wkład w stymulowaniu innowacyjności w organizacji. Są elementem podnoszącym morale w działach B+R. Naukowcy ci również gromadzą wiedzę jawną z uniwersytetów, instytucji publicznych oraz innych przedsiębiorstw i dystrybuują ją do osób z nimi współpracujących. Zatem całkowita rezygnacja z nich na rzecz pozyskiwania wiedzy eksperckiej z zewnątrz byłaby błędem i prowadziła do braku umiejętności właściwej współpracy firmy z otoczeniem eksperckim. Zatem przedsiębiorstwo powinno czerpać wiedzę z zewnątrz, ale w tym celu musi zatrudnić część naukowców i stworzyć mechanizmy zachęcające ich do bliskiej współpracy z innymi pracownikami działu B+R oraz otoczeniem zewnętrznym (Furukawa, Goto 2006, s. 24–36).

6. Podsumowanie

W dzisiejszym turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu bliskie otoczenie organizacji stało się integralną częścią strategii innowacji. Partnerów do wdrażania innowacji można szukać wśród konkurentów, nabywców, instytutów badawczych i naukowców. Bez bliskich kontaktów z nim i ścisłej współpracy organizacja nie ma większych szans na skuteczną komercjalizację innowacji na większą skalę, a co za tym idzie na zajęcie bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Wydaje się to dość oczywiste, niestety w polskiej praktyce jedynie co piąte przedsiębiorstwo przemysłowe posiada porozumienia z innymi jednostkami dotyczące działalności innowacyjnej (GUS 2008). To stanowczo za mało. Polskie przedsiębiorstwa zatem powinny w większym stopniu otworzyć się na bliższe otoczenie i tam szukać brakujących zasobów, w celu opracowywania skuteczniejszych strategii innowacji, dzięki którym możliwe będzie zajęcie bezpiecznej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

- Anonymous, (2007), *Innovation and Knowledge Creation Through Leadership-based Strategic Community. Case Study on High-tech Company in Japan*, "Technovation", no. 27.
- Baumol W. (2003), *Innovations and growth: two common misapprehensions*, "Journal of Policy Modeling", no. 25.

- Chesbrough H., (2003), *A Better Way to Innovative*, "Harvard Business Review", july 2003
- Fuller J., Jawecki G., Muhlbacher H., (2007), *Innovation Creation by On-line Basketball Communities*, "Journal of Business Research", no. 60.
- Furukawa R., Goto A. (2006), *The Role of Corporate Scientists in Innovation*, "Research Policy", no. 35.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Vaidyanath D. (2002), *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage* "Journal of Management", no. 28.
- Goldenberg J, Horowitz R, Levav A, Mazursky D. (2003), *Finding your innovation sweet spot*, "Harvard Business Review", march 2003.
- Kotler Ph. (2006), *Kotler o marketing*, One Press, Gliwice.
- Kotler Ph., J.A. Caslione (2009), *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACON, New York.
- Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M. (2007), *Competing Through Service. Insights From Service-dominant Logic*, "Journal of Retailing", no. 1/2007.
- Nauka i Technika w 2007* (2008), GUS, Warszawa.
- Nesheim T. (2003), *Using External Work Arrangements In Core Value-creation Areas*. "European Management Journal", no.4/2003.
- Pek Hooi Soh, Roberts E. (2003), *Networks of innovators: a longitudinal perspective*, Research Policy 32.
- Petts N. (1997), *Building Growth on Core Competences – a Practical Approach*. "Long Range Planning" vol. 30.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa
- Ritter T., Gemunden H. (2004) *The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success*, "Journal of Business Research", no. 57
- Sanchez R., Heene A. (1997), *New Theory and Practice for Competence-based Competition*, "European Management Journal" vol. 15 no 3.
- Tomala F., Senechal O. (2004), *Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view*, "International Journal of Project Management", no. 22.

Close Competitive environment as the foundation of resources necessary for implementation of innovation strategies

Summary

In the today turbulent market the main source of competitive advantage became a ability to creating of innovation. In the innovation process the role of external sources of ideas turn out to be more important. In this situation the ability of making a close relation with external partners and competitors is essential. The article describes a role of the most important partners in innovation strategy.

Maciej Trippner
SWSPiZ w Łodzi

Przestrzenne aspekty zarządzania innowacyjnością

1. Wstęp

Efektywności gospodarowania nie sposób oderwać od jej przestrzennego wymiaru, czyli zlokalizowania na konkretnych terenach. Zarządzający ich rozwojem dokonują stałych starań, by stawały się one coraz bardziej atrakcyjne dla społeczności lokalnych oraz otoczenia zewnętrznego, jako że są magnesem przyciągającym inwestorów i aktywizują miejscowe zasoby siły roboczej. Jednym z instrumentów skutecznie wspomagającym ową atrakcyjność jest innowacyjność, a w wymiarze praktycznym sposób w jaki się nią zarządza.

Celem publikacji jest wskazania na niektóre aspekty zarządzania innowacyjnością, dynamizującą poziom atrakcyjności terenów, które w rezultacie tego stać się mogą coraz bardziej konkurencyjne w relacjach do innych.

2. Inicjowanie innowacyjności

We współczesnej gospodarce poprzez politykę przestrzennej alokacji sił wytwórczych, władze samorządowe poszczególnych obszarów czynią od dawna starania o ich najwyższą konkurencyjność. Oznacza to w praktyce tworzenie dla inwestorów jak najbardziej optymalnych warunków do lokalizowania działalności gospodarczej w konkretnej przestrzeni.

Podążają za tym nakłady finansowe, myśl techniczno-technologiczna, nowoczesne rozwiązania organizacyjne, wzorce wyznaczające nowe odniesienia i relacje społeczne, kulturowe, etniczne

Centra wytwórcze i ośrodki świadczenia usług stają się miejscami emanującymi niespotykane dotychczas siły i zjawiska, które wyzwolone poprzez mechanizmy dyfuzyjno-innowacyjne, oddziałują na otoczenie bliższe i dalsze regionu¹.

W rozwoju obszaru można mówić o centrach i osiach rozwoju. Te pierwsze tworzą inwestycje podstawowe będące w przyszłości źródłami koncentracji nowoczesnej działalności umiejscowionej w przestrzeni geograficzno-przyrodniczej i społeczno-przyrodniczej. Obszary rozwoju (miasta, regiony) otaczają wspomniane wyżej centra. Ich „substancje” tworzy społeczność lokalna, ludność napływowa szukająca atrakcyjnych miejsc pracy, funkcjonujące na ich terenie gospodarujące podmioty oraz tworząca się infrastruktura o zróżnicowanym charakterze. Osie rozwoju nie są wyznaczane tylko przez sieć transportowych połączeń. Wybiegają one daleko poza granice innowacyjnych centrów i otaczających je obszarów rozwoju.

W rezultacie prężnie prowadzonej polityki promocyjnej władz samorządowych miast i regionów, poprzez skonstruowanie i uruchomienie kanałów dystrybucyjnych, strumienie informacyjne trafiać mogą do różnych zakątków świata, zwłaszcza tych od których można spodziewać się pomyślnych reakcji zwrotnych. W efekcie finalnym wyrażać się będą one współpracą produkcyjno-handlową, wymianą myśli naukowo-technicznej, przenoszeniem i adopcją nowych wzorców zachowań. Na obszary rozwoju można zatem patrzeć jako na wzajemną kombinację centrów i osi rozwoju. Im udział w tych relacjach funkcji związanych z osiami jest większy, tym gospodarka danego obszaru jest bardziej otwarta. Wiążąc się z otoczeniem dalszym regionu sprawia, że w miarę upływu czasu nabiera coraz bardziej biznesowych walorów. Centra rozwoju można także określić mianem jednostek inicjująco-pobudzających. Mają one za zadanie wywołanie na najwyższym poziomie działalności

¹ Dokonać można pomiaru skali tego oddziaływania, zob. S. Pangs-Kania (red), *Wiedza i innowacje rozwoju polskich regionów*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Gdańsk 2007, ss. 37–50.

innowacyjnych o charakterze podstawowym i w szerokim zakresie uzupełniania jej działalnością komplementarną. Efekty funkcjonowania centrów polegają na indukowaniu i przyspieszaniu rozwoju obszarów i osi. Jeżeli skala tych efektów jest minimalna to można mówić, iż regiony charakteryzują się opóźnieniem w rozwoju (np. tzw. ściana wschodnia w Polsce).

2. Bariery rozwoju innowacyjności

Efekt absorpcji zjawisk innowacyjny przez centra rozwoju, zależy od dolnej granicy koncentracji inwestycji oraz wrażliwości władz i społeczeństw jednostek przestrzennych na innowacje. Innymi słowy związany jest on ze stopniem chłonności na nowoczesność. Nie wystarczy zatem sama potencjalna siła atrakcyjności innowacyjnej miejsca uprzywilejowanego, konieczne jest ponad to, by otaczający je obszar stał się wobec tych sił pozytywnie uległy.

Czy regiony historycznie zaniedbane są w związku z tym, przez dalsze dziesiątki lat „skazane na niebyt” w tym zakresie? Nie wydaje się to uzasadnione w dobie dynamicznego rozwoju Internetu i ekspansji różnego rodzaju mass-mediów. Wzorce innego niż dotychczas myślenia i zachowań docierają szybko do najbardziej opóźnionych miast i obszarów. W przełamywaniu barier nie małą rolę odgrywają także lokalizacje wyższych uczelni. Ich rozkwit w ostatnim dwudziestoleciu wzmógł napływ absolwentów placówek szkolnictwa wyższego do odległych zakątków i peryferyjnych gmin.²

Drzwi do aplikacji nowoczesności są niekiedy nie dość szeroko otwarte, poprzez spetryfikowane latami zeszłymi tzw. układy na szczeblach lokalnych przez osoby lub grupy osób do upadłego broniących swoich interesów. Jeden ze znanych autorowi wójtów wyraził przekonanie, że w rezultacie czytelnego dla społeczeństwa jego gminy związku między dofinansowaniem inwestycji gminnych z funduszy UE i widocz-

² Wpływ wiedzy na dynamizm innowacyjny regionów omówiono szerzej w pozycji, A. Nowakowska (red), *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Łódzki 2009.

nymi pozytywnymi efektami, owa petryfikacja w przyszłości będzie coraz słabsza („Powstają oddolne inicjatywy bo ludzie zrozumieli, że warto”).

Dominująca rola centrów rozwoju oznacza w pewnym sensie podporządkowanie im innych podmiotów z uwagi na pełnione funkcje. Mamy więc do czynienia ze zjawiskami selekcji polegającymi na likwidacji przestarzałych przedsiębiorstw oraz tworzenia nowych. Z punktu widzenia korzyści, które wynosi z tego powodu miasto-region idzie oto, by ów proces nie miał charakteru selekcji negatywnej prowadzącej do utrzymującej się w dłuższym czasie wysokiej stopy bezrobocia. Stanowić ona może trwałą przeszkodę dla nowych inicjatyw twórczych, tłumiąc klimat sprzyjający innowacyjności a także będąc barierą dla nowych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Kolejnym utrudnieniem hamującym zrównoważony rozwój centrów i obszarów je otaczających są występujące tendencje do maksymalizowania przez inwestorów zysków z równoległym ograniczaniem kosztów prowadzonej działalności. Kluczowe stanowiska w przedsięwzięciu inwestycyjnym zajmują wówczas wysoko opłacani specjaliści, często sprowadzani z poza granic kraju. Zajmują oni lukratywne stanowiska w hierarchii organizacyjnej instytucji. Pozostali pracownicy często o niewysokich kwalifikacjach, zazwyczaj wykonują funkcje pomocnicze, będąc w większości rekrutowani z miejscowych zasobów siły roboczych. Brak perspektywy długofalowej polityki zatrudnienia oznacza dla nich słabe lub żadne artykułowanie przez pracodawcę ścieżek rozwoju w realnej perspektywie, kończące się objęciem co najwyżej pomocniczych stanowisk kierowniczych.

Pozostałe części załóg przeważające w ich stanach liczebnych, zmuszone są do akceptacji niskich płac i braku w ich odbiorze perspektyw rozwoju. Zjawiska te mogą mieć dla obszaru gminy groźny charakter szczególnie wtedy, gdy kraj lub ugrupowanie regionów objęte są recesją gospodarczą. W takiej sytuacji do wysokiej rangi wzrasta rola państwa w łagodzeniu skutków kryzysowych. Polega ona na planowym motywowaniu podatności środowisk lokalnych na nowoczesność. W szczególności chodzi o usuwanie barier, swego rodzaju ekranów odbijających działania innowacyjne. Przeszkody te rysują się w postaci: nie przygotowania infrastruktury społecznej na działania efektów innowacyjnych

(bariera psychologiczna), niezadowalającego poziomu infrastruktury technicznej (bariera techniczna), niewłaściwie zaprogramowanego systemu organizacji i zarządzania miastem/obszarem (bariera organizacyjna). Jak nie trudno zauważyć wystąpienie tych barier jest procesem długofalowym a ich likwidacja lub minimalizacja powinna dokonywać się w możliwie krótkim czasie. W przeciwnym razie bariery te ulegają dalszej petryfikacji.

3. Adaptacja i absorpcja w procesie kreowania zjawisk innowacyjnych

Sterowanie innowacyjnością winno na trwałe wejść do strategii rozwoju centrów, obszarów, osi. Niemalą rolę w tej mierze należy przypisać zjawiskom adaptacyjno-absorbcyjnym. Procesy adaptacyjne charakteryzować się winny współzależnością podmiotów gospodarujących w zakresie ich otwartości na innowację. Oznacza to ich wspólną zdolność do osiągania stanów wyjściowych dla rozwoju dalszej aktywności innowacyjnej. Procesy absorpcyjne cechować winna umiejętność do spontanicznego uruchamiania przez otoczenie centralnej inwestycji, własnych nowatorskich działań oraz ich dyfuzję skierowaną na obszary oraz osie rozwoju. W ten sposób rozumiana aktywność absorpcji w przestrzeni ekonomiczno społecznej, tworzy sieć wzajemnie warunkujących się impulsów rozwoju, które są podstawą zharmonizowanego rozwoju obszaru. Oznacza to ograniczenie możliwości tworzenia na jego terenie regionów stagnacji gospodarczej.

Podjmując decyzje inwestycyjne, gospodarzy obszarów oczekują w pierwszym rzędzie uzyskania efektów zatrudnieniowych, produkcyjnych, usługowych, dochodowych. Nie zawsze tego rodzaju oczekiwania zostają spełnione. Dotyczy to sytuacji w której inwestycja przynosi wyspecjalizowanie produkcji o wysokim stopniu zautomatyzowania, której efekty w postaci dóbr zostają wyeksportowane poza granice regionu. Powstaje stąd uzasadniona konieczność sterowanie przez władze samorządowe innowacyjnością, nazwijmy ją w kontekście rozważań komplementarną. Składają się na nią funkcje pełnione w rezultacie powstania np. domów kultury, obiektów sportowych, bibliotek, sieci interneto-

wych, dróg itd. Na gruncie obszaru dochodzić winno do harmonijnego styku nowopowstałych inwestycji z oddolnymi inicjatywami samorządu.

Przedsięwzięcia inwestycyjne aktywizują w prawdzie tereny pod wieloma względami, zmieniając w pierwszym rzędzie warunki życia tylko określonych grup ludności związanych bezpośrednio i pośrednio z nowo uruchamianą działalnością. Sytuacja taka hamuje możliwość partycypacji pozostałej społeczności obszaru w tym zagospodarowania nieaktywizowanych dotąd wolnych zasobów siły roboczej. Oznacza to konieczność stworzenia dla nich warunków do przejawiania własnych inicjatyw³, w pierwszym rzędzie możliwość zakładania własnych firm. Ich głównym kierunkiem działania powinna być kooperacja poprzez świadczenie początkowo prostych usług a potem wykonywania działań dla inwestycji nieopłacalnych.

4. Niektóre przejawy innowacyjności w strategii rozwoju województwa łódzkiego

Osie priorytetowego Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego (RPOWŁ) na lata 2007–2013⁴ są spójne z podstawowymi dokumentami programowymi Unii Europejskiej⁵. Zadania które są realizowane w ramach RPOWŁ stanowią cele cząstkowe w osiągnięciu celu strategicznego, którym jest zespolenie regionu z globalną i europejską substancją gospodarczo-społeczną. Sprzyjają one inicjowaniu i utrwalaniu stanu komfortu w miejscu zamieszkania i pracy. Do najważniejszych zaliczyć można:

- poprawę infrastruktury transportowej,
- poprawę stanu środowiska naturalnego i bezpieczeństwa energetycznego,
- rozwój społeczeństwa informacyjnego,

³ Rozwinięcie powyższej problematyki znaleźć można w książce W. Kosiedowskiego, *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynnik w rozwoju regionalnego i lokalnego*, WSHE Włocławek 2002.

⁴ Zob. Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007-2013, Łódź 2007.

⁵ Zob. SWW Rozporządzenie (WE nr 1080/2006).

- zapewnienie dogodnych warunków do rozwoju zasobów ludzkich,
- wzrost znaczenia konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa.

Z punktu widzenia problematyki artykułu temu ostatniemu należy poświęcić nieco miejsca. Wzmacnianie rangi innowacyjności i w rezultacie tego konkurencyjności jest przesłanką do budowy jednolitego organizacyjnie i funkcjonalnie centrum rozwoju województwa. Poprawa jego sytuacji gospodarczej stanowi asumpt zwiększający poziom życia mieszkańców, prowadzący do wzrostu atrakcyjności województwa w skali międzynarodowej. Wskazuje to na dążenie do dynamizowania gospodarki opartej na absorpcji i wiedzy. Jest to zgodne ze Strategią Innowacyjności Województwa Łódzkiego w efekcie programowego łączenia sektora B+R z ośrodkami biznesowymi i ich otoczeniem. Działania te są zgodne z wytycznymi Unii Europejskiej, ponieważ wypełniają jej dyrektywy z których poprawę poziomu wiedzy i innowacyjności na rzecz wzrostu społeczno gospodarczego nadaje się priorytetowy charakter. Są one również zbieżne z zamierzeniami Unii eksponującymi istotność innowacji poprzez promowanie przedsiębiorczości dokonującej się głównie na terenie miast.

Niemalą rolę w realizacji strategii i innowacji jest wsparcie udzielanie sektorowi małych i średnich przedsiębiorstw. Dla dużych organizacji pomoc udzielania jest w sposób wybiórczy tzn. wówczas gdy suma nakładów inwestycyjnych nieprzekroczy ośmiu milionów złotych z równoczesnym strategicznym jej znaczeniem dla gospodarki województwa. Strategia realizacji innowacyjności i przedsiębiorczości oznacza także wsparcie dla jednostek z sektora usług, których rozwój wpłynie będzie istotnie na zmianę struktury gospodarczej i funkcjonalnej obszaru, współprzyczyniając się równolegle do wystąpienia mechanizmów wywiewających presję do minimalizowania stopy bezrobocia. Innymi instrumentami skierowanymi do przedsiębiorstw są dotacje służące do nabycia środków trwałych spożytkowanych później na prowadzenie zakupu i aplikacji wyników prac B+R, wdrażanie najbardziej nowoczesnych technik, uruchamianie systemów specjalistycznego dla MSP, kiedy te wyrażają chęć do realizowania zadań innowacyjnych i aktywizacją nowoczesnych działań marketingowych (w tym udziału w targach i wy-

stawach poza granicami państwa łączonego z promocją swoich produktów i usług).

Dodatkowe wsparcie w postaci dotacji nakierowane jest na te firmy, którym zakładany wzrost konkurencyjności rynkowej ułatwia im zrównoważone wykorzystanie zasobów, wzrost wydajności i dbanie o zachowanie stanu równowagi w środowisku przyrodniczym.

Następny pakiet instrumentów wpływa na wyżej wspomniane instytucje, stanowiące szeroko rozumiane otoczenie jednostek biznesowych, a zwłaszcza na rozwój infrastruktury badawczej, poprzez dalszą aktywizację i tworzenie parków technologiczno-produkcyjnych, inkubatorów przedsiębiorczości oraz organizacji proinnowacyjnych o zasięgu wewnątrz regionalnym, funkcjonujących w ramach uprzednio zaprojektowanych powiązań kooperacyjnych.

Wśród słabych stron województwa, wymienia się utrzymującą się jak dotąd przewagę organizacji o niewysokim stopniu innowacyjności w rezultacie dominacji tradycyjnej gałęzi przemysłu (przemysł lekki). Przedsiębiorstwa tworzące ich substancję są szczególnymi adresatami przedsięwzięć innowacyjnych zwłaszcza, że są one podatne na adaptację i absorpcję nowoczesności oraz relatywnie niewysokie koszty jej kreacji.

5. Zakończenie

Wybór priorytetów i działań strategicznych dla regionu łódzkiego, wynika z uprzednio postawionych i zdiagnozowanych problemów rozwojowych, poddanych szczególnie ocenie stopnia tendencji w zakresie chłonności innowacyjnej. Stanowi to pochodną:

- stopnia potencjału społeczno-gospodarczego określonego w diagnozie i perspektywach rozwojowych,
- specyficznych i unikatowych aktywów regionu, mogących być przetargowymi narzędziami w kreowaniu jego poziomu konkurencyjnego,
- sytuacji społeczno gospodarczej bliższego i dalszego otoczenia województwa,
- poziomu wartości i aspiracji społeczności mającej wpływa na tożsamość regionalną.

Literatura

- Kosiedowski W., *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynnik rozwoju regionalnego i lokalnego*, WSHE Włocławek 2002.
- Nowakowska A. (red), *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Łódzki 2009.
- Pangs-Kania S. (red), *Wiedza i innowacje w rozwoju polskich regionów* Instytut Wiedzy i Innowacji, Gdańsk 2007.
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013*, Łódź 2007.
- SWW Rozporządzenie (WE nr 1080/2006)

Spatial aspects of innovational management

Abstract

The paper presents selected sources of creating innovations in competitiveness in spatial aspects. Their activation increases competitiveness in regions and enhances relations with other areas.

Zarządzanie międzykulturowe

Michał Chmielecki

SWSPiZ w Łodzi

Delivering business presentations – an intercultural perspective

In the third millennium the global business environment requires managers to work with people who have different behavioral norms, values, and ways of thinking and perceiving reality. It demands high professional expertise and understanding of cultural diversity. An increasing proportion of work is conducted in multicultural teams¹. Some of the researchers have argued that workforce diversity can advance organizational efficiency and effectiveness by improving team performance². International assignments in global corporations have immensely increased over the last few decades. More and more firms are exporting not only goods but work to countries across the globe. Physical distance or time differences are no longer barriers to foreign investment.

More and more people decide to work abroad because it can give them invaluable experience that will not only help them differentiate themselves from their competitors, but also help develop skills sets

¹ Zob. A. Berthoin Antal, The challenge of global change. In R. Heller (Ed.), The complete guide to modern management III, Didcot, UK: Management Books, 1995; S.C. Davison, K. Ward, Leading international teams. London: McGraw-Hill, 1999.

² T.H. Cox, Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993; C. Kirchmeyer, J. McLellan, Capitalizing on Ethnic Diversity: An Approach to Managing the Diverse Work Groups of the 1990s, Canadian Journal of Administrative Sciences 8(2), 1991; R.L. Tung, Managing Cross-national and Intra-national Diversity, Human Resource Management 32(4), 1993.

strongly valued by current or future employers. Working abroad teaches people how to handle ambiguity and new challenges. With workforces becoming more multicultural and diverse, learning a new language and developing cross-cultural communications skills abroad served managers once they have returned home. Intercultural competencies are important for more people in business than ever before³.

Making a good business presentation is a crucial aspect that would determine the success of almost any business. A business presentation is a requirement if your business deals with selling products, ideas or offering services. Making a presentation in front of international audiences is not an easy thing. People from different cultural backgrounds with varying language skills are definitely more challenging than a homogenous local audience. Why? Are international audiences any different from local audiences? If we look at it from a biological point of view, not too much. The differences become crucial when one considers cultural conditioning. Different values, norms will influence perception and judgement.

There are of course other factors that influence audience behavior e.g., profession, gender, age, reason for being in the audience, state of mind, time of day and year and of course general mood. However, the emphasis will be put on culture.

1. Language

Language is a significant element of intercultural communication. Like culture in general, language is learned and it serves to transmit thoughts; in addition it conveys values, beliefs, perceptions, norms, etc.

Language is a fundamental tool that humans use to both construct and exchange meaning with one another. Culture is in language, and

³ K. Barham, A. Berthoin Antal, Competences for the pan-European manager. In P. Kirkbride (Ed.), *Human resource management in Europe. Perspectives for the 1990s.*, London: Routledge, 1994; Lane H., W., Maznevski, M. K., Mendenhall, M. E., Mc Nett, J. (Eds.). *The Blackwell handbook of global management. A guide to managing complexity.* Oxford, UK: Blackwell, 2004.

language is loaded with culture.⁴ In order to be able to communicate successfully, it is necessary to fully understand the cultural context in which language is used. "Language gives people a means of interacting with other members of their culture and a means of thinking. Language thus serves both as a mechanism for communication and as a guide to social reality"⁵.

Developing a high level of linguistic competence is not enough. It has been observed that, when non-native speakers are able to use the language on a level near to native there is also an implicit expectation that they will behave according to the sociocultural norms of a particular cultural group⁶.

The importance of language to intercultural communication is obvious when cultures speak different languages. Yet, differences in meaning across culture can be a stumbling block in communication also when each culture uses the same language (e.g. British vs American). Objects, events, experiences, and feelings have a particular label or name because a certain community of people have arbitrarily decided to name them that way.

The language barrier plays a very important role, both for the speaker and the listeners. In mixed audiences the language used is bound to be a foreign tongue for either someone in the audience or the speaker. Deficient language skills might considerably limit audience's ability to grasp much of the presentation and they have no way of dealing with that frustration with themselves. The fear of losing face in front of other people is very common, especially in Asian cultures that is why many people think in their mother tongue and speak with the help of simultaneous translation. Complex ideas are very challenging to be put into another language, so the presenter is to make sure that central ideas

⁴ M. Agar, M., 1994. *Language shock: understanding the culture of conversation*. New York: William Morrow and Co, p. 28.

⁵ L.S. Samovar, R.E. Porter, *Intercultural Communication: A Reader*. 6th Edition. Belmont (CA): Wadsworth, 1982, p. 17.

⁶ S.M. Gass, E.M. Varonis, *Miscommunication in Nonnative Speaker Discourse*. In N. Coupland, H. Giles, J. M. Wiemann (Eds.), *Miscommunication and Problematic Talk*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

come across easily and even to people who are not natives to the language of presentation.

A natural communication style is characterized by idioms, colloquialisms, the use of slang and of course rapid delivery. Naturally, this style can build rapport and create solidarity in a monocultural setting. However, in diverse environments it can unintentionally exclude.

Careful preparation is vital for business encounters with non-native speakers of English, both linguistically and culturally. The speaker should adapt his language to his audience.

It is worth stressing that culture not only affects language lexicons, but also its function or pragmatics. Kashima and Kashima⁷ examined nearly 40 languages and found that cultures whose languages allowed for pronouns to be dropped from sentences tended to be less individualistic, which they interpreted as reflecting different cultural conceptualizations of self and others.

Majority of people consider learning native language of counterparts', as the first step of successful communication in and intercultural setting. However, knowing a foreign language is not enough for individuals or groups to communicate with different cultures, they should also know the silent language of communication such as colors, proxemics, haptics, mimics, gestures and even kinetics.

2. Non-verbal communication

Human communication is a „multi channel reality”: consisting of language, paralanguage and facial expressions, gaze, gestures, postures, head and body movements, haptics and proxemics.

Nonverbal communication is a complex phenomenon. It is complex to study because of the fact that nonverbal communication can be unintentional, unconscious and idiosyncratic.

⁷ E.S. Kashima, Y. Kashima (1998), Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29.

There is no doubt that nonverbal communication research does have considerable practical significance. Of enormous influence has been the proposal that social behaviour can be regarded as a skill⁸. To become an accurate diagnostician of cultural differences in interpersonal communication having competence in the verbal language is not enough. Proficiency in its non verbal language is also required⁹.

Among one of the most important facets of nonverbal communication which generates quite a lot of problems in intercultural setting are non verbal gestures¹⁰. Gestures serve the purpose of furthering shared understanding and communication¹¹. As the anthropologist Edward Sapir¹² has written, gestures are a key part of the “secret code” of a cultural group that is “written nowhere, known by none and understood by all”. Gesture recognition ability, to be considered a meaningful indicator of cultural adjustment, should not only be associated with an individual’s length of stay in particular culture but also with perceptions of that individual’s intercultural communication competence.

People who are able to diagnose the logic of a foreign culture’s system of values as well as beliefs and norms had effective relationships with coworkers and high levels of cooperation with host nationals¹³. Researchers claim that the ability to diagnose nonverbal behavior accu-

⁸ M. Argyle, A. Kendon (1967), The experimental analysis of social performance, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 3, New York.

⁹ H.A. Elfenbein, N. Ambady, On the universality and cultural specificity of emotion recognition: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 128, 2002.

¹⁰ D. Efron, *Gesture and environment*. New York: King’s Crown Press, 1941; Ekman, P., Friesen, W.V. The repertoire of non verbal behavior: Categories, origins, usage, and coding, *Semiotica*, 1, 1969; Kendon, A., Do gestures communicate? A review. *Research on Language and Social Interaction*, 27, 1994; Kendon, A., *Gesture*. *Annual Review of Anthropology*, 26, 1997.

¹¹ D. Archer, *Unspoken diversity: Cultural differences in gestures*. *Qualitative Sociology*, 20, 1997; P. Collett, *Foreign bodies: A guide to European mannerisms*. London: Simon & Schuster, 1993; Morris, D., Collett, P., Marsh, P., O’Shaughnessy, M. *Gestures: Their origins and distribution*. New York: Stein and Day, 1979.

¹² E. Sapir, D. Mandelbaum, ed. *Selected writings in language, culture and personality*. Berkeley: University of California Press.

¹³ F. E. Fiedler, T. Mitchell, H. Triandis, (1971). The culture assimilator. An approach to cross-cultural training. *Journal of Applied Psychology*, 55(2), 95–102.

rately is related to positive interpersonal outcomes. People who scored high on such measures reported having high quality relationships and were perceived as socially skilled¹⁴. Before a speaker says a word, his posture and gestures convey a message to their audience.

3. Expressing emotions

The importance of understanding the representation and processing of emotion words and concepts cannot be underestimated. It has been observed that the ability to recognize emotions in oneself and those of others leads to a greater degree of positive mental health and well-being¹⁵.

Russell¹⁶ suggested that different languages recognize different emotions because emotion words in other languages do not exist in the English language. A good example will be the word "ijirashi" in Japanese that refers to a feeling associated with seeing someone praiseworthy overcoming an obstacle. There is no English equivalent for this emotion word.

A lot of attention in cross-cultural research has been given to basic emotion theory. This theory states that basic emotions are supposed to be part of the human potential and therefore universal¹⁷. Mesquita et al. stated that most languages possess limited sets of emotion-labeling words that refer to a small number of commonly occurring emotions,

¹⁴ M. Costanzo, D. Archer, (1989). Interpreting the expressive behavior of others: The Interpersonal Perception Task. *Journal of Nonverbal Behavior*, 13, 225–245; Rosenthal R., Hall, J. A., DiMatteo, M. R., Rogers, P. L., & Archer, D. (1979). *Sensitivity to nonverbal communication: The PONS test*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

¹⁵ Zob. J. Altarriba, R.G. Morier, Bilingualism: Language, emotion, and mental health. In T. K. Bhatia & W. C. Ritchie, *The handbook of bilingualism*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Limited.

¹⁶ J.A. Russell, (1991). Culture and the categorization of emotions. *Psychological Bulletin*, 110.

¹⁷ B. Mesquita, Frijda, N. H., & Scherer, K. R. (1997), Culture and emotion, [In:] J. W. Berry, P.R. Dasen, & T.S. Saraswathi (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology: Basic processes and human development* (Vol. 2) (pp. 255–297). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

such as joy, anger, sadness and fear. The "basic" emotions generally include anger, fear, happiness, sadness, and disgust. Mesquita et al.¹⁸ stressed that researchers have had great success translating English terms for emotions into many other languages. It was also Mesquita et al. pointed out that there are differences in the connotations and meanings of emotion terms across languages. The term "lexical equivalents" is not equal to "linguistic equivalents". Although words may be translated across languages their meanings may not be the same or even similar across cultures.

It has been pointed out that emotion lexicons may differ across cultures because of cultural regulations and the relationship between a person and others¹⁹. Scientists believe that such cultural variations may reflect how emotions and emotion events are represented in language.

Emotions are not only expressed by words. They are expressed by the means of non-verbal communications. Expressive cultures²⁰ communicate in radically different ways from their more reserved counterparts. This is true whether they are communicating verbally, paraverbally or nonverbally. The confusion that results from these differences can spoil our best efforts to market, sell or manage people across cultures. The expressive/reserved divide creates a major communication gap.

4. Time management

Monochronic cultures like to do just one thing at a time. They value a certain orderliness and sense of there being an appropriate time and place for everything. They do not value interruptions. Polychronic cultures like to do multiple things at the same time. A presentation run strictly to the timetable will be quite appreciated in Northern Europe, but may be less relevant in Italy or southern Spain.

¹⁸ Mesquita, op. cit.

¹⁹ G.R. Semin, K. Fiedler, K., The cognitive functions of linguistic categories in describing persons: Social cognition and language. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54.

²⁰ R. R. *Gesteland*: Cross-Cultural Business Behaviour (Handelshojskolens Forlag, Copenhagen, 1997).

5. Receiving information, responding, handling questions

Culture influences how people prefer to receive information. How interactive a presentation is and should be, depends much on the culture. Some cultures prefer lively and interactive presentations. Some prefer formal presentations with as few interruptions as possible. Questions are answered either when the presentation ends or quickly as they arise.

Scandinavians and Germans prefer to receive information in detail, with lots of supporting documentation. They want their presenters to be systematic and build to a clear point within their presentation. Many Latin cultures prefer presentations with emotional appeal.

The way the audience responds to presentation varies across cultures. In Germany and Austria, for example, listeners may show their approval by knocking on the table instead of applauding. In Japan it's common to show concentration and attentiveness by nodding the head up and down slightly-and even sometimes closing the eyes.

Ways of handling also differ across cultures. Americans and Brits tend to ask challenging questions. In many Asian cultures, audiences tend to greet a presentation with silence or just a few polite questions.

6. High and low context

A low context culture is a culture in which things are fully spelled out. Things are explicit. There is considerable dependence on what is actually said or written. In a low context culture, more responsibility is placed on the listener. A high context culture is a culture in which the sender and the receiver assume a great deal of commonality of knowledge and views, so that less is spelled out explicitly and much more is implicit or communicated in indirect ways.

Figure 1. High/Low Context by Culture**High Context**

Japanese

Chinese

Arab

Greek

Mexican

Spanish

Italian

French

English

American

Scandinavian

German

Low Context

Source: Own study

It's worth stressing that context differs also across professions or departments within an organization.

Figure 2. High/Low Context by Profession**High Context**

Human Resources

Marketing/Sales

Manufacturing Products

R & D

Technical

Information Systems

Engineers

Finance

Low ContextSource: <http://www.csub.edu>; 06.01.2011, 14:21

7. Past, Present, and Future Orientations

Different cultures function according to different orientations towards the past, present, and future. In general, cultures are either future-oriented or past-oriented. That is, activities in the present are either designed to influence future events or likely to be influenced by past events. Western cultures are heavily influenced by the short-termed future. Eastern cultures (e.g. China, Japan) tend to be oriented towards a more distant future. This idea was conceptualized by Hofstede.²¹ The dimension of culture Long Term Orientation (LTO) refers to how much society values long-standing – as opposed to short term – traditions and values. This is the fifth dimension that Hofstede added in the 1990s after finding that Asian countries with a strong link to Confucian philosophy acted differently from western cultures. In countries with a high LTO score, delivering on social obligations and avoiding "loss of face" are considered very important.

8. Difference of thinking pattern

Scientists have suggested that people from different cultures use different cognitive processes when they reason. Nisbett²² proposes that East Asians tend to think holistically, dialectically, and on the basis of their experience, whereas representatives of western cultures tend to think analytically, logically, and abstractly.

Brain imaging research showed that cultures shape multiple-level cognitive processes. Cultures also induce variation of neural correlates underlying cognitive processes such as perceptual/attentional processing. Eastern cultures emphasize deduction and it is accustomed to reason from common to specific. Western cultures emphasize induction and it is accustomed to reason from specific to common. Eastern cultures favor comprehensive thinking while western cultures favor analysis thinking.

²¹ G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

²² R. E. Nisbett, (2003). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. New York: The Free Press.

9. Humour

Presenters use humour to relax the atmosphere. However the effect can be the opposite. The response to humour varies greatly across cultures. Humour based on making fun of someone else is not understood in many areas of the world and is considered disrespectful and condemned. In some cultures laughing aloud is a sign of nervousness and is not appreciated.

Bibliography

- Agar M., *Language shock: understanding the culture of conversation*, New York: William Morrow and Co., 1994.
- Archer D., *Unspoken diversity: Cultural differences in gestures*, *Qualitative Sociology*, 20, 1997.
- Barham K., Berthoin Antal A., *Competences for the pan-European manager*, [In:] P. Kirkbride (Ed.), *Human resource management in Europe. Perspectives for the 1990s.*, London: Routledge, 1994.
- Berthoin Antal, A., *The challenge of global change*, [In:] R. Heller (Ed.), *The complete guide to modern management III*, Didcot, UK: Management Books, 1995.
- Collett, P., *Foreign bodies: A guide to European mannerisms*, London: Simon & Schuster, 1993.
- Costanzo M., & Archer, D., *Interpreting the expressive behavior of others: The Interpersonal Perception Task*, *Journal of Nonverbal Behavior*, 13, 1989.
- Cox T.H., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Davison S. C., Ward K., *Leading international teams*, London: McGraw-Hill, 1999.
- Efron, D., *Gesture and environment*, New York: King's Crown Press, 1941.
- Ekman P., Friesen, W.V. *The repertoire of non verbal behavior: Categories, origins, usage, and coding*, *Semiotica*, 1, 1969
- Elfenbein H.A., Ambady N., *When familiarity breeds accuracy: Cultural exposure and facial emotion recognition*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 2003.
- Elfenbein H.A., Ambady N., *On the universality and cultural specificity of emotion recognition: A meta analysis*, *Psychological Bulletin*, 128, 2002.
- Gass S. M., Varonis E. M., *Miscommunication in Nonnative Speaker Discourse*, [In:] N. Coupland, H. Giles, J.M. Wiemann (Eds.), *Miscommunication and Problematic Talk*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill, 1991.
- Kashima E.S., Kashima Y., *Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 1998.

- Kendon A., *Do gestures communicate? A review*, Research on Language and Social Interaction, 27, 1994.
- Kendon A., *Gesture*, Annual Review of Anthropology, 26, 1997.
- Kirchmeyer C., McLellan J., *Capitalizing on Ethnic Diversity: An Approach to Managing the Diverse Work Groups of the 1990s*, Canadian Journal of Administrative Sciences 8(2), 1991.
- Lane H.W., Maznevski M. K., Mendenhall M.E., McNett J. (Eds.), *The Blackwell handbook of global management. A guide to managing complexity*, Oxford, UK: Blackwell, 2004.
- Morris D., Collett P., Marsh P., O'Shaughnessy, M. *Gestures: Their origins and distribution*, New York: Stein and Day, 1979.
- Rosenthal R., Hall J.A., DiMatteo M. R., Rogers P.L., Archer D. (1979), *Sensitivity to non-verbal communication: The PONS test*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Russell J.A. (1991), *Culture and the categorization of emotions.*, Psychological Bulletin, 110.
- Samovar** L.S, Porter R.E., *Intercultural Communication: A Reader*, 6th Edition. Belmont (CA): Wadsworth, 1982.
- Sapir E. (1949), *Mandelbaum*, David. ed. Selected writings in language, culture and personality, Berkeley: University of California Press.

Delivering business presentations – an intercultural perspective

Summary

Communication in today's workplace is far more difficult than ever because of the growing numbers of different cultural groups entering the workforce. It is, therefore, inevitable that many people will encounter communication barriers. Language barriers and cultural misunderstandings can often get in the way of effective communication, so it is crucial to develop expertise in cross-cultural communication. Giving a presentation or speech to an international audience is difficult. It requires expertise in the subject, absolute attention to the words used, the tone and the needs and culture of the audience members. Audiences do not have the luxury to rewind a fragment of your speech or play it again or slow it down. Get it right the first time.

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Panaszek
SWSPiZ w Łodzi

Międzynarodowe aspekty zarządzania

1. Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma na celu próbę oceny i analizy kultury, kultury organizacyjnej oraz współzależności istniejących pomiędzy kulturą narodową a kulturą organizacyjną. Poruszono w nim problematykę związaną z istnieniem różnych kręgów kulturowych oraz podjęto próbę analizy zarządzania na styku kultur, czyli koncepcję zarządzania międzykulturowego.

Noël Equilbey stwierdza, iż „zarządzanie międzykulturowe może być definiowane jako kierowanie grupami pracowników pochodzących z różnych kręgów kulturowych”¹. Odwołuje się ono zatem do interakcji zachodzących pomiędzy zarządzaniem a kulturą.² Należy również podkreślić, iż zarządzanie międzykulturowe ma charakter interdyscyplinarny, gdyż odnosi się między innymi do:

- antropologii (badanie jednostki) oraz etnologii (badanie społeczeństwa);
- socjologii (badanie zjawisk społecznych) oraz jednej z jej dziedzin, jaką jest socjologia organizacji;
- psychologii (badanie procesów psychologicznych) oraz jednej z jej dziedzin czyli psychologii społecznej.

¹ N. Equilbey, *Le management interculturel*, Management & Société, Paris 2004, s. 17.

² P. Dupirez, S. Solange, *La résistance culturelle*, DeBoeck Université, France 2002, s. 13.

Wspomniany powyżej aspekt interdyscyplinarny odgrywa tutaj szczególnie ważną rolę z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego, gdyż wprowadza teorię kultury, która swoimi korzeniami sięga do antropologii, socjologii i psychologii społecznej. F. Znaniecki podaje, iż definicja kultury obejmuje wszelkiego rodzaju „zjawiska empiryczne”, które można określić mianem „kultury” na gruncie socjologii, etnologii, historii i antropologii. Chodzi tu o (1) wszystkie wytwory czynności ludzkich i (2) wszelkie te czynności, których działającej jednostki uczą się od innych działających jednostek³.

Podstawą zarządzania międzykulturowego jest zatem analiza różnic kulturowych, pojęć odnoszących się do kultury oraz porównanie różnych kultur⁴. Owe różnice kulturowe mogą pojawić się na różnych płaszczyznach, między dwiema jednostkami, między dwiema grupami zawodowymi, między regionami, krajami, kontynentami, innymi słowy mogą być zauważalne w nieskończonej ilości konfiguracji⁵.

W tym momencie należy zadać sobie pytanie, czym właściwie jest kultura. Termin ten wywodzi się od łacińskiego *colere*, co można rozumieć jako „uprawa, dbanie i pielęgnowanie czegoś, kształtowanie”. Termin ten jest zatem wieloznaczny i interpretowany w różny sposób przez przedstawicieli różnych nauk. W XVIII wieku, kultura była synonimem cywilizacji, opisywano nią ogół wytworów ludzi zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych (takich jak wzory myślenia i zachowania). Z upływem czasu nabierała coraz szerszego znaczenia, była rozumiana jako całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa. Klasyczne znaczenie francuskie odwołuje się do procesu tworzenia; znaczenie niemieckie zbliża nas do kontekstu cywilizacji, dziedzictwa, symboli i wartości dzielonych przez ludzi w określonym momencie historii. Kontekst anglosaksoński nawiązuje do antropologii, bierze pod uwagę style życia, wzory postępowania, poziom wiedzy, wierzenia i mity⁶.

³ F. Znaniecki, *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990, ss. 15–33.

⁴ S. Chevrier, *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France, Paris 2006, s. 9.

⁵ E. Ortigues, *Situations interculturelles ou changement culturels*, [w:] F. Tanon, G. Vermes, *L'individu et ses cultures*, L'Harmattan, s. 10.

⁶ D. Wolton, *Penser la communication*, Flammarion 1997, coll. «Champs» 1998, s. 377.

Wśród wielu autorów, koncepcją kultury zajmował się E. Taylor, który w 1871 r. opublikował dzieło zatytułowane „Primitive culture”. Definiuje on pojęcie kultury w następujący sposób: „Kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa”⁷. Należy podkreślić w tym momencie, że Taylor traktował zamiennie pojęcia kultura i cywilizacja. Wielu badaczy chętnie odwoływało się do tej definicji, czasami troszkę ją modyfikując. Nie sposób jest wymienić wszystkie definicje, istnieje ich bardzo wiele, często rozbieżnych, a nawet wzajemnie sprzecznych.

Kroeber i Kluckhohn⁸ zbudowali natomiast typologię definicji kultury, dzieląc 168 różnych określeń kultury na 6 grup (definicje numeryczne – wyliczające procesy kulturowe w organizacjach, historyczne – stawiające pytania o ciągłość i komunikację dorobku kulturowego w organizacjach; normatywne – zwracające uwagę na regulatywną rolę kultury w organizacjach, polegającą na tworzeniu norm i reguł zachowań członków organizacji; psychologiczne – podkreślające psychologiczne mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji; strukturalistyczne – koncentrujące się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym charakterze; genetyczne – poszukujące źródeł kultury oraz ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury: społecznego lub kultury narodowej). Z kolei, R. Linton w jednej ze swoich definicji określa, że „kultura jest konfiguracją wyuczonych zachowań i rezultatów zachowań, których elementy składowe są wspólne członkom społeczeństwa i przekazywane w jego obrębie”. Teoria osobowości wg Lintona zakłada, że osobowość społeczna jednostki jest taka jak społeczeństwo chce by była. Indywidualna jednostka jest przedmiotem manipulacji społecznej. Teoria deterministyczna zakłada, że jesteśmy podporządkowani społeczeństwu. O tym jacy jesteśmy decyduje społeczeństwo. Społeczeństwo jest jednostce potrzebne, zaspakajamy własne potrzeby dlatego, że żyjemy w społeczeństwie, musimy mieć innych wokół siebie. Linton uważa,

⁷ E. Taylor, *Primitive Culture*, Boston 1891, tłumaczenie polskie *Cywilizacja pierwotna*, Warszawa 1898, s. 13.

⁸ A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture* 47, nr 1, Peabody Museum, Cambridge 1952, nr 1.

że ważne są trzy potrzeby: człowiek nie może żyć sam wśród ludzi (potrzeba odzewu emocjonalnego), bezpieczeństwo na dłuższą metę, potrzeba nowych doświadczeń.

F. Znaniecki swoje stanowisko dotyczące kultury ujął następująco: uznał socjologię za naczelną naukę o kulturze. Proponuje on szeroką, enumeracyjną definicję, obejmując nią wszelkiego rodzaju „zjawiska empiryczne” określane mianem kultury. Składnikami kultury są: język, zespół wierzeń i praktyk religijnych, zwyczaje, obyczaje, rytuały i obrzędy regulujące stosunki między ludźmi, wartości i normy, wytwory kultury materialnej i wzory postępowania się nimi, poezja, muzyka i sztuki plastyczne, nauka i system idei, wzory organizacyjne, ekonomiczne, polityczne i społeczne. Jedność kultury opiera się na solidarności zbiorowości ludzkiej, natomiast trwałość kultury zbudowana jest na wspólnocie, która tworzy się w procesie interakcji i komunikacji.

Według definicji A. Kłosowskiej kultura jest względnie zintegrowaną całością, obejmującą zachowania ludzi przebiegające według wspólnych dla zbiorowości społecznej wzorów wykształconych i przyswajalnych w toku interakcji oraz zawierającą wytwory takich zachowań⁹. Definicja ta uwzględnia wymienione przez A. Kroebera i C. Kluckhona aspekty kultury. Zgodnie z definicją A. Kłosowskiej za elementarne składniki kultury można uznać wartości, normy i wzory kulturowe, wykształcone i rozpowszechniane w danej zbiorowości społecznej. W odniesieniu do kultury organizacyjnej tą zbiorowością, która opiera się na wspólnocie wartości, norm i wzorów kulturowych, jest właśnie organizacja. Kultura, szeroko zdefiniowana, może być uznawana za najważniejszy czynnik sprawczy procesów organizacyjnych. Może nawet zostać całkowicie utożsamiona z organizacją („organizacja jest kulturą”). Kultura kształtuje rodzaje władzy i struktury oraz warunkuje strefy interakcji i komunikacji¹⁰.

Pojęcie kultury organizacyjnej pojawiło się po raz pierwszy w latach czterdziestych XX wieku. Zostało ono wprowadzone przez E. Jacques’a, który prowadził badania w fabryce Glacier¹¹. Kulturą fabryki jest jej zwy-

⁹ A. Kłosowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, s. 40.

¹⁰ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 7.

¹¹ Tamże, s. 53.

czajowy czy tradycyjny sposób myślenia i załatwiania spraw, w większym lub mniejszym stopniu podzielany przez wszystkich jej członków i którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować po to, aby zostali przyjęci do pracy w firmie¹². Jednak trwałe miejsce w naukach o zarządzaniu kultura organizacyjna znalazła dopiero w latach 80. i 90., co wiązało się z międzykulturowymi porównaniami procesu pracy w Stanach Zjednoczonych i w Japonii. Również globalizacja, sprzyjająca wzrostowi liczby kontaktów międzynarodowych przyczyniła się do wzmocnienia i utrwalenia nurtu kultury organizacyjnej. Problematyka kulturowa jest ściśle związana z zagadnieniami etyki w biznesie¹³. Popularyzacji koncepcji kultury organizacyjnej sprzyjały wydawane w latach osiemdziesiątych bestsellery autorów „nowej fali”¹⁴, gdzie podejście kulturowe stało się jedną z perspektyw badania organizacji.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu myślenia, czy sposobu działania. Różnice są również związane z ujmowaniem kultury organizacyjnej jako podsystemu bądź synonimu organizacji. Pojęcie kultury organizacyjnej jest różnie definiowane w zależności od dyscypliny nauki, w której jest analizowane. Do najczęściej przytaczanych definicji należy definicja G. Hofstede: kultura to kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innej¹⁵. Autor ten wyróżnia trzy poziomy zaprogramowania: 1) poziom uniwersalny potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, uznania, samorealizacji – program identyczny dla wszystkich ludzi; 2) poziom kolektywny: program wspólny dla grup społecznych: narodów, grup regionalnych, grup zawodowych i organizacyjnych – jest wyuczony, nabyty, przekazywany z pokolenia na pokolenie, sprzyja identyfikacji z grupą; 3) poziom indywidualny: charakterystyczny dla jednostki,

¹² E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1952, s. 251.

¹³ S. Sudol, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 324–325.

¹⁴ Wśród autorów nowej fali należy wymienić m.in.: T.J. Peters et R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000 et W.G. Ouchi, *How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, New York 1988.

¹⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 267.

obejmuje jej osobowość – program unikatowy, w pewnym stopniu warunkowany genetycznie.

A.K. Koźmiński uważa, że kultura organizacyjna jest kodem genetycznym danej społeczności, zapisywanym w świadomości społecznej, powodującym powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw¹⁶.

T.J. Peters, R.H. Waterman stwierdzają, iż kulturę organizacyjną tworzą przede wszystkim normy i wartości uczestników. [...] Stanowi ona swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne¹⁷. Natomiast według E. Schein'a kulturę organizacyjną można rozumieć jako schemat podstawowych założeń wynalezionych, odkrytych czy wypracowanych przez daną grupę w trakcie uczenia się metod radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej, które funkcjonowały na tyle dobrze, aby uznać je za prawomocne, a przez to, aby nowi członkowie uczyli się ich jako poprawnych sposobów postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów¹⁸.

Mimo różnych opisów kultury organizacyjnej istnieją pewne cechy, które są powszechnie łączone z tym pojęciem. Należą do nich: 1) system wartości (ideologia organizacji podzielana przez jej członków); 2) klimat organizacyjny (wspólne postrzeganie sytuacji organizacyjnych); 3) system przekonań (kultura grupy w odniesieniu do wzorców efektywnego działania).

Podsumowując, można stwierdzić, iż kultura organizacyjna jest wytworem społecznym, powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację. W znacznym stopniu istnieje w umysłach pracowników, ich odczuciach, sposobie reagowania i postrzegania różnych sytuacji. Jest to także sposób rozumienia i identyfikacji własnej organizacji. Kultura organizacyjna ma związek z rytuałami i symbolami właściwymi dla danej organizacji, jest czymś w rodzaju zbiorowego my-

¹⁶ A.K. Koźmiński, *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa 1982, s. 1.

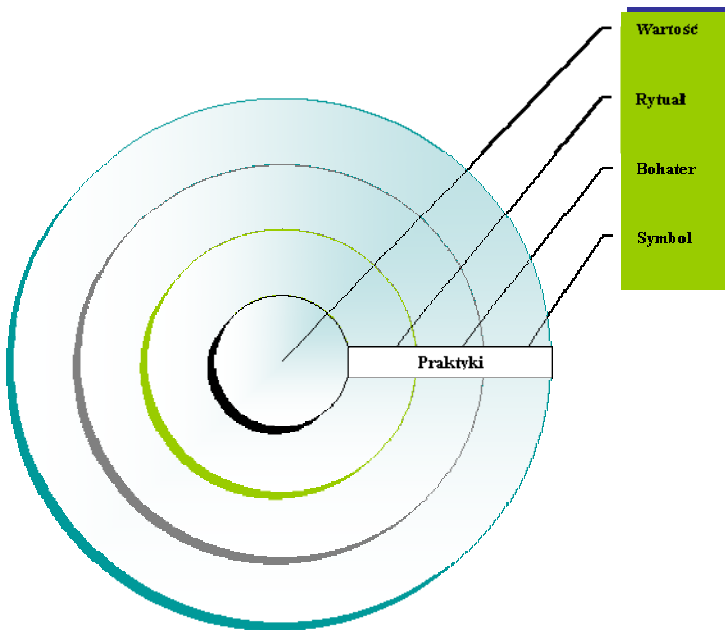
¹⁷ T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons for America's Best Run Companies*, Harper and Row Publishers, New York 1982, s. 75.

¹⁸ E. Schein, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1985, s. 6.

ślenia. Trzeba podkreślić, iż podlega ona zmianom, choć są one zwykle wprowadzane stopniowo i powoli.

Na kulturę organizacyjną składają się zewnętrzne formy, w jakich się ona przejawia, oraz mniej lub bardziej ukryte składniki. Wśród wielu stanowisk dotyczących prezentowania składników kultury organizacyjnej największym uznaniem cieszą się koncepcje klasyfikacji G. Hofstede oraz E. Scheina. Pierwszy spośród wymienionych autorów wyróżnia cztery podstawowe składniki kultury ze względu na stopień ich widoczności. Porównuje je do warstw cebuli.

Rysunek 1: „Diagram cebuli” G. Hofstede



Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 43.

Wartości stanowią jądro cebuli, rytuały i bohaterowie tworzą warstwy pośrednie a symbole najbardziej widoczną warstwę diagramu. Ostatnie trzy składniki kultury tworzą szerszą kategorię praktyk. Sym-

bole to słowa, gesty, przedmioty, obrazy, które są rozpoznawane przez członków danej kultury. Bohaterowie to osoby, które utożsamiają cechy najbardziej cenione w danej kulturze. Stają się wzorcami do naśladowania. Rytuały są powtarzającymi się czynnościami, które wyrażają i podkreślają podstawowe wartości organizacji. Można je zaobserwować w gestach, sposobach witania się, ceremoniach religijnych i społecznych. Symbole, bohaterowie i rytuały składają się na praktyki, które są czytelne tylko dla członków danej kultury. Jeśli chodzi natomiast o wartości, to są one wyobrażeniem tego, co jest ważne w danym środowisku i danej społeczności. Często są one określane mianem kodeksu moralnego. Wskazują, co powinno być w odróżnieniu od tego, co jest. Z przyjętego systemu wartości wynikają normy kultury organizacyjnej, które określają, co wolno, a co jest zabronione. Są to zwykle dokładnie określone powinności, nakazy, zakazy czy wskazania. Określają one rodzaje zachowań, jakich możemy się spodziewać po członkach danej kultury organizacyjnej. Jak podkreśla G. Hofstede przedstawiona struktura kultury odnosi się do kultur narodowych i organizacyjnych, ale w jednym i drugim przypadku poszczególne elementy odgrywają różne role. Członkowie różnych organizacji różnią się między sobą głównie pod względem praktyk, a nie pod względem wartości. Na poziomie narodu różnice występują głównie w wartościach. Jak twierdzi Hofstede trzonem kultury organizacyjnej jest poczucie wspólnoty praktyk, a nie wspólne dla wszystkich wartości. Wartości członków organizacji zależą głównie od czynników zewnętrznych takich, jak: narodowość czy wiek, a nie od przynależności organizacyjnej.

Również E. Schein zajmował się usystematyzowaniem składników kultury organizacji. Jego model składa się z elementów zwanych poziomami kultury, które zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność. Autor ten postrzega kulturę organizacji, jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne i sztuczne twory danej kultury¹⁹. Zgodnie z koncepcją tego autora, kultura istnieje na trzech

¹⁹ E. H. Schein, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, op. cit., s. 14

poziomach: na powierzchni znajdują się artefakty, poniżej wartości i normy zachowań, a najniżej występują główne, podstawowe założenia.

Rysunek 2: Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina



Źródło: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, op. cit., s. 14.

Do artefaktów można zaliczyć: logo, wygląd i wystrój budynków, sposób ubierania się, oznaki statusu, wspólne wyrażenia i skróty myślowe, żargon, hasła, mity, legendy, ceremonie, rytuały. Jeśli chodzi o normy i wartości, to można je podzielić na te, które są deklarowane (deklarują, co dla organizacji jest dobre, co jest godne pochwały, a co złe i naganne) oraz przestrzegane (o których możemy się dowiedzieć na podstawie różnych nieformalnych rozmów). Podstawą i rdzeniem kultury organizacyjnej są założenia, czyli zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń oraz założenia filozoficzne i światopoglądowe kierujące postrzeganiem i działaniem.

Ponieważ istnieją niezliczone koncepcje opisu kultur organizacyjnych, to pojawiają się również różnorodne ich typologie. Wymiary stosowane w różnych modelach typów kultur organizacyjnych wyłaniają

się po części w trakcie poszukiwań badaczy w zakresie specyficznych cech różnicujących kultury narodowe podczas prowadzonych badań międzykulturowych.

Badania międzykulturowe G. Hofstede dotyczące różnic w wartościach wyznawanych przez ludzi różnych narodowości, to najczęściej cytowana koncepcja porównań międzykulturowych w naukach o zarządzaniu. Autor posługując się kwestionariuszem ankiety przeprowadzonej na kilkudziesięciotysięcznej próbie pracowników firmy IBM wyodrębnił różnice pomiędzy nimi związane z kulturą i uporządkował je w postaci czterech elementarnych wymiarów, dzięki którym pokazał, jak kultura narodowa może wpływać na koncepcje przywództwa. W Polsce, z narzędzia, które zastosował G. Hofstede skorzystali W. Nasierowski oraz B. Mikuła²⁰ dokonując identyfikacji poziomu podstawowych wartości organizacyjnych. Owe cztery wymiary, to:

1. Dystans władzy (PDI). Wymiar ten dotyczy w sposób bezpośredni ludzkich oczekiwań wobec władzy i ich relacji z władzą. Chodzi o stopień, w jakim dana kultura akceptuje nierówny podział władzy. Jest to stopień nierówności między ludźmi, wynikający z zajmowanej przez nich pozycji w strukturze organizacyjnej. W kulturach o małym dystansie do władzy stosunki między pracownikami a przywódcą są mniej formalne, pracownicy traktują się, jak równi²¹. Tego typu relacje są właściwe dla kultur zarządzania konsultacyjnego, w których przywódca konsultuje się z pracownikami oraz jest łatwo dostępny. Mały dystans władzy sprzyja więc zaufaniu wobec podwładnych, co w konsekwencji determinuje większą skłonność do partycypacyjnego podejmowania decyzji, delegowania uprawnień, nadawania większej samodzielności pracownikom, a tym samym sprzyja kształtowaniu kreatywnych i pełnych inicjatywy postaw. Natomiast w kulturach o dużym dystansie władzy relacje między pracownikami a przywódcą mają charakter bardziej sformalizowany, cechuje je duży dystans, relacje te są bardziej zhierarchizowane. Sprzyja to przywództwu

²⁰ W. Nasierowski, B. Mikuła, *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies” 1998, nr 19/3, ss. 495–509.

²¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 70.

autorytarnemu i klasycznemu. Może też stanowić dużą przeszkodę w kształtowaniu innowacyjnych postaw pracowników.

2. Indywidualizm/kolektywizm (IND). Wymiar ten odnosi się do tego, w jakim stopniu członkowie danej kultury koncentrują się na własnej tożsamości i osobistych wyborach, a na ile cenią tożsamość zbiorową. W kulturach indywidualistycznych nacisk kładzie się na cele jednostek. Pracownicy działają we własnym interesie i przyjmują odpowiedzialność za swoje czyny. Tymczasem, w kulturach kolektywistycznych najważniejsze jest dobro grupy. Pracownicy są silnie uzależnieni emocjonalnie od organizacji, w której pracują. Decyzje oraz odpowiedzialność za nie mają charakter zbiorowy. Przejawem kolektywizmu jest duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych. Kolektywizm często oznacza unikanie konfliktów i prezentowanie na zewnątrz pozornej jedynomyślności²².
3. Unikanie niepewności, to kolejny wymiar kultury narodowej. Można go opisać, jako stopień, w jakim członkowie danej kultury opowiadają się za pewnością i przewidywalnością działań swoich przełożonych. Natomiast unikają niepewności, która powoduje u nich stres. Staje się zatem wskaźnikiem wrażliwości na zmiany oraz na nowe i trudne do przewidzenia sytuacje²³. W kulturach o wysokim poziomie niechęci do niepewności ludzie preferują jasno sprecyzowane zasady oraz stabilną pracę dającą gwarancję zatrudnienia w długim okresie czasu. Tam gdzie niechęć do niepewności jest mniejsza, ludzie chętniej podejmują ryzyko, co może sprzyjać innowacyjnym działaniom, łatwiej tolerują zmienność środowiska pracy. Od przywódców w kulturach o wysokim stopniu niechęci do niepewności oczekuje się, że będą potrafili sprawować i utrzymywać kontrolę w obrębie swojego zespołu pracowników, a zatem będą gwarantem pewności.
4. Maskulinizm – feminizm (MAS). Zgodnie z tym wymiarem można dokonać podziału na kultury męskie, w których kładzie się nacisk na asertywność, rywalizację, dążenie do zaspokojenia ambicji oraz kul-

²² Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., ss. 112–133.

²³ M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 147.

tury kobiece, gdzie akcentuje się współpracę i dobre relacje na płaszczyźnie zawodowej.

Kontynuację modelu i metodyki badań G. Hofstede stanowi projekt A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. W tym modelu wyróżnionych zostało siedem elementarnych wymiarów wartości²⁴. Dwa z nich tj. indywidualizm – kolektywizm oraz równość – hierarchia odpowiadają wymiarom zaproponowanym przez G. Hofstede. Natomiast wewnętrzność zewnętrżność odnosi się raczej do poziomu czysto indywidualnych orientacji (charakterystycznych jedynie dla jednostek) i nie można go przenosić na poziom grup społecznych ani kultur. Wymiar analiza – synteza odnosi się do sposobów myślenia, a zatem również odpowiada poziomowi indywidualnemu. Wymiar synchronizacja – następstwo określający orientację kulturową wobec czasu wydaje się być trafnym odzwierciedleniem różnic pomiędzy społeczeństwami. Pozostałe wymiary mają prawdopodobnie charakter wtórny i korelują z wymiarami pierwotnymi, np. wymiar osiągnięcie stanowiska – otrzymywanie stanowiska koreluje z wymiarem równość – hierarchiczność.

Projekt R. Ingleharta opiera się na teorii przejścia społeczeństw w miarę rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturowego od modernizacji do postmodernizacji. Wymiary kultury obejmują: wartości tradycyjno-religijne versus racjonalno-świeckie oraz przeżycie (materialne) versus jakość życia (postmaterialne)²⁵.

Mimo iż sam Hofstede oraz inni naukowcy proponowali różne dodatkowe wymiary kulturowe pozwalające różnicować kultury narodowe, to cztery przedstawione na wstępie (PDI, IND, UAI, MAS) są wystarczające do zdefiniowania, jakich ogólnych wzorców przywództwa należy się spodziewać w danym narodzie.

Biorąc pod uwagę, iż kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji

²⁴ A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turnera, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, ss. 20–21.

²⁵ R. Inglehart, *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

środowiska²⁶ należy raz jeszcze podkreślić, że kulturę organizacyjną tworzą ludzie, wyznaczając wartości, normy, wzory zachowań, wzory procesów myślowych, symbole, mity, język, rytuały. Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną ma zatem styl działania naczelnego kierownictwa, stosunki kierowników z pracownikami, sposób podejmowania decyzji. Każda organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę, która w głównej mierze jest zdeterminowana kulturą narodową²⁷. Ta z kolei, może w istotny sposób wpływać na styl przywództwa, co widać szczególnie w sytuacjach, gdy menedżerowie przenoszą się z jednej kultury do innej, w której obowiązuje inny paradygmat przywództwa.

Zważywszy na fakt, iż istnieje wpływ kultury narodowej na organizacje, trzeba rozstrzygnąć kwestię przenikania się różnych kontekstów kulturowych. Ważne jest stwierdzenie, jaki krąg kulturowy jest tym kontekstem, który w istotny sposób wpływa na organizacje. Można wyróżnić kilka kręgów kulturowych, takich jak kultura całego kontynentu, kultura jednego kraju, narodu, grupy etnicznej czy danego regionu²⁸. Według F. Znanieckiego spójność kultury narodowej wiąże się ze wspólnotą w sensie terytorialnym i historycznym oraz ze wspólnotą w sensie społecznym (społeczeństwo) i politycznym (państwo). Rolę przewodników kulturowych mogą odgrywać pisarze, uczeni, historycy, politycy, artyści oraz przywódcy ekonomiczni: przedsiębiorcy i zarządzający organizacjami. W przyjmowanej koncepcji wpływu kontekstu kultury na organizację zakłada się, że wartości, normy i wzory kulturowe przenikają ze społeczeństwa do organizacji. Może się to odbywać dwiema drogami: 1) bezpośrednio przez przyjmowanie przez organizację określonych wartości i wzorów oraz 2) pośrednio przez wartości i wzory, jakie do organizacji wnoszą jej członkowie. Organizacja przyjmuje bezpośrednio wartości i wzory kulturowe z otoczenia przez tworzenie misji, stawianie celów, podejmowanie odpowiedzialności spo-

²⁶ M.R. Czinkota, P. Rivoli, I.A. Ronkainen, *International Business*, wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando 1994, s. 264 za B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

²⁷ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 465.

²⁸ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, op. cit., s. 107.

łecznej, propagowanie określonych ideałów i zachowań wzorcowych. Pośrednio zaś asymiluje wartości wniesione przez jej członków, którzy je nabyli w procesie socjalizacji pierwotnej i wtórnej. Ten wpływ zaznacza się w propagowaniu w organizacji wartości i wzorów uznawanych przez zarządzających i kadre kierowniczą.

Istnienie różnych modeli zarządzania również jest związane z występowaniem różnych kręgów kulturowych. Do najbardziej powszechnych można zaliczyć model anglosaksoński, łaciński, francuski, słowiański, azjatycki czy afrykański.

W odniesieniu do modelu anglosaksońskiego należy podkreślić, iż istnieją różne jego odmiany w zależności o kontekstu geograficznego oraz interakcji z innymi modelami. W niniejszej analizie modelu amerykańskiego wychodzimy od swobody jednostki idącej w kierunku wolnej gospodarki oraz stylu kierowania określanego mianem *laissez faire*. Konkurencyjna gospodarka tworzy społeczeństwo zwycięzców i zwyciężonych, w którym każdy może korzystać ze swoich szans i możliwości. Faworyzuje inicjatywę oraz podejmowanie ryzyka. Każdy może podjąć ryzyko założenia własnej działalności. Jednocześnie ewentualne porażki stanowią stały element życia zawodowego. Jednostki są przyzwyczajone do realizowania osobistych strategii, mających na celu lepsze dostosowanie się do istniejącego rynku oraz rozwijanie podejścia indywidualistycznego. U podstaw modelu anglosaksońskiego leży z jednej strony teoria Adama Smith'a, a z drugiej strony protestantyzm, dążący do osiągnięcia sukcesu przez poszczególne jednostki oraz ogólnego dobrobytu. W modelu tym możemy więc zaobserwować współzależność pomiędzy religią a gospodarką. Dążenie do osiągnięcia sukcesu i bogacenia się stało się ważniejsze od wszelkiego typu osłon socjalnych. Państwo nie przyjmuje szerokiego wachlarza zobowiązań wobec rencistów, pomocy społecznej czy problemu powszechnego kształcenia. W konsekwencji, jednostki są niejako zmuszone do podjęcia samodzielnych działań, mających na celu zapewnienie godnego poziomu życia, podejmując często kilka rodzajów prac²⁹. Nierówności oraz różnice społeczne są logiczną konsekwencją zarządzania skierowanego na cele, w którym to zarządzaniu „cel uświęca środki”. Według Wiliama Grahama Summer'a, twórcy

²⁹ D. Boorstin, *Histoire des Américains*, Robert Laffont 1991.

socjologii amerykańskiej, jednostki zawsze walczyły o przetrwanie, zaś zdobywanie i gromadzenie dóbr było przejawem zaradności. Awans społeczny należy zatem łączyć z osobistym wysiłkiem i ciężką pracą³⁰.

Natomiast, Frederik Winslow Taylor był zwolennikiem podnoszenia szybkości produkcji, jako elementu niezbędnego do osiągnięcia zysków. W swojej teorii stwierdza, iż zyski są proporcjonalne do włożonego wysiłku. Za jedynie skuteczny środek przekazu uważa słowo pisane; reguły oraz procedury stanowią filary systemu zarządzania na równi z przepisami technicznymi, ekonomicznymi i finansowymi. W konsekwencji, ten styl zarządzania wypracowuje konkretne plany, określa cele, zyski i skalę produkcji. Można powiedzieć, iż jest to model sformalizowany, biurokratyczny. Teoria Taylora przyczyniła się do powstawania nowych koncepcji, takich jak « fordyzm ». Henry Ford w swoich zakładach w Detroit wprowadził założenie zgodnie z którym pracownicy byli wynagradzani za ilość produkcji. Pracowali oni na akord. Czas stał się najważniejszym elementem w procesie produkcji. Dla Forda produkcja masowa, to władza, precyzja, oszczędność, system, ciągłość pracy i szybkość.³¹

W modelu anglosaksońskim relacje międzyludzkie mają charakter czysto zawodowy, są one w małym stopniu zhierarchizowane oraz słabo sformalizowane. Natomiast istnieje wyraźny rozdział między życiem zawodowym a życiem osobistym.

Innym charakterystycznym modelem zarządzania jest tzw. „model łaćński”, który pokrywa obszar południowej Europy (np.: śródziemnomorskiej Francji, Portugalii, Hiszpanii czy Włoch), Ameryki Łacińskiej oraz południowych stanów USA. Swoimi korzeniami sięga on do kultury krajów łaćńskich z wyraźnym wpływem języka hiszpańskiego oraz portugalskiego a także religii katolickiej.

W modelu tym sukces osobisty jest związany z poszanowaniem tradycji oraz wartości wyznawanych przez przodków. Często, pomiędzy przełożonym a jego podwładnymi istnieją relacje paternalistyczne. Cele zorientowane na korzyści materialne są podporządkowane etyce zawo-

³⁰ F. Guillén Mauro, *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago 1994, s. 33.

³¹ Ford Henry et Crowther Samuel, *My Life and Work*, Garden City, Doubleday, New York 1923, s. 147.

dowej oraz wartościom socjalnym. Zarządzanie w modelu łacińskim, a szczególnie tym o korzeniach hiszpańskojęzycznych, zdecydowanie różni się od modelu anglosaksońskiego i innych modeli ze względu na jego charakter humanistyczny, bliższe relacje międzyludzkie, większy nacisk na pielęgnowanie wachlarza osłon socjalnych³².

Model francuski charakteryzują dość ściśle zależności istniejące między organizacjami a Państwem. Owa bliskość jest widoczna w obecności Państwa w strukturze kapitału organizacji, roli zamówień publicznych, znaczeniu wielkich kontraktów negocjowanych z rządem francuskim, częstym uciekaniu się do subwencji, mających na celu sfinansowanie różnych projektów rozwoju³³. W dodatku, większość menedżerów kończy najczęściej uczelnie państwowe: Politechnikę lub ENA (Państwową Szkołę Administracji Publicznej). Styl zarządzania jest bezpośredni. Status menedżera (jego tytuł, ranga, wykształcenie) określa główne źródło władzy w organizacji. Model zarządzania w organizacji francuskiej odpowiada modelowi piramidy. Istnieje wiele poziomów hierarchii władzy. W konsekwencji, to co jest typowe dla francuskiego modelu zarządzania, to duży dystans władzy i wysoki poziom kontroli niepewności. Jednostki muszą poddać się regułom ustalonym przez organizację. Organizacja oparta na dużej hierarchizacji władzy, której głównym zadaniem jest przydzielanie zadań oraz kontrolowanie ich realizacji, dąży do wprowadzania systemu kar i nagród oraz różnego rodzaju przywilejów w zależności od zajmowanej pozycji w drabinie władzy³⁴.

Kolejnym modelem, który nie może umknąć naszej uwadze jest model słowiański. Zmiany polityczne, społeczne i gospodarcze w krajach Europy Środkowej i Wschodniej sprawiły, iż po roku 1989 mamy do czynienia z zanikaniem socjalistycznego modelu zarządzania w tej części Europy. Niemniej jednak, w początkowym okresie transformacji mentalność oraz style bycia nie zmieniają się tak szybko: „rzeczywistość jest

³² Ortega y Gasset Jossé, *El Espectador*, vol. VII et VIII, editorial Espasa-Calpe, Madrid 1966, s. 108.

³³ H. Joly, *France-Allemagne : le résistible déclin des modèles nationaux*, *Revue Française de Gestion*, nr 111, 1996, ss. 184–198.

³⁴ H. Bouchiki, J. Kimberly, *Les accidents des carrières des dirigeants*, *Revue Française de Gestion*, nr 111, 1996, ss. 199–211.

taka, iż w wielu krajach dawnego bloku wschodniego komunizm przetrwał w sposobie myślenia, zachowaniach, stylu kierowania”³⁵. Dawne elity socjalistycznego systemu biurokratycznego stają się głównymi aktorami nowej rzeczywistości gospodarczej. Z upływem czasu, społeczeństwa obserwujące kuszący świat konsumpcji, znanych marek, wysokiego poziomu życia stopniowo porzucają swego rodzaju bierność, w jakiej żyły i próbują doganiać kapitalistyczny świat produkcji. Pojawiają się jednak nowe problemy, jak chociażby brak doświadczonej i wykształconej kadry zarządzającej. W sposobie podejmowania decyzji można dopatrzeć się wysokiego poziomu ryzyka i niepewności. Kreatywność i innowacyjność stają się nowymi wartościami w okresie postkomunistycznym.

Dawny system centralnego planowania, produkcji i rozwoju jest zastępowany kontrolowanym zarządzaniem, logistyką i marketingiem. Struktura organizacji staje się znacznie prostsza, mniej biurokratyczna. Pojawia się nowa elita tzw. « nowych, dobrze wykształconych menedżerów ». Kontakty handlowe pozwalają na przyjmowanie nowych rozwiązań, których inspiracją są najczęściej doświadczenia innych firm. Różnego rodzaju seminaria, podróże, szkolenia przyczyniają się do ciągłego wzrostu jakości zarządzania.

Azjatycki krąg kulturowy obejmuje głównie gospodarkę Azji Wschodniej (m.in.: Japonia, Chiny, Taiwan, Korea Południowa Hong-Kong). Azja jest kontynentem zróżnicowanym na poziomie politycznym, gospodarczym i kulturowym. Jeśli ograniczymy się tylko i wyłącznie do obszaru gospodarki, to możemy zauważyć występowanie pewnych wspólnych dla tego kręgu kulturowego cech związanych głównie z wpływem kultury chińskiej i znaczeniem konfucjanizmu w całej Azji. A zatem, organizacje azjatyckie można postrzegać, jako organizacje społeczne, których cechą charakterystyczną są relacje rodzinne. To co dominuje, to poszanowanie hierarchii oraz większe skierowanie na grupę niż na jednostkę. W organizacjach azjatyckich indywidualizm zanika na rzecz kolektywizmu. Protokół, ranga, status są bardzo ważne. W organizacji należy unikać wszelkiego rodzaju personalnych konfliktów, trzeba pielęgnować

³⁵ S. Drakulic, *How We Survived Communism And Even Laughed*, Vintage, Londres 1993, s. XXXIV.

konsensus i dbać o wizerunek moralny firmy³⁶. Egocentryzm oraz sukces osobisty są wartościami, których należy unikać, gdyż są one sprzeczne z interesami wspólnoty. Organizacja azjatycka sprzyja tworzeniu wzajemnych zależności pomiędzy jej członkami. W systemie tym istnieją wzajemne prawa i zobowiązania: menedżer musi dbać o dobrobyt swoich podwładnych, ci zaś są zobowiązani do lojalności, solidarności i dyscypliny. Organizacja może partycypować w formie materialnej w pomocy na rzecz swoich pracowników: pomoc związana z zakwaterowaniem, stypendia, zapomogi etc. Obecnie pojawiają się również coraz częściej w Azji organizacje zakładane dzięki rodzinnym środkom finansowym. Są to zwykle małe organizacje skupiające członków rodziny lub przyjaciół. Tego typu struktury pozostają w zgodzie z etyką konfucjańską, według której rodzina jest najważniejsza. Można wyróżnić pięć grup tego typu organizacji w zależności od stopnia pokrewieństwa: najbliższa rodzina, bliscy krewni, dalsza rodzina, przyjaciele rodziny oraz inni pracownicy niespokrewnieni. Stanowiska kierownicze obejmowane są przez tzw. „głowę rodziny”. Struktura organizacji jest bardzo prosta. Decyzje podejmuje się w sposób intuicyjny i autorytarny. Model ten jest w pewnym sensie odzwierciedleniem istniejącej tradycji.

Ostatnim analizowanym modelem będzie model afrykański. Charakteryzuje się on dużą wspólnotowością, silnym dystansem władzy oraz wysokim poziomem kontroli niepewności. „W efekcie, dominacja kolektywizmu nad indywidualizmem sprzyja rozwojowi solidarności i powstawaniu spójności społecznej. Organizacja taka potrafi stworzyć atmosferę zaufania oraz unikać konfliktów społecznych”³⁷. Duch wspólnotowości w organizacji afrykańskiej polega między innymi na tworzeniu wzajemnej pomocy. Indywidualizm oraz współzależność zanikają w obliczu poczucia wspólnotowości i lojalności wobec grupy. Główną troską zdaje się być podtrzymywanie równowagi społecznej oraz sprawiedliwości a nie realizacja indywidualnych celów ekonomicznych. Zyski osiągane przez jednostkę są dzielone na całą grupę. Straty rozkładają

³⁶ B. Cova, B. Pras, *Que peut-on apprendre du management asiatique*, Revue Française de Gestion, nr 103, 1995, ss. 20–32.

³⁷ M. Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan (RCI) 1998, s. 131.

się na wszystkich. Mamy tutaj do czynienia z formą solidarności, która akcentuje odpowiedzialność grupy za każdą jednostkę³⁸. To co jest ważne w afrykańskim kręgu kulturowym, to słowo. Jest to instrument, który sprzyja nawiązywaniu bliskich relacji między jednostkami, relacji opartych na zaufaniu. Model afrykański odwołuje się także do roli rodziny i silnie paternalistycznego systemu kierowania. Stąd, system ten opiera się na dużej hierarchizacji władzy. Relacje w organizacjach są nacechowane znamionami paternalizmu i protekcjonizmu w stosunku do podwładnych³⁹.

Tabela 1: Kręgi kulturowe a wymiary kultury narodowej

Modele	Dystans władzy	Indywidualizm Kolektywizm	Stopień unikania niepewności	Męskość Kobiecość
Anglosaksoński (amerykański)	słaby	indywidualizm	średni	męskość
Europejski łaciński	wysoki	średni/wysoki indywidualizm	Wysoki	średnia męskość
Ameryka Łacińska	wysoki	kolektywizm	wysoki	męskość
Francuski	wysoki	indywidualizm	wysoki	kobiecość
Słowiański	Słaby	kolektywizm	średni	męskość
Azjatycki (Chiny)	słaby	kolektywizm	niski	męskość i kobiecość
Afrykański	Wysoki	kolektywizm	wysoki	Kobiecość

Źródło: opracowanie własne.

Istnieje jeszcze jeden aspekt, który trzeba wziąć pod uwagę, mówiąc o afrykańskim modelu zarządzania. Aspektem tym jest magia. Rytuały, wierzenia, magia stanowią istotną część codziennego afrykańskiego życia. Magia wpływa na los jednostek. «Dla wielu mieszkańców Afryki, sukces społeczny oraz kariera zawodowa w organizacji zależą działania

³⁸ M. Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, op.cit., s. 105.

³⁹ E.-M. Hernandez, *Afrique : l'actualité du modèle paternaliste*, *Revue Française de Gestion* 2003, nr 128, ss. 98–106.

sił nadprzyrodzonych. Wiele osób uważa, iż awans zależy od wpływu, jaki siły nadprzyrodzone wywierają na przywódcę danej organizacji»⁴⁰.

Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, iż podstawą koncepcji zarządzania międzykulturowego jest analiza różnic kulturowych, pojęć odnoszących się do kultury oraz porównanie różnych kultur. Owe różnice kulturowe mogą pojawić się na różnych płaszczyznach, między dwiema jednostkami, między dwiema grupami zawodowymi, między regionami, krajami, kontynentami, innymi słowy mogą być zauważalne w nieskończonej ilości konfiguracji.

Biorąc pod uwagę, iż kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji środowiska należy raz jeszcze podkreślić, że kulturę organizacyjną tworzą ludzie, wyznaczając wartości, normy, wzory zachowań, wzory procesów myślowych, symbole, mity, język, rytuały. Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną ma zatem styl działania naczelnego kierownictwa, stosunki kierowników z pracownikami, sposób podejmowania decyzji. Każda organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę, która w głównej mierze jest zdeterminowana kulturą narodową. Ta z kolei, może w istotny sposób wpływać na styl przywództwa, co widać szczególnie w sytuacjach, gdy menedżerowie przenoszą się z jednej kultury do innej, w której obowiązuje inny paradygmat przywództwa.

Analiza wyników badań porównawczych dotyczących różnic w wartościach wyznawanych przez ludzi różnych narodów pokazuje, iż takie czynniki, jak: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość czy wreszcie stopień unikania niepewności nie pozostają bez wpływu na problematykę zarządzania międzykulturowego.

⁴⁰ M. Zadi Kessy, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, op.cit., s. 117.

Bibliografia

- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- Boorstin D., *Histoire des Américains*, Robert Laffont 1991.
- Bouchiki H., J. Kimberly, *Les accidents des carrières des dirigeants*, Revue Française de Gestion, nr 111, 1996.
- Chevrier S., *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France, Paris 2006.
- Cova B., B. Pras, *Que peut-on apprendre du management asiatique*, Revu Française de Gestion, nr 103, 1995.
- Czinkota M.R., P. Rivoli, I.A. Ronkainen, *International Business*, wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando 1994, s. 264 za B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Drakulic S., *How We Survived Communism And Even Laughed*, Vintage, Londres 1993.
- Dupirez P., S. Solange, *La résistance culturelle*, DeBoeck Université, France 2002.
- Equilbey N., *Le management interculturel*, Management & Société, Paris 2004.
- Ford Henry et Crowther Samuel, *My Life and Work*, Garden City, Doubleday, New York 1923.
- Guillén Mauro F., *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago 1994.
- Hernandez E.-M., *Afrique : l'actualité du modèle paternaliste*, Revu Françaises de Gestion 2003, nr 128.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Inglehart R., *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.
- Jacques E., *The Changing Culture of a Factory*, Dryden Press, New York 1952.
- Joly H., *France-Allemagne : le résistant déclin des modèles nationaux*, Revue Française de Gestion, nr 111, 1996.
- Kłosowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980.
- Kostera M., S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, w A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Koźmiński A.K., *Po wielkim szoku*, PWE, Warszawa 1982.
- Kroeber A.L., C. Kluckhohn, *Culture* 47, nr 1, Peabody Museum, Cambridge 1952, nr 1.
- Nasierowski W., B. Mięka, *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies” 1998, nr 19/3.
- Ortega y Gasset Jossé, *El Espectador*, vol. VII et VIII, editorial Espasa-Calpe, Madrid 1966
- Ortigue E., *Situations interculturelles ou changement culturels*, [w:] F. Tanon, G. Vermes, *L'individu et ses cultures*, L'Harmattan.
- Peters T.J., R.H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons for America's Best Run Companies*, Harper and Row Publishers, New York 1982.
- Schein E., *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1985.

- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 1999.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Taylor E., *Primitive Culture*, Boston 1891, tłumaczenie polskie *Cywilizacja pierwotna*, Warszawa 1898.
- Trompenaars A., Ch. Hampden-Turnera, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Wolton D., *Penser la communication*, Flammarion 1997, coll. «Champs» 1998.
- Zadi Kessy M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan (RCI) 1998.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Znaniecki F., *Współczesne narody*, PWN, Warszawa 1990.

International aspects of management

Abstract

The development of modern world of business makes the considerable number of enterprises work in the global dimension. The progressing processes of globalization are often hindered by cultural differences stemming from cultural heritage, traditions and psychological and sociological factors. In the face of multicultural phenomenon managers face the problems of managing the organization that are culturally differentiated. The enterprise take-overs, mergers, opening of new subsidiaries in remote parts of the world make the managers face new challenges. It does not concern merely economic, technological or logistic issues, yet, above all, managing people who often come from different cultures and thus have different values, norms, beliefs and customs.

One of the most important challenges to a manager is the ability to shape organizational culture of the company that works in the intercultural context. Such shaping of the organizational culture affects the course of its development (marking out the required tracks of development, implementation of effective programs meant to change attitudes, using the tools of human resource management – selection process, the criteria by which effectiveness is evaluated, job trainings, the system of rewarding and promoting). Hence, it requires a new role of manager-leader, the person rendering power out of authority, competences or charisma i.e. the one that sees the considerable significance of organizational culture in building of competitive advantage.

Dydaktyka

Justyna Trippner-Hrabi

SWSPiZ w Łodzi

Znaczenie organizacji uczącej się w tworzeniu przewagi konkurencyjnej

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa, społeczeństwa, gospodarki mają obecnie do czynienia z trzecią rewolucją przemysłową. Jest ona oparta przede wszystkim na szerokim zastosowaniu komputeryzacji, automatyzacji oraz zasobach niematerialnych – w szczególności na wiedzy. W wyniku niej stworzono przełomowe technologie (mikroelektronikę, biotechnologię, telekomunikację), które pozwoliły na wyłonienie się nowych gałęzi przemysłu takich jak komputerowy, półprzewodników czy laserów. To z kolei miało wpływ na przededefiniowanie pracy w wielu branżach, gdzie handel internetowy wypiera tradycyjny a telefony komórkowe są standardowym urządzeniem. A. Pietruszka-Ortyl sugeruje, że „Żyjemy w erze przemysłów wytworzonych przez człowieka, opartych na wiedzy i sile umysłu”¹. Najsilniejszy akcent gospodarki i organizacje kładą na zarządzanie ich zasobami niematerialnymi, czyli na zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, które pozwalają dostarczyć odbiorcy unikalnych wartości.

¹ Pietruszka-Ortyl, *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] (red) Potocki A., *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 346.

2. Pracownicy wiedzy ujęcia definicyjne

Według R. Maciołek, do powstania organizacji uczącej się przyczyniają się czynniki wymuszające zmiany w kooperacji między jednostkami i grupami takie jak: swobodna komunikacja, tworzenie kultury zaufania, twórcze zastosowania wiedzy, kreowanie nowych, produktów i procesów, przejście od pionowego hierarchicznego systemu decyzyjnego do współpracy wewnątrz zespołów roboczych².

Ciekawa interpretacja organizacji uczącej się została zaproponowana podczas czternastego seminarium Europejskiego Komitetu Doradczego CEIES, gdzie przedstawiono 10 cech charakteryzujących OU XXI wieku. Podkreślono w nich, że OU:

- jest przedsiębiorstwem, stowarzyszeniem, uniwersytetem, szkołą, miastem, narodem lub każdą, małą czy liczną grupą osób, które mają potrzebę udoskonalania przez uczenie się;
- stwarza możliwości i zachęty do rozwoju potencjału dla wszystkich członków na wszystkich stanowiskach;
- dzieli się z nimi wizją jutra i stymuluje ich do wyzwań, do zmiany i włączania się w rozwój;
- scala pracę z uczeniem się;
- mobilizuje talenty przez położenie nacisku na uczenie się oraz planowanie edukacji i szkoleń;
- daje wszystkim członkom możliwość rozwoju horyzontów, w harmonii z własnymi preferowanymi stylami uczenia się;
- stosuje nowoczesne technologie w edukacji;
- aktywnie reaguje na szersze potrzeby środowiska i społeczności, wśród których działa, i zachęca do tego swych członków;
- uczy się nieprzerwanie w celu pozostania innowacyjną, twórczą, ożywczą;

² Maciołek R., *Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] (red) Maciołek R., Podlewska A., *Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, WSG, Bydgoszcz 2009, s. 28.

- OU inwestuje w swoją przyszłość przez edukację i szkolenie swoich członków³.

W rozważaniach na temat charakterystyki osób zatrudnionych w organizacjach uczących się należy zastanowić się, czy wszyscy oni winni być traktowani, jako pracownicy wiedzy i tworzący ją. T. Davenport podając definicję pracownika wiedzy pisze: „Zarabiają oni na życie myśleniem, wprowadzają innowację i stymulują rozwój przedsiębiorstwa, opracowują nowe produkty i usługi, projektują programy marketingowe, tworzą strategię przedsiębiorstwa. Praca takiej osoby ma charakter intelektualny, a nie fizyczny”⁴. Z kolei P. Drucker twierdzi, że w sytuacji, gdy wiedza jest podstawowym zasobem, przedstawicielem społeczeństwa wiedzy staje się osoba wykształcona. Jego zdaniem pracownik wiedzy to osoba, która w pracy bardziej wykorzystuje swój rozum niż umiejętności manualne. Jest to człowiek, który wie jak alokować wiedzę w celu produktywnego jej wykorzystania⁵. M. Morawski natomiast precyzuje m.in. cechy pracownika wiedzy, podkreślając przede wszystkim fakt, że jest to fachowiec kreujący kapitał intelektualny, że potrafi on tworzyć nową wiedzę, będącą podstawą generowania innowacji, a w swojej pracy posługując się pewnymi procedurami. Sugeruje ten autor również, że pracownicy wiedzy są wynagradzani za myślenie⁶.

Powyżej zamieszczone stanowiska trzech autorów, wymieniające kryteria kwalifikacji pracowników wiedzy są zbyt ogólne. Z ogólności tej mogą wynikać poważne wątpliwości czy np. osoby pełniące funkcję pielęgniarki czy kucharza i im podobne rzeczywiście są takimi pracownikami. Pielęgniarka wykorzystuje przecież w swojej pracy zdobyte umiejętności i w wykonywaniu obowiązków nie może ona postępować schematycznie, traktując wszystkich pacjentów tak samo. Może ona również w czasie dyżuru „odkryć” nowe lepsze rozwiązania. Nie wydaje się jednak słuszne, aby nazywano taką osobę pracownikiem wiedzy. Kucharz

³ Charakterystyka OU XXI wiek za: Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, Czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, E-mentor, nr 2 (24), 2008, ss. 52–53.

⁴ Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków, 2007, s. 18.

⁵ Drucker P. F., *Post-capitalist Society*, Elsevier India, DLF Cyber City 2009, s. 8.

⁶ Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 43.

też nieustannie przekształca i rozwija swoje przepisy kulinarne, oraz postępuje według ustalonych procedur i procesów wykorzystując wcześniej zdobyte doświadczenia, lecz również nie powinno określać się go pracownikiem wiedzy. Słuszne byłoby uznać, iż organizacja może wszystkich swoich zatrudnionych traktować, jako pracowników wiedzy dzieląc ich na grupy:

- kreatorów, producentów wiedzy;
- stymulatorów i dystrybutorów wiedzy;
- osoby przekształcające wiedzę;
- osoby analizujące i przetwarzające dane i informacje;
- osoby wykorzystujące istniejącą wiedzę.

3. Wiedza – główny zasób organizacji uczącej się

Nośnikami wiedzy w skali makro jest cała gospodarka, w skład której wchodzi poszczególne jednostki państwowe i prywatne będące jej kreatorami i generatorami. Stanowią one zbiór pojedynczych i zespołowych zasobów ludzkich, które w sposób najbardziej bezpośredni przyczyniają się do tworzenia nowych rozwiązań. Można zatem stwierdzić, że GOW⁷ czy organizacje oparte na wiedzy generują wiedzę wytworzoną przez poszczególnych pracowników (obecnych i byłych). Gospodarka i przedsiębiorstwa nie są w stanie same uczyć się. Pracujący przekazując swoje pokłady wiedzy zapisanej w postaci informacji, danych, kodów przyczyniają się do jej przyswajania przez organizacje. Wiedza pozostaje w przynależnych do organizacji bazach danych, dokumentach, publikacjach, produktach i usługach.

Zadaniem podmiotów gospodarczych jest właściwe stymulowanie pracą i rozwojem podwładnych tak, aby koszyk nowych pomysłów i rozwiązań był jak najszerzy. Muszą one również dbać o właściwy przebieg procesów rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystania oraz przechowywania wiedzy powstałej w ich strukturach.

⁷ GOW = Gospodarka Oparta na Wiedzy.

L. Koziół zaznacza, że postrzegając wiedzę, jako dobro ekonomiczne raz wytworzona, może być wykorzystana w tym samym czasie przez różne podmioty. Do jej kreowania niezbędny jest kapitał ludzi⁸. Wiedzę jest zgromadzony w bazach danych i innowacjach jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu⁹. Ze względu na udział czynnika ludzkiego można mówić o zarządzaniu wiedzą, które składa się z jej lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystania oraz gromadzenia i przechowywania¹⁰. Uwypuklone zostało tutaj podejście procesowe przyczyniające się do rozwoju organizacji oraz do powiększania jej wartości. Do najważniejszych cech wiedzy można zaliczyć to, że:

- szybko ulega dezaktualizacji;
- niewykorzystana i nieuzupełniana z czasem ubożeje, aż może całkowicie stać się niepotrzebna i zapomniana;
- wiedza może być tworzona różnymi metodami (samodzielne badania, uczenie się od innych, burza mózgów) i przy użyciu rozmaitych narzędzi (książki, Internet, kursy, rozmowy);
- jest wieloznaczna i względna co oznacza, że może być różnie interpretowana przez osoby i w odmienny sposób stosowana w zależności do zaistniałych okoliczności;
- jej wysoki poziom przyczynia się do obniżenia poziomu niepewności w podejmowanych przedsięwzięciach;
- może być zmaterializowana w postaci nowych produktów i usług;
- poprzez jej kodyfikację można zapisywać ją i przechowywać;
- przybiera różną postać (wiedza jawna, ukryta, formalna, nieformalna, skodyfikowana, praktyczna, teoretyczna);
- jest ona niewyczerpywalna – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się, a wręcz przeciwnie, im więcej i częściej jest używana, tym bardziej jej wartość rośnie;

⁸ Koziół L., Model systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie bazującym na wiedzy, [w] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, (red) Potocki A., Difin, Warszawa 2009, s. 280.

⁹ Tamże, s. 281.

¹⁰ Probst G., Raub S., Romhardt K., Managing Knowledge: Building Blocks for Success, Gabler, Betriebswirt.-Vlg, West Sussex 2010, s. 44.

- wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostaje zastosowana;
- wpływ jej na funkcjonowanie podmiotów trudno oszacować w kategoriach ilościowych;
- jest ona niematerialna – cecha ta oznacza, że wiedza jest nieuchwytna i nie można jej przedstawić w postaci tradycyjnych miar rachunkowych bądź też innych, wykorzystywanych przez organizacje. Nie można jej ująć w prosty sposób w określone ramy¹¹.

Organizacje mogą korzystać z różnych rodzajów wiedzy. Przyjmując kryterium jej zaawansowania oraz poziomu asymilacji można wyróżnić wiedzę:

- zasadniczą (rdzenną) – stanowi ona minimalny poziom wiedzy przy którym przedsiębiorstwo jest w stanie funkcjonować i konkutować na rynku. Ten jej rodzaj stosują np. naśladowcy, imitatorzy rynkowi;
- zaawansowaną – ma atrybuty specyficzne, odróżniające ją od posiadanej przez konkurentów. Jest ona czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstwa względem innych podmiotów. Jest stosowana u np. pretendentów do pozycji lidera;
- innowacyjną – pozwala na działania organizacji według własnych reguł. Inne podmioty rynkowe muszą pozyskiwać i ją adaptować jeśli chcą utrzymać się na rynku. Nakreśla ona dystans dzielący firmy wiodące od konkurentów i jest stosowana przez liderów rynkowych¹².

Kolejnymi rodzajami wiedzy przy obraniu kryterium miejsca występowania jest jej skodyfikowanie i ukrycie. Ta pierwsza postrzegana jest, jako wiedza skomercjalizowana w produktach, instrukcjach obsługi, patentach, oprogramowaniach, prawach autorskich, procedurach postępowania itd. Jest ona łatwo formułowana oraz można ją przechowywać i przekazywać. Druga natomiast przekazywana jest poprzez naukę, doświadczenie i jest przypisana danemu jej posiadaczowi, jest specyficzna.

¹¹ Hislop D., *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, OUP, Oxford, 2009, s. 33; Jaruga A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja, praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002, s. 17; Mazurkiewicz A., *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, Uniwersytet rzeszowski, 2007, s. 412; Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AEK, Kraków 2006, s. 109.

¹² Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 60.

Może być ona trudna do wytłumaczenia i słabo albo w stopniu minimalnym możliwa do udokumentowania w procedurach¹³.

Przyjmując kryterium ogólności wyróżnia się również wiedzę teoretyczną – budowaną w oparciu o twierdzenia, modele, definicje oraz empiryczną – stosowaną i pozyskaną dzięki obserwacji, doświadczeniu, pracy. Trzecią z tego rodzaju jest wiedza sterująca będąca syntezą wiedzy empirycznej i teoretycznej.

Wśród innych klasyfikacji wiedzy można wymienić wiedzę: faktograficzną, proceduralną, semantyczną, normatywną, strukturalną, pewną, niepewną, hipotetyczną, specyficzną, abstrakcyjną oraz interdyscyplinarną¹⁴.

Cechą charakterystyczną gospodarek XXI wieku jest to, że wiedza jest tworzona na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej a nie (jak było to dawniej) tylko na samym szczycie tej piramidy.

Organizacja The KNOW Network corocznie nominuje podmioty do European Most Admired Knowledge Enterprises, przyjmując jako kryterium: tworzenie kultury wiedzy, rozwój pracowników wiedzy poprzez przywództwo, innowacje, maksymalizowanie wielkości kapitału intelektualnego, tworzenie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, inicjowanie powstawania organizacji uczącej się, tworzenie wartości w oparciu o wiedzę klienta, zamiana wiedzy na korzyść dla akcjonariuszy/interesariuszy. Wśród 17 finalistów w 2009 roku znaleźli się między innymi: BP (Wielka Brytania), British Broadcasting Corporation (Wielka Brytania), Ericsson (Szwecja), Ikea (Szwecja), Mondragon Group (Hiszpania), Nokia (Finlandia), Royal Dutch Shell (Holandia), SAP (Niemcy), Siemens (Niemcy), Uria Menendez (Hiszpania)¹⁵.

Należy podkreślić różnicę pomiędzy: danymi, informacjami a wiedzą. Dane są to surowe, niepoddane analizie liczby, fakty dotyczące zjawisk czy wydarzeń. Informacje są to uporządkowane i poddane badaniu dane. Wiedza z kolei jest ogółem znaczących informacji, które są umiejętnie interpretowane oraz aplikowane. Wiedza to informacje przyswaja-

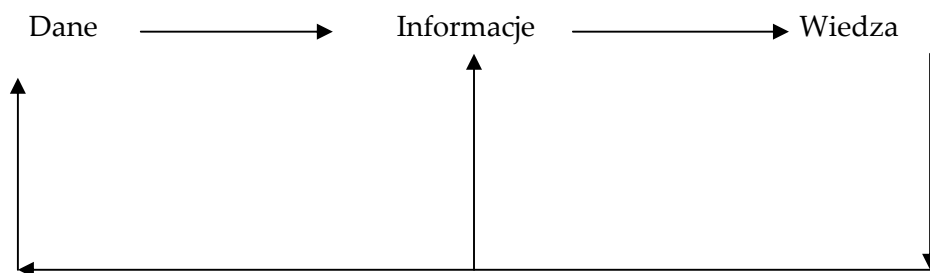
¹³ Karwowski W., Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy nr 11/2004, Warszawa 2004, s. 12.

¹⁴ Encyklopedia Zarządzania, [w] www.mfiles.pl

¹⁵ The KNOW Network, 2009, www.knowledgeboard.com/.

ne i wykorzystywane w danym kontekście, dzięki którym możliwe jest podjęcie określonych działań. Aktualizowanie wiedzy polega na nieustannym monitorowaniu i dodawaniu nowych oraz adekwatnych danych i informacji do posiadanych jej zasobów. Sytuacja ta została zobrażowana na rysunku 1.

Rysunek 1. Zależności pomiędzy danymi, informacją i wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

4. Założenie organizacji uczącej się według P. Senge

Wiedza jako zasób niematerialny przedsiębiorstwa jest jednym z wyznaczników organizacji uczącej się (OU). Jej koncepcja zyskała swoją popularność głównie dzięki książce pt. „The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization” autorstwa P. Senge. Przedstawił on w pracy główne założenia organizacji uczącej się oraz charakterystyczne atrybuty odróżniające ją od tradycyjnych organizacji. Zdaniem P. Senge cała koncepcja omawianej organizacji opiera się na pięciu dyscyplinach: myśleniu systemowym, mistrzostwie osobistym, modelach myślowych, wspólnym budowaniu wizji i zespołowym uczeniu się¹⁶.

Myślenie systemowe. Zdaniem B. Ziębickiego jest to najważniejsze założenie. „Przeciwstawia się ono powszechnie występującemu poszukiwaniu zależności przyczynowo skutkowych pomiędzy ograniczoną

¹⁶ Senge P., The Fifth Discipline. The Art&Practice of The Learning Organization, Random House Business Books, London 2006.

liczbą bezpośrednio oddziałujących na siebie czynników oraz wyznaczaniem tzw. głównych przyczyn określonych zjawisk.”¹⁷ Szeroko pojmowane środowisko w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa tworzy system połączeń wielu elementów (firmy, przepisy, zasoby wiedzy, klienci, dostawcy, technika, finanse, pracownicy, wizje, zespoły pracownicze, itd.). Wynikiem funkcjonowania w tak założonej rzeczywistości jest występowania określonych efektów, które są następstwem wielu różnych oddziaływań. Jednym z założeń jest to, że nie można w sposób prosty kontrolować oraz przewidywać rozwoju określonych wypadków¹⁸. Jest to kwestia oczywista, ponieważ rzeczywistość funkcjonowania organizacji jest zbiorem wielu elementów, które w sposób pośredni, bezpośredni oraz mało przewidywalny wpływają na jej byt. Myślenie systemowe polega na umiejętnym odkrywaniu złożonych zależności występujących w otoczeniu wewnętrznym, zadaniowym i ogólnym oraz sprawnym przystosowaniu się organizacji do jego wymiarów. Myślenie systemowe jest tytułową piątą dyscypliną (*Fifth Discipline*), najważniejszą, integrującą wszystkie pozostałe cztery, ponieważ wchodzi one w skład szeroko pojmowanego systemu. Wynika z niego umiejętność postrzegania organizacji, jako całości, przy równoczesnym uwzględnianiu poszczególnych jej elementów składowych oraz interakcji zachodzących pomiędzy nimi. Firmy wiodące, uczące się mogą również w sposób bardziej lub mniej sprawny wpływać i kształtować rzeczywistość środowiska, w którym działają.

Mistrzostwo osobiste. Według słownika języka polskiego jest to; „Najwyższy stopień biegłości w wykonywaniu czegoś”¹⁹. Innymi słowy kto jest mistrzem, jest specjalistą, fachowcem w danej dziedzinie. Wysoki poziom umiejętności nabywa się w toku ćwiczeń, pogłębiania doświadczenia czy zdobywania szczegółowych kwalifikacji. Mistrzostwo osobiste nie jest stanem, który można osiągnąć – jest procesem ciągłego udoskonalania sposobu postrzegania rzeczywistości i dostosowywania go do

¹⁷ Ziębicki B., Założenia modelu efektywności organizacji uczącej się, [w] Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych (red) Potocki A., Difin, Warszawa 2009, s. 380.

¹⁸ Tamże, s. 380.

¹⁹ Słownik języka polskiego, PWN S.A. www.sjp.pwn

zmieniających się warunków otoczenia²⁰. Ta zależność koreluje w sposób bezpośredni z ostatnim elementem hierarchii potrzeb Masłowa to jest z samorealizacją. Nie zostaje ona nigdy zaspokojona, ponieważ im człowiek jest bardziej świadomy złożoności otoczenia, w którym funkcjonuje oraz posiada coraz to szerszą wiedzę tym jeszcze więcej chce osiągnąć. Mistrzostwo osobiste obejmuje zarówno formalne umiejętności zawodowe jak i dyspozycje moralne pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję życia. Konieczność ciągłego „samowzbogacania się” przez ludzi czy organizacje jest warunkiem stałego rozwoju oraz przyczynia się do umiejętnego osiągania przez nich kolejnych poziomów wyzwań. Na mistrzostwo osobiste wpływają także zmienne. Po pierwsze pracownicy powinni osiąść wysoki poziom świadomości własnej przyszłości, tworzyć i realizować osobiste wizje²¹, oraz muszą zdawać sobie sprawę z własnej niedoskonałości, którą należy poprzez uczenie się minimalizować. Po drugie organizacje będące pracodawcami winny stwarzać odpowiednie warunki do nieustannego przyswajania wiedzy przez jej pracowników. Podmioty te muszą być inicjatorami i źródłami procesów pogłębiania mistrzostwa osobistego. Firmy powinny być świadome, iż ich sukces zależy od zbioru jakości kompetencji osób w nich zatrudnionych. Przedsiębiorstwa winny stawiać przed swoimi pracownikami na tyle interesujące cele by zachęcać ich do rozwoju i przechodzenia na coraz wyższe poziomy mistrzostwa. Na skutek braku wsparcia i akceptacji ze strony otoczenia oraz macierzystej firmy, potencjalni twórcy i/lub reformatorzy niejednokrotnie ustają w dążeniach do realizacji nowych pomysłów i tym samym ciągle „tkwią” w tym samym punkcie. Jedynie organizacje, których członkowie wzajemnie wspierają się w przekraczaniu wszelkich ograniczeń, mogą osiągnąć prawdziwy sukces. Pracownicy z wysokim poziomem mistrzostwa osobistego funkcjonują lepiej, uczą się szybciej, ponieważ wiedzą oni więcej i są świadomi potrzeby nieustannego doskonalenia własnych możliwości.

Modele myślowe. Tworzą one kolejny wyznacznik funkcjonowania organizacji uczącej się. W ich skład wchodzi stereotypy, schematy, ograniczenia, które determinują sposób myślenia i zachowania każdego czło-

²⁰ Senge P., *The Discipline...*, wyd. cyt., s. 131.

²¹ Mikuła B., *Organizacje...* wyd. cyt., s. 59.

wieka. Aby organizacja była kreatywna i spójna jej poszczególni członkowie muszą być świadomi własnego sposobu myślenia, które często jest wynikiem przyjmowania nieświadomych założeń. Im bardziej osoby zdają sobie sprawę z określonych schematów myślowych tym łatwiej osiągnąć porozumienie wewnątrz danej organizacji. Dopiero, gdy zostaną uświadomione i ujawnione modele myślowe, możliwa stanie się skuteczna komunikacja w przedsiębiorstwie. Ugruntowane nawyki myśleniowe przyczyniają się do powstawania sprawniejszego procesu podejmowania decyzji w firmach, a co za tym idzie ułatwiają pracę²². Nerozpoznane nawyki mogą powodować zaburzenia w funkcjonowaniu organizacji. Należy również eliminować przyzwyczajenia myślowe, które są nieprawidłowe, fałszywe mające negatywny wpływ na wiele procesów w organizacji. Dwa główne fundamenty kształtowania modeli myślowych w organizacji uczącej się to: otwartość i dobro organizacji. Pierwszy z nich określa szczerść i bezpośredniość w podejmowanym działaniu. Drugi przekłada się na postawę nakierowaną na osiągnięcie wspólnych korzyści i działanie z perspektywy interesu całej organizacji²³. Pozytywnym przykładem modelu myślowego jest kultura organizacyjna, a szczególnie jej część związana z komunikacją. Stanowi ona w organizacjach podstawę „porozumiewania się bez słów” i jest ściśle związany z budowaniem przez organizację wspólnej wizji przyszłości.

Zauważalna jest w tym punkcie pewna sprzeczność. Wielokrotnie zostało podkreślone, że w organizacjach uczących się, lub innych opartych na wiedzy, bardzo ważnym aspektem jest szybkie, niestandardowe reagowanie na daną sytuację. Obecnie firmy z mniejszą pewnością mogą przewidywać zaistnienie określonych warunków działania. Zaznacza się przecież, że firmy powinny same kreować nową rzeczywistość gospodarczą a nie tylko do niej się dostosowywać. Pracownicy przy podejmowaniu decyzji będą stosowali rozwiązania z koszyka „starych” modeli myślowych zamiast kreatywnie poszukiwać nowych, lepszych wzorców. Wydaje się, iż modele myślowe mogą spowalniać i utrudniać proces funkcjonowania organizacji. Dzieje się to dlatego, ponieważ transforma-

²² BPP Learning Media, Business Essential – Organization and Behavior, BPP Learning Media, London 2010. s. 155.

²³ Ziębicki B., Założenia...wyd. cyt., s. 382.

cja korzyści wynikająca z przestawienia myślenia na „wyższy poziom” wymaga zmian mentalnych a te jak powszechnie podkreśla się w literaturze dokonują się zawsze w długiej czasowej perspektywie. W związku z tym modle myślowe są dobrym narzędziem efektywnie funkcjonującym w długofalowej strategii rozwoju firmy. Należałoby wprowadzić modele myślowe wielokrotne albo scenariuszowe, gdzie ustalany był by wariant pesymistyczny, optymistyczny oraz najbardziej prawdopodobny. Przedsiębiorstwo w takiej sytuacji może wykazać się większą elastycznością w swoim działaniu. Menadżerowie organizacji powinni również kłaść nacisk na to, aby w ich firmach pielęgnować i rozwijać pozytywne (wspierające) modele myślowe, czyli takie, które przyczyniają się do sukcesu podmiotów np. uczymy się nawzajem od siebie, ryzyko jest wpisane w sukces firmy, bez rozwoju osobistego nie osiągniemy nic nowego. Kierownicy powinni natomiast eliminować modele hamujące rozwój organizacji np: to my jesteśmy najlepsi, musimy działać szybko, konflikt pracowników to rzecz naturalna, nasz dział jest kluczowym ogniwem w firmie.

Budowanie wspólnej wizji. Cechuje się ono odejściem od tworzenia obrazu przyszłości przedsiębiorstwa przez tylko osobę lidera i zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Wizja narzucona pracownikom, która wdrażana jest jedynie przez menadżerów, powoduje niski poziom identyfikacji zatrudnionych z organizacją. J. Kaczmarek zauważa, że kierownictwo musi często inicjować i pokazać, jak łamać schematy i stereotypy, jak przełamywać ograniczenia myślowe powstałe często przez lata pracy na tym samym stanowisku, jak myśleć kategoriami przyszłości²⁴. Zadaniem stworzonej wizji jest określenie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, który przyczynia się do zaangażowania zatrudnionych w projekty, podniesienia ich aspiracji, stymuluje także podejmowanie nowych inicjatyw przez jednostki i grupy oraz sprzyja utożsamianiu się pracowników z długofalową działalnością organizacyjną. Istotnym faktem jest to, by wspólna wizja przedsiębiorstwa i pracowników była komplementarna. Im pragnienia pojedynczych osób są bliższe

²⁴ Kaczmarek J., Zarządzanie przez wizję- twórcze myślenie o przyszłości firmy, [w:] (red.) Zimniewicz K., Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe nr 36, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003, s. 124.

celom organizacji tym łatwiej jest zbudować wspólną wizję dla całego przedsiębiorstwa. Warunkiem stworzenia tożsamyh celów jest dążenie poszczególnych członków organizacji do ich osiągnięcia.

Aby organizacja mogła zbudować swoją wizję, musi zaistnieć kilka czynników. Po pierwsze, wspólne działanie powinno być ważne dla zatrudnionych w rezultacie tworzenia wspólnych interesów. Po drugie, osoby budujące organizację muszą być szczere w stosunku do innych a krytyczne do siebie. Wizja wtedy jest wiarygodna, gdy jest w stanie porwać wszystkich (lub przynajmniej znaczną większość) członków firmy. W tworzeniu wizji powinno angażować się pracowników z każdego szczebla. Wykazują oni w swoich działaniach chęć do osiągnięcia innych celów, dlatego ich różne oczekiwania stanowią o oryginalności, kompletności wizji jak i całej organizacji. Chęć indywidualnego i zbiorowego uczenia się przyczynia się w znacznym stopniu do tego, że cała organizacja „chce” się uczyć i, że wytworzona zostaje odpowiednia kultura organizacyjna, która sprzyja oraz zachęca do pogłębiania wiedzy.

Zespołowe uczenie się. Jest ono związane jest z powstawaniem grup pracowniczych, które tworzą podstawowe komórki uczenia się i rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie - jeżeli zespół potrafi się uczyć, to proces ten powinien objąć całą organizację. Jest to możliwe dzięki wytworzeniu odpowiednich kanałów komunikacyjnych i świadomości pracowników o ważności dzielenia się wiedzą. Zespołowe uczenie się wymaga dialogu, jak i dyskusji, które pozwalają grupie osiągnąć lepsze rezultaty niż dokonałby tego samodzielny pracownik. Umożliwia to również grupie dotrzeć do omawianych wcześniej ukrytych modeli myślowych oraz kreować ich wspólne odmiany. W organizacji uczącej eliminuje się indywidualne rozwiązywanie problemów, na rzecz korzystania ze wspólnych rozwiązań wytworzonych w innych działach czy zespołach. Dąży się w niej również, by pracownicy po osiągnięciu sukcesu dzielili się jego efektami z pozostałymi członkami firmy. Jest to możliwe, gdy członkowie organizacji będą: reprezentować sobą wysoki stopień kompetencji (mistrzostwo osobiste), mieć uporządkowany osobisty sposób myślenia (modele myślowe), mieć marzenia, wiedzieć ku jakim celom zmierzają (wspólna wizja przyszłości) oraz powinni umieć „poruszać się” w złożonym otoczeniu i potrafić na nie wpływać (myślenie syste-

mowe). Zespołowe myślenie, aby funkcjonowało sprawnie powinno być wsparte odpowiednią kulturą organizacyjną. Jej zadaniem jest wytworzenie zwłaszcza klimatu zaufania, pomocy, otwartości. między pracownikami oraz ich przełożonymi. Czynniki te przyczyniają się do właściwego sposobu komunikowania się, rozwiązywania problemów oraz niesienia wzajemnej pomocy. Nie można wykluczyć, w organizacji uczącej się, zaistnienia konfliktów podczas zespołowego uczenia się. Nieoceniona jest wówczas rola lidera grupy, który w jak najmniej ingerujący sposób powinien łagodzić spory. Wszelkie różnice w: poglądach, ważności priorytetów czy stereotypów myśleniowych członków zespołów, lider powinien przekształcać w nowe i doskonalsze modele myślowe.

Niezmiernie ważne jest to, aby wszystkie wyżej wymienione dyscypliny wdrażać równocześnie. Stanowić to może wyzwanie, ponieważ łatwiej jest integrować jedną z założeń z już istniejącymi niż wprowadzać je w tym samym czasie. Jak zastało opisane w powyższych podpunktach poszczególne dyscypliny tworzą całość i są komplementarne a w niektórych przypadkach można odnaleźć podobieństwa w ich cechach charakterystycznych (np. zespołowe uczenie się i mistrzostwo osobiste). Dlatego należy je aplikować w sposób syntetyczny i traktować założenia jako jeden zbiór. Takie postępowanie zminimalizuje występowanie ewentualnego rozsynchronizowania poszczególnych elementów tego zbioru. Wdrażanie wszystkich punktów jednocześnie przyczynia się do efektu synergii, gdzie skuteczność całego zbioru jest większa niż suma jego elementów.

5. Wnioski

Kończąc rozważania na temat organizacji uczącej się, którą można określić też mianem organizacji przyszłości, można posłużyć się informacjami zawartymi w planie strategicznym zarządzania wiedzą organizacji NASA, którą uznaje się za wzór nowoczesnego przedsiębiorstwa. Według fragmentu treści planu, firmy powinny zapewniać dostęp do informacji, wiedzy, gdy ludzie ich potrzebują po to, by podejmowali oni najlepsze z możliwych decyzje, pomagające w osiągnięciu pomyślnej

realizacji misji i celów indywidualnych oraz organizacyjnych²⁵. Bank Światowy w swojej strategii sugeruje podobnie, że najpierw trzeba dać ludziom wiedzę a potem dopiero układać strategię i zapewniać środki²⁶. W przeciwnym razie powtórzyć się może sytuacja z lat 80 w odniesieniu do państw afrykańskich, gdzie mimo dużej pomocy (finansowej i rzeczowej), ale ze względu na brak wiedzy osób odpowiedzialnych za rozdysonowanie tych zasobów, większa ich część została zmarnowana.

Literatura

- BPP Learning Media, *Business Essential – Organization and Behavior*, BPP Learning Media, London 2010.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Kraków, 2007.
- Drucker P. F., *Post-capitalist Society*, Elsevier India, DLF Cyber City 2009.
- Hislop D., *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, OUP, Oxford, 2009.
- Jaruga A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja, praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2002.
- Kaczmarek J., *Zarządzanie przez wizję- twórcze myślenie o przyszłości firmy*, [w:] Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 36, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy* nr 11/2004, Warszawa 2004.
- Kozioł L., *Model systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie bazującym na wiedzy*, [w:] Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Maciołek R., *Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości*, [w:] Maciołek R., Podlowska A. (red), *Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, WSG, Bydgoszcz 2009.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, AEK, Kraków 2006.
- Mazurkiewicz Anna, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, Uniwersytet Rzeszowski, 2007.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Pietruszka-Ortyl, *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

²⁵ NASA Strategic Plan for Knowledge Management www.nasa.gov.

²⁶ World Bank Strategy, 2010, www.worldbank.org.

- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, Gabler, Betriebswirt.-Vlg, West Sussex 2010.
- Senge P., *The Fifth Discipline. The Art&Practice of The Learning Organization*, Random House Business Books, London 2006.
- Ziębicki B., *Założenia modelu efektywności organizacji uczącej się*, [w:] Potocki A. (red), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, Czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, E-mentor, nr 2 (24), 2008.
- Encyklopedia Zarządzania* [w] www.mfiles.pl.
- NASA Strategic Plan for Knowledge Management*, www.nasa.gov.
- Słownik języka polskiego*, PWN, www.sjp.pwn.
- The KNOW Network*, 2009, www.knowledgeboard.com/.
- World Bank Strategy*, 2010, www.worldbank.org.

Importance of learning organization in creating advantages of competitiveness

Summary

The paper presents the role of learning organizations and how they are becoming more and more competitive in the global and local business environment. These firms must continuously provide new products and service solutions for customers. Knowledge and non material resources are very valuable. Businesses have to be flexible and know how to benefit from market opportunities

Michał Turniak
SWSPiZ w Łodzi

Nurt interpretatywny w kreacji sloganów reklamowych

1. Wstęp

Slogany reklamowe jako jedne z najbardziej rozpoznawalnych skojarzeń budowanych wokół marki powinny być tworzone i analizowane za pomocą metod umożliwiających maksymalizację efektywności i skuteczności dotarcia z pożądanym przekazem do konsumenta. Nurt interpretatywny stanowiący część dorobku nauk społecznych znalazł wiele zastosowań w naukach o zarządzaniu, dlatego też warto podjąć próbę przeniesienia jego założeń oraz metod badawczych do marketingu, a w szczególności do mechanizmów tworzenia sloganów reklamowych.

2. Interpretatywizm w marketingu

Nurt interpretatywny w opozycji do postmodernizmu oraz funkcjonalizmu przedstawia proces poznawczy człowieka jako interakcję pomiędzy odkrywaniem, a aktywnym kreowaniem otaczającego świata. Język stanowi jedynie narzędzie dla tworzenia zmiennych i spójnych sieci znaczeniowych, będących podstawą dla dokonywanych interpretacji zaistniałych lub przedstawionych sytuacji. Z tego względu kulturę można traktować jako proces o dynamicznym przebiegu, w czasie którego dokonywana jest kreacja symboli, założeń oraz wartości w wyniku inter-

pretacji i symbolizacji [Hatch 1993, s. 657–693]. Interpretatywizm zgłębia interakcje odbiorcy z podmiotem analizy i sytuacją głównie na bazie badań jakościowych, z racji tego, że pozwalają one dokładniej wnikać w proces kreowania się poszczególnych interpretacji i ustalić dzięki temu wpływ poszczególnych bodźców. W naukach o zarządzaniu coraz szerzej wykorzystywane są techniki obserwacji uczestniczącej, analiz treści tekstów i dokumentów wewnętrznych, wywiadów pogłębionych oraz badań terenowych, tworzących metodę antropologii organizacyjnej [Kostera 2003, s. 39–40]. Wykorzystanie metod badawczych oraz analizy uzyskanych danych zgodnie z nurtem interpretatywnym zakłada w marketingu skupienie uwagi badawczej na realnej interakcji konsumenta z ofertą oraz jego marką i informacjami reklamowymi w warunkach wykazujących się jak największą naturalnością. Dlatego też w badaniach marketingowych, które można kojarzyć z interpretatywizmem przedmiotem analizy jest to co konsument zrobił lub robi oraz dlaczego właśnie to robi, a nie badanie jego deklaracji co uważa, że by zrobił, gdyby został w takiej sytuacji postawiony. Takie nastawienie jest powodowane tym, że sytuacja badawcza tworzy zupełnie inny kontekst dla konsumenta, jak również zaangażowanie jego zdolności odbiega od naturalnych warunków funkcjonowania, co może znacząco wpływać na wyniki interpretacji przedstawionych mu bodźców [Heath 2006, s. 50–52]. Z kolei, będący częścią nurtu, symbolizm interakcyjny został zaproponowany jako metoda kreowania powiązanych z marką znaczeń i symboli w poszczególnych grupach odniesienia poprzez odpowiednią strategię marketingową oraz dobór narzędzi i opcji w marketingu mix [Leigh, Gabel 1992, s. 5–16], a także jako wyznacznik nowych kierunków badań w poszukiwaniu innowacji produktowych, gdzie na bazie interakcji pomiędzy oczekiwaniami konsumenta i symbolami związanymi z daną marką i ofertą wykształcane są nowe i często niespodziewane wartości konsumenckie [Flint 2006, s. 349–362].

3. Klasyczne podejście do sloganów reklamowych

Sloganem reklamowym nazywana jest celna, zwięzła i wyrazista formuła słowna, która jest kierowana do odbiorcy o charakterze masowym i spełniające funkcje marketingowe, przede wszystkim motywujące do zakupu. Podział sloganów dokonywany jest na bazie jego związku z innym przekazem reklamowym i można w związku z tym wyróżnić slogany samodzielne (odwołujące się bezpośrednio tylko do nazwy firmy lub marki), slogany niesamodzielne (w których nie występuje nazwa, przez co są uzależnione od formy przekazu reklamowego). W obrębie sloganów niesamodzielnych, które stanowią dominującą część ogółu sloganów, wyróżnia się slogan-nagłówek oraz slogan-podsumowanie [Kamińska-Szmaj 1996, s. 33]. Na bazie tej definicji sformułowane zostały cechy, którymi powinien odznaczać się dobry slogan. W ujęciu Bogusława Kwarciaka [1997, s. 145–146] są to następujące cechy: zwięzłość, sugestywność, emocjonalność, polemiczność, artystyczna forma i poetyckość oraz potencjał w motywowaniu do działania. Według Krzysztofa Albina [2002, s. 174] slogan przede wszystkim powinien być łatwy do wymówienia oraz charakteryzować się innymi cechami ułatwiającymi zapamiętywanie, a także wykazywać istnienie przyczynowej korelacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi. Jerzy Bralczyk [2004, s. 43–45] zwraca uwagę na zdolność dobrego sloganu do wzmocnienia i konkretyzacji wspomnień związanych z daną reklamą oraz marką. Jest to wynikiem związania na stałe nazwy, produktu lub reklamy ze sloganem, jeżeli jest w nim zawarte odniesienie do najważniejszej, najwyraźniejszej cechy lub przedstawia jasną metaforę pojęciową. W celu osiągnięcia tego efektu slogan powinien charakteryzować się przede wszystkim zwięzłością oraz oryginalnością. Natomiast Wojciech Budzyński [2000, s. 109] przedstawia dość szeroki zestaw określeń względem dobrego sloganu, który musi być:

- zwięzły (między 3 do 5 słów), konkretny, zrozumiały i prawdziwy;
- spójny wewnętrznie oraz z koncepcją oferty i marki;
- wpadający w ucho, mieć odpowiednie brzmienie i rytm oraz powinien odnosić się do aktualnych trendów zachowania i komunikacji wśród nabywców;

- oryginalny, sugestywny i kierować uwagę odbiorcy na reklamę; firmę lub markę;
- umiarkowany w zachwalaniu oferty, powinien za to streszczać i podsumowywać.

Z kolei Marek Kochan [2005, s. 101] proponuje metodę prostej weryfikacji cech sloganu zebranych w katalogu na zasadzie „spełnia lub nie spełnia”. Nie są to więc reguły tworzenia sloganów, a jedynie zbiór niezbędnych do spełnienia warunków, aby uznać slogan za dobry, choć niekoniecznie skuteczny w warunkach rynkowych. Przedstawionych zostało pięć cech dobrego sloganu w aspekcie sytuacji komunikacyjnej:

- posiada właściwe przesłanie, czyli przekazuje to, co miał przekazywać, na temat tego, o czym jest przekaz;
- zwraca uwagę na kontekst zewnętrzny oraz jego najistotniejsze cechy, które mogą mieć wpływ na odbiór;
- jest kojarzony we właściwy sposób z obiektem oraz rozumiany, zauważany i zapamiętywany;
- realizuje intencje nadawcy, czyli wywołuje oczekiwany skutek;
- jest stargetyzowany, czyli spełnia powyższe funkcje niekoniecznie w stosunku do szerokiego audytorium, ale w odniesieniu do założonej grupy odbiorczej (target).

Główny nacisk w klasycznym podejściu do sloganów jest położony na warstwę językową, jako istotny czynnik wpływający na efektywność procesu komunikacji oraz skuteczność zapamiętywania hasła przez odbiorcę. Jednakże w przypadku warunków silnego nasycenia treściami reklamowymi, najważniejsze wydaje się bezbłędne i konkretne powiązanie danego sloganu z odpowiadającą mu ofertą oraz jej cechami charakterystycznymi. Odnoszą się to tego Bralczyk oraz Budzyński, ale ich ujęcia niewystarczająco akcentują tę cechę sloganów.

4. Slogany reklamowe w perspektywie interpretatywnej

W kontekście interpretatywizmu slogan można uznać za najmniejszy i najbardziej zwarty nośnik informacji o charakterze produktu oraz jego cechach, które producent chce, aby zostały dostrzeżone przez konsumenta. Slogan zatem ma za zadanie ułatwić interakcję konsumenta z doświadczaniem produktu oraz ukierunkować jego wysiłek poznawczy na wybrane aspekty tego wydarzenia. W aspekcie konstrukcji przekazu, slogan może być analizowany przez pryzmat memetyki, a w szczególności ujęcia wirusowego, z racji:

- silnego podobieństwa pomiędzy minimalizmem strukturalnym sloganu oraz budowy wirusa,
- znacznie ograniczonym możliwościom funkcjonowania w swoich ośrodkach obu jednostek informacyjnych,
- silnego uwarunkowania skuteczności oddziaływania od charakterystyki odbiorcy/nosiciela, a w związku z tym możliwość, a czasami konieczności głębokiej targetyzacji.

Ujęcie interpretatywne w przeciwieństwie do postmodernistycznego nie zakłada pełnej dowolności i swobody w kształtowaniu znaczenia przekazu kulturowego, przez co przy kreowaniu sloganu mającego na celu podkreślenie pożądanych cech oraz ukierunkowanie interpretacji doświadczeń konieczne są mechanizmy wyodrębnienia charakterystycznych cech oferty. Można do tego celu wykorzystać koncepcje powiązane z marketingową strategią dyferencjacji oraz dywergencyjnego rozwoju kategorii rynkowych.

Koncepcja unikatowego pożytku USP (Unique Selling Proposition oraz Unique Satisfaction Proposition) koncentruje się na skupianiu wysiłków i nakładów przedsiębiorstwa oraz rozpowszechnianych informacji na jednym, głównym i unikalnym pożytku danej oferty. USP jest więc utożsamiana z trudną do powielenia, jedyną w swoim rodzaju obietnicą zaspokojenia życzeń i potrzeb konsumenta. Unikatowy pożytek powinien być przy tym wyodrębniany z charakterystycznej cechy produktu, która jednocześnie może stanowić dla pewnej grupy odbiorców dodatkową wartość pod względem użytkowym [Schuller, Fuchs 2005, s. 26].

Bardziej ogólną koncepcją od USP, jest strategia pozycjonowania produktu, która nie wymaga kreowania cechy, której konkurencja nie byłaby w stanie stworzyć. Pozycjonowanie jest silnie zależne od różnicowania produktu, co można określić jako konsekwencje mentalnego atutu konkurencyjnego. W ujęciu tej koncepcji produkt czy usługa niekoniecznie muszą być lepsze od konkurencji, za to muszą się czymś wyróżniać. Ponadto autorzy wskazują, że przy wyborze cechy do zaakcentowania, należy kierować się ludzką percepcją, a nie faktami [Trout, Rivkin, Ries 1995, s. 51–57].

Koncepcja Fioletowej Krowy (Purple Cow) określana również mianem marketingu oryginalności. Kładzie ona nacisk na traktowanie produktu oraz marketingu jako nierozłącznej, oryginalnej i rozpoznawalnej całości. Jeżeli oferta nie będzie niczym się wyróżniała, to największe nakłady na rozpowszechnianie o niej informacji w społeczeństwie okażą się nieefektywne, gdyż umysły konsumentów będą miały trudności z ich poprawnym przyswojeniem. Tylko niezwykle i pozytywnie wyróżniające się pomysły mają szansę na dynamiczny rozwój. Koncepcja Fioletowej Krowy zwraca uwagę, że stworzenie obiektywnie lepszej wersji dotychczas dostępnej oferty nie jest w stanie zagwarantować jej sukcesu na rynku, a nawet może pozostać całkowicie niezauważone. Potrzebna jest bowiem jeszcze cecha, która wyraźnie odróżniając się od standardów rynku, będzie znakiem rozpoznawczym informującym o unikalności danej oferty [Godin 2002, s. 8–13].

Strategia błękitnego oceanu (Blue Ocean Strategy) zakłada poszukiwanie przez podmiot gospodarczy niezagospodarowanych przestrzeni rynku w oparciu o unikalne i oryginalne osiągnięcia firmy w czynnikach konkurencyjności danej branży reprezentowanej przez krzywą wartości. Tym samym ta koncepcja jest przejawem ograniczania entropii na rynku w wyniku specjalizacji, dywergencji oraz prowadzenia z potencjalną konkurencją rozgrywek o sumie niezerowej, gdyż bezkonfliktowe obszary błękitnych oceanów (czyli punkty równowagi Nasha w grach o sumie niezerowej) stwarzają lepsze warunki dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz różnorodności w unikalnych wartościach oferowanych konsumentom, niż bezpośrednia konkurencja skupiona na nieustannym doskonaleniu

jednego typu najbardziej rentownego produktu przez dużą ilość podmiotów na rynku [Chan Kim, Mauborgne 2005, s. 118].

Koncepcja dywergencyjnej ewolucji marek (*brands divergence*) odwołuje się do istotnych podobieństw pomiędzy procesem ewolucyjnego kształtowania się nowych gatunków organizmów żywych, a umacnianiem pozycji na rynku poszczególnych marek. Autorzy postulują, że „to co się dzieje w naturze, ma swoje odzwierciedlenie również w sferze produktów i usług.” Koncepcja zakłada, że najistotniejszym czynnikiem generującym wszelką różnorodność jest dywergencja, czyli proces różnicowania się nowych gatunków z istniejących na bazie stale pogłębiające się specjalizacji pojedynczej cechy lub ich zestawu, co powoduje możliwość lepszej konkurencji w obrębie różnych nisz ekologicznych oraz rynkowych w przypadku produktów. Teoria ewolucji marek zwraca uwagę, że proces różnicowania może być nieograniczony, gdyż każda specjalizacja stwarza równocześnie kolejne przestrzenie do dywergencji wśród efektów wcześniejszej specjalizacji [Ries, Ries 2005, s. 9–10].

Krzysztof Keller [2003, 87–93] posługuje się rozróżnieniem pośród ogółu wzbudzanych przez markę skojarzeń na punkty wyróżnienia (*points of difference*), które odpowiadają za tworzenie się wyjątkowego obrazu danej marki w umysłach konsumentów oraz punkty parytetu (*points of parity*), które są odpowiedzialne za kształtowanie świadomości przynależności marki do odpowiedniej kategorii produktów i mogą przypominać skojarzenia towarzyszące markom konkurencyjnym. Brak precyzyjnego rozróżnienia pomiędzy rolami poszczególnych skojarzeń może w istotny sposób osłabić pozycję marki. Natomiast Gerald Zaltman [2003, s. 195] określa sieć skojarzeń generowanych przez informacje marketingowe mianem „mapy konsensusu” stwarzającego układ odniesienia, który jest wykorzystywany przez klientów. W jego ujęciu, owe mapy konsensusu mają ilustrować powiązane ze sobą reprezentacje umysłowe, skojarzenia oraz konstrukty mentalne, które są uznawane za najważniejsze przez wykazujących zainteresowanie konkretną kwestią członków określonego segmentu rynku. Tak skonstruowane analizy istotnych skojarzeń mają składać się na „atlasy anatomii” zbiorowego umysłu rynku.

5. Wpływ interpretatywizmu na kreację sloganów

Kulturowy przekaz informacyjny jest jedynie pustą formą, którą znaczeniem wypełniana dopiero odbiorca, a nadawca może jedynie próbować zawierać w przekazie jak najbardziej czytelne i konkretne wskazówki jak należy odczytywać daną informację, ale nigdy nie ma absolutnej pewności, że przekaz zostanie prawidłowo odebrany i zrozumiany zgodnie ze swoimi intencjami [Eco 1999, s. 263]. Konsumenci postrzegają ofertę rynkową przez pryzmat dwóch perspektyw: racjonalnej oraz emocjonalnej. Informacje postrzegane, analizowane i interpretowane w sposób racjonalny to przekazy w zakresie: istnienia oferty, zestawu użyteczności przez nią oferowanych, istotności takiego zestawu użyteczności dla danego konsumenta, możliwości pełnego korzystania z oferty, warunków finansowych zakupu oraz możliwości i sposobów nabycia danej oferty. Natomiast informacje postrzegane w sposób emocjonalny składają się z: tożsamości marki, wizerunku typowego konsumenta oraz sugerowanych warunków typowego użytkowania. Niehomogeniczność ludzkich motywów oraz posiadanej wiedzy powoduje, że różni ludzie będą potrzebowali do podjęcia działania różnej ilości informacji oraz informacji w różnym zakresie. Głównym czynnikiem rozróżniającym konsumentów w tym zakresie jest ich nastawienie do nowości oraz gotowość do podejmowania ryzyka [Rogers 2003, s. 24–25]. Dlatego też przekazy reklamowe powinny dostarczać odbiorcom jak najbardziej konkretnych wskazówek w zakresie postrzegania informacji racjonalnych oraz emocjonalnych, a slogan powinien stanowić czytelny wzorzec klucza rozkodowującego ogół przekazu marketingowego.

Głównym problemem klasycznego podejścia do sloganów reklamowych jest brak możliwości określenia cech jego konstrukcji w zapewnieniu sukcesu na rynku. Nurt interpretatywny wskazuje, że sama forma przekazu nie ma aż tak istotnego znaczenia, jak powiązana z nią interpretacja informacji, który w głównej mierze zależy od dostosowania przekazu do aktualnych uwarunkowań odbiorcy. Znaczna komplikacja procesu tworzenia przekazów marketingowych wynika z faktu, że konsumenci nie są jedyną grupą odniesienia dokonującą interpretacji kreowanych informacji, a motywy oraz wyznaczniki prowadzonych analiz

między tymi grupami są często diametralnie od siebie odmienne. Oprócz konsumentów wpływ na formę przekazu marketingowego mają twórcy, a także właściciel marki lub jego przedstawiciel. Można im przypisać następujące motywy w ocenie i interpretacji przekazów [Hayden 1995, s. 68]:

- z punktu widzenia konsumenta slogan oraz inne informacje marketingowe powinny dostarczać konkretnych wskazówek oraz wzorców do interpretacji możliwej interakcji swojej osoby z ofertą, przy czym prostą świadomość istnienia oferty można uzyskać poprzez ułatwienie zapamiętania oraz spontanicznego rozpowszechniania przekazu, ale kolejne zakresy niepewności wymagają rozpraszania przez bardziej precyzyjne i konkretne informacje;
- z punktu widzenia twórcy dobry przekaz powinien ukazywać jego możliwości oraz zdolności kreacyjne, przez co mogą mieć tendencję do zbytniego akcentowania formy nad treścią, ponadto twórca musi stworzyć taki przekaz, który zostanie zaakceptowany przez właściciela marki;
- z punktu widzenia właściciela marki przekaz powinien zawierać jak najwięcej danych o produkcie, przedstawiać ofertę w samych superlatywach oraz często powielać jego hierarchię wartości.

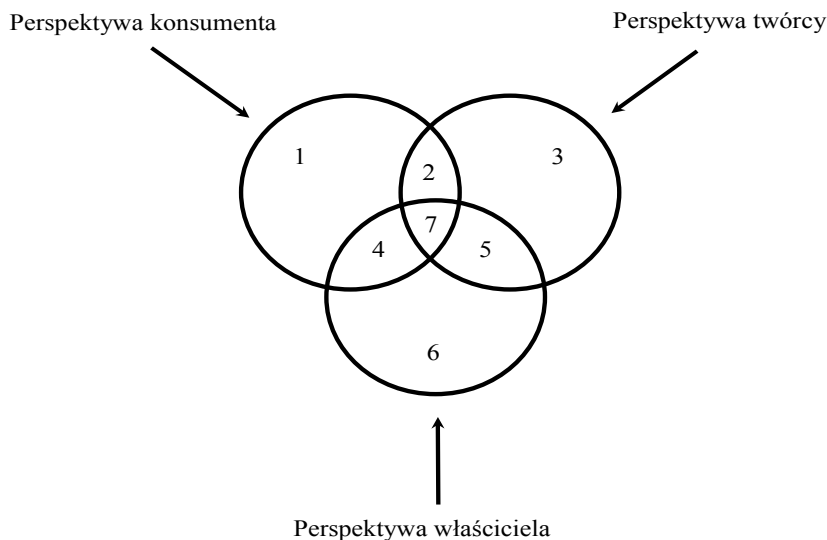
Z powodu trzech odmiennych perspektyw interpretacyjnych spośród wszystkich możliwych do wykreowania sloganów jedynie niewielka ich część będzie w stanie zaistnieć w przestrzeni społeczno-kulturowej oraz odnieść oczekiwany skutek¹. Interakcja pomiędzy oddziaływaniem wszystkich motywów, ujęć i perspektyw względem siebie wyznaczają pełny zakres odniesień, wokół których należy rozpocząć poszukiwanie odpowiednich sloganów. Należy przy tym dokonywać metodycznego zgłębiania wszelkich zalet opisywanej oferty, a także stylu, konwencji oraz kontekstu całości zaplanowanej przez właściciela marki strategii marketingowej oraz charakterystyki poznawczej targetu [Sullivan 2007, s. 98–103]. Wynika to z powiązania kreacji i rozpowszechniania sloganu z procesem interpretacyjnym dokonywanym przez poszczególne grupy odniesienia, przez co komunikacja marketingowa charakteryzuje się wyż-

¹ Graficzna reprezentacja tego zjawiska została przedstawiona na schemacie nr 1.

szym poziomem strukturyzacji niż standardowe metody komunikacji społecznej. W związku z tym można wyróżnić następujące etapy przez które musi przejść slogan [porównaj: Bedinger 2002, s. 113–116]:

- kreacja, w której twórca poszukuje odpowiedniej formuły komunikatu oraz wybiera cechy oferty, do których hasło będzie się odnosić;
- akceptacja sloganu przez właściciela marki, jak również może on znacząco wpływać na wybory dokonane w fazie kreacji w zakresie zarówno formy, jak i odniesień;
- rozpowszechnienie informacji, w czasie którego silne znaczenie odgrywa kontekst odbywającej się komunikacji oraz zakłócenia informacyjne;
- interpretacja w kategoriach rynkowych zachodzi w umysłach konsumentów na bazie zgodności ich procesu poznawczego z formą przekazu oraz trafnością i istotnością komunikowanych cech oferty;
- interpretacja w kategoriach społeczno-kulturowych może mieć miejsce w przypadku możliwości użytkowania sloganu w całkowitym odezwaniu od danej oferty, gdy slogan zostaje zaadaptowany jako element potocznego języka.

Rysunek 1: Zakresy interpretacyjne w kreacji przekazów marketingowych



Źródło: opracowanie własne.

Możliwe konsekwencje interakcji pomiędzy trzema perspektywami oceny i interpretacji sloganu reklamowego [porównaj: Sullivan 2007, s. 49–51]:

- kategoria irytujących dla konsumentów i niekonkretnych haseł, które rozpowszechniają się w społeczeństwie dzięki sprawności replikacyjnej, osiąganej najczęściej za pomocą prostych rymowanek, charakterystycznych zwrotów, itp. Mogą zauważalnie zwiększać sprzedaż tylko dzięki rozpraszaniu nieświadomości konsumenta o istnieniu danej oferty;
- slogany wartościowe dla konsumenta oraz atrakcyjne z punktu widzenia formalnego i strukturalnego, ale nie zaakceptowane przez właściciela marki;
- slogany nastawione na czysto artystyczny efekt, w których główny nacisk został położony na poprawność stylistyczną, gry językowe, itp., które jednak pozostają niezrozumiałe dla konsumenta i nie dostarczają żadnej konkretnej wiedzy o cechach oferty;
- nastawienie na aspekt informacyjny i użytkowy hasła, co powoduje znaczące ustępstwa formalne i artystyczne, a czasami nawet przekraczające normy obyczajowe;
- nastawienie na przedstawienie cech oferty w silnie artystyczny sposób, który jest zbyt zawiły w odbiorze i właściwej interpretacji dla przeciętnego konsumenta, gdyż może wymagać znacznej ilości wiedzy o danej kategorii produktów lub samym promowanym produkcie, aby właściwie zrozumieć przekaz;
- dominacja w przekazie informacji o cechach postrzeganych jako istotne jedynie z punktu widzenia producenta, w dodatku przedstawione w bardzo zawiły lub wręcz techniczny sposób, często zdominowane przez parametry lub współczynniki;
- slogany idealne z punktu widzenia interpretatywizmu, charakteryzują się czytelnymi odniesieniami do istotnych cech oferty z punktu widzenia konsumenta, przedstawiają esencję filozofii i strategii produktowej producenta oraz odznaczają się wysokimi walorami stylistycznymi i estetycznymi.

6. Wnioski

Podjęcie interpretatywne oferuje bardzo użyteczną i praktyczną perspektywę dla zasad konstruowania i analizowania informacji marketingowych zawartych w sloganach. Postrzeganie interakcji pomiędzy procesami nadawania znaczenia przez trzy główne grupy odniesienia zaangażowane w funkcjonowanie sloganu w przestrzeni społeczno-kulturowej pozwala na bardziej wnikliwą analizę konstrukcji sloganu oraz zawartych w nim odniesień, niż dotychczasowe klasyczne lub lingwistyczne podejścia do tego typu problematyki. Poszukiwanie zbieżnych możliwości interpretacyjnych przekazów może przyczynić się do ostrzejszej selekcji sloganów już na etapie ich formowania i akceptacji, co może istotnie zwiększyć znaczenie oraz efektywność oddziaływania sloganów na rynku.

Literatura

- Albin K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa 2002.
- Bedinger B., *The Copy Workshop Workbook*, The Copy Workshop, Chicago 2002.
- Bralczyk J., *Język na sprzedaż*, GWP, Gdańsk 2004.
- Budzyński W., *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltex, Warszawa 2000.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Eco U., *Semiologia życia codziennego*, Czytelnik, Warszawa 1999.
- Flint D., *Innovation, Symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing*, *Marketing Theory*, 2006, 3: 349–362.
- Godin S., *Purple Cow, Do You Zoom*, New York 2002.
- Hatch M.J., *The dynamics of organizational culture*, *Academy of Management Review*, 1993, 4: 657–693.
- Hayden S., *The Copy Book*, Rotovision, Zurych 1995.
- Heath R., *Ukryta moc reklamy*, GWP, Gdańsk 2006.
- Kamińska-Szmaj I., *Rodzaje i cechy sloganów reklamowych*, *Aida Media* 1996, 4: 33.
- Keller K., *Trzy pytania w sprawie marki*, *Harvard Business Review Polska*, IV 2003: 87–95.
- Kochan M., *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa 2005.
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.
- Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Profesj. Szk. Biznesu, Kraków 1997.
- Leigh J., Gabel T., *Symbolic Interactionism: Its Effects on Consumer Behaviour and Implications for Marketing Strategy*, *Journal of Services Marketing*, 1992, 3: 5–16.
- Ries A., Ries L., *Pochodzenie marek*, Helion, Gliwice 2005.
- Rogers E., *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 2003.

- Schuller A.M., Fuchs G., *Akademia Sukcesu*, Warszawa 2005.
- Sullivan L., *Spoty, plakaty i slogany: jak tworzyć lubiane reklamy*, Helion, Gliwice 2007.
- Trout J., Rivkin S., Ries A., *The New Positioning*, McGraw Hill, New York 1995.
- Zaltman G., *Jak myśleć klienci*, Forum, Poznań 2003.

Interpretativism approach in creation of slogans

Summary

Slogans are the carriers of the smallest portion of information about market offer. Because of that fact they are very significant in the process of marketing communication. Commonly used methods for message analysis don't provide useful and clear rules of slogan creation. This paper claims that interpretativism can offer a new and useful perspective for mechanisms of slogan functioning in culture and market practice.