

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE

ISSN 1733-2486

TOM XV, ZESZYT 4, cz. 2

Współczesne wyzwania zarządzania marketingowego

Redakcja

Muzahim Al-Noorachi

Andrzej Woźniak

Łódź, Warszawa 2014

Całkowity koszt wydania Zeszytu 4, cz. 2
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Muzahim Al-Noorachi, Andrzej Woźniak

Redakcja językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka

Komputerowy skład tekstu: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk

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

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: <http://piz.san.edu.pl>

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Słoneczna 3C,
05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp.....	5
Łukasz Sułkowski, Management – science in statu nascendi? Cognitive challenges in management science.....	9
Maciej Trippner, Wybrane determinanty doboru pracowników do zespołów zadaniowych aktywnym źródłem formułowania polityki marketingowej firmy	21
Yevhen Krykavskyy, Nazar Hlynskyy, Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego.....	33
Adrianna Trzaskowska-Dmoch, Potencjał kobiet w budowaniu dobrobytu gospodarczego.....	43
Dominika Kaczorowska-Spychalska, Portale zakupów grupowych a kształtowanie doświadczeń klienta.....	65
Agnieszka Łuczak, Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Marketing zaangażowany społecznie jako współczesna strategia zarządzania przedsiębiorstwem.....	79
Katarzyna Kolasińska-Morawska, Klient jako wykładnik sukcesu placówek handlowych.....	93
Katarzyna Wach-Grzybowska, Kreowanie marki organizacji w kontekście teorii marketingu strategicznego usług zdrowotnych.....	109
Marcin Lisowski, Wykorzystanie elementów E-commerce na przykładzie przedsiębiorstw operujących na rynku Automotive w Wielkiej Brytanii.....	121

Katarzyna Wach-Grzybowska , Zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie na przykładzie orientacji marketingowej.....	137
Michał Turniak , Neologizmy w sloganach reklamowych – analizy treści poszczególnych rodzajów neologizmów	147
Muzahim Al-Noorachi , Marketing przekazu ustnego (szeptanego) jako forma niepłatnej komunikacji marketingowej.....	163
Muzahim Al-Noorachi , New attitude toward the client as an effect of economic restructuring.....	177
Justyna Fijałkowska, Monika Sobczyk , Raportowanie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa – wiarygodne informowanie czy narzędzie PR.....	189
Michał Chmielecki , Wykorzystanie marketingu szeptanego w Internecie przez firmy z sektora MŚP w województwie łódzkim	205
Andrzej Woźniak , Hedging jako strategia zabezpieczająca przedsiębiorstwo przed negatywnym oddziaływaniem kryzysu	217
Andrzej Woźniak, Robert Seliga , Czynniki wpływające na rozwój jednostek medycznych w Polsce	231
Magdalena Gąsiorowska, Alicja Grochowska, Justyna Olszewska , Rola wiedzy, kategorii produktu i rodzaju informacji w zniekształceniach pamięciowych reklamy prasowej	243
Justyna Trippner-Hrabi , Osobowe źródła uzyskiwania przewag konkurencyjnych na rynku przedsiębiorstw	261
Jarosław Gawryś , Wdrażanie CSR jako elementu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku piwowarskim w Polsce	271
Sebastian Tylman , Orientacje marketingowe w kampaniach wyborczych jako przykład wyzwań zarządzania marketingowego.....	289

„Jedynym celem biznesu jest stworzenie klienta”

Peter Drucker

Wstęp

Szanowny Czytelnicy.

W ramach serii „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” Społecznej Akademii Nauk, mamy zaszczyt przedstawić Państwu kolejny zeszyt naukowy zatytułowany „Współczesne wyzwania zarządzania marketingowego”, który zawiera łącznie 21 opracowań. Zaprezentowane w poniższym zeszycie naukowym opracowania pomagają w zrozumieniu istoty współczesnego marketingu. Celem prezentowanej Państwu publikacji jest przybliżenie różnych koncepcji marketingowych, z którymi obecnie mamy styczność.

W pierwszym artykule autorstwa Łukasza Sułkowskiego pt. „Management – science in statu nascendi? Cognitive challenges in management science 1” ukazano wyzwania poznawcze w naukach o zarządzaniu. Autor prezentuje szerokie ujęcie tematu w oparciu o dyskusje i refleksje dotyczące problemów poznawczych w zarządzaniu.

Artykuł Macieja Trippnera pt. „Wybrane determinanty doboru pracowników do zespołów zadaniowych aktywnym źródłem formułowania polityki marketingowej firmy” porusza problematykę oscylującą w obszarze marketingu personalnego. Celem publikacji jest wskazanie istotnych elementów doboru pracowników oraz ich ról w zespole zadaniowym.

Opracowanie Yevhena Krykavsk’go oraz Nazara Hlynsk’go pt. „Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego” ukazuje problematykę dostosowania polityki marketingowej organizacji do zmieniających się czynników zewnętrznych.

W kolejnym artykule pt. „Potencjał kobiet w budowaniu dobrobytu gospodarczego” autorstwa Adrianny Trzaskowskiej-Dmoch wskazano czynniki o charakterze zewnętrznym mających bezpośredni wpływ na aktywność zawodową kobiet w ujęciu globalnym.

Autorem następnego artykułu pt. „Portale zakupów grupowych a kształtowanie doświadczeń klienta” jest Dominika Kaczorowska-Spychalska.

W zaprezentowanym artykule autorka podjęła próbę określenia istoty i roli portali zakupów grupowych w procesie budowania przewagi rynkowej. Zwrócono szczególną uwagę na oczekiwania i związane z tym opinie klientów.

Artykuł pt. „Marketing zaangażowany społecznie jako współczesna strategia zarządzania przedsiębiorstwem” autorstwa Agnieszki Łuczak oraz Małgorzaty Krajewskiej-Nieckarz porusza problematykę marketingu w nowym kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, które buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez społeczne zaangażowanie.

Maciej Dębski w kolejnym opracowaniu pt. „Przedsiębiorstwa i ich rola w tworzeniu jakości produktów destynacji turystycznych” skupia swoją uwagę na wskazaniu struktury i specyfiki jakości w przypadku produktu destynacji turystycznej.

Celem kolejnego artykułu pt. „Klient jako wykładnik sukcesu placówek handlowych” autorstwa Katarzyny Kolasińskiej – Morawskiej jest opracowanie, wykazanie roli i znaczenia zadowolenia oraz satysfakcji klienta w procesie realizacji obsługi jako wykładnika sukcesu na przykładzie placówek handlowych.

Artykuł Katarzyny Wach-Grzybowskiej pt. „Kreowanie marki organizacji w kontekście teorii marketingu strategicznego usług zdrowotnych” porusza problematykę marketingu w sektorze usług zdrowotnych. Celem artykułu była odpowiedź na pytanie: jak kreować świadomość i wizerunek marki z wykorzystaniem ‘marketingu usług zdrowotnych’?

W kolejnym artykule autorstwa Marcina Lisowskiego pt. „Wykorzystanie elementów E-commerce na przykładzie przedsiębiorstw operujących na rynku Automotive w Wielkiej Brytanii” poruszana jest problematyka wykorzystania nowoczesnych form handlu elektronicznego. Celem artykułu było zobrazowanie istotnych narzędzi w obszarze e-business jakie współczesne przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę w dobie zwiększającej się konkurencyjności rynkowej, jak również konieczność ich integracji w procesach operacyjnych firmy w celach optymalizacji obszarów logistycznych.

Artykuł Pawła Skoczylasa pt. „Opracowanie strategii konkurencji w procesach restrukturyzacji placówek ochrony zdrowia” stanowi kontynuację tematyczną dla artykułu Katarzyny Wach-Grzybowskiej. Obydwa artykuły poświęcone zostały problematyce zarządzania w sektorze usług medycznych. Celem artykułu było ukazanie korzyści, jakie niesie dla placówki ochrony zdrowia opracowanie skutecznej strategii konkurencji podczas prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych.

Kolejny artykuł autorstwa Katarzyny Wach-Grzybowskiej pt. „Zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie na przykładzie orientacji marketingowej” prezentuje analizę zakresu przedmiotowego gromadzenia danych o kliencie z wykorzystaniem Systemu Informacji Marketingowej w warunkach realizacji założeń marketingu transakcji oraz z wykorzystaniem założeń marketingu 1:1.

Michał Turniak w artykule pt. „Neologizmy w sloganach reklamowych - analizy treści poszczególnych rodzajów neologizmów” opisuje problematykę tworzenia przekazu treści reklamowych. Celem artykułu była analiza możliwości wykorzystania różnych rodzajów neologizmów w kreacji sloganów reklamowych.

Dwa kolejne artykuły autorstwa Muzahima Al-Noorachiego pt. „Marketing przekazu ustnego (szeptanego) jako forma niepłatnej komunikacji marketingowej” oraz „New attitude toward the client as an effect of economic restructuring” poruszają istotne aspekty współczesnego marketingu. W pierwszym artykule zaprezentowana została koncepcja marketingu szeptanego, w drugim zaś artykule autor prezentuje rolę klienta w procesie zarządzania firmą.

Celem artykułu autorstwa Justyny Fijałkowskiej oraz Moniki Sobczyk pt. „Raportowanie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa – wiarygodne informowanie czy narzędzie PR” jest wskazanie roli raportów społecznych, środowiskowych czy zintegrowanych, ogólnie nazywanych raportami biznesowymi (raportami CSR). W artykule poszukiwana jest odpowiedź na pytania: jaka jest wiarygodność powyższych raportów oraz jakie są wady i zalety raportów CSR.

Kolejny artykuł pt. „Wykorzystanie marketingu szeptanego w Internecie przez firmy z sektora MŚP w województwie łódzkim” to artykuł Michała Chmieleckiego. Przedstawiono w nim w jaki sposób firmy z sektora MŚP w województwie łódzkim wykorzystują marketing szeptany w Internecie.

Opracowanie Andrzeja Woźniaka pt. „Hedging jako strategia zabezpieczająca przedsiębiorstwo przed negatywnym oddziaływaniem kryzysu” poświęcone jest problematyce redefinicji założeń strategicznych przedsiębiorstwa i działań zmierzających w kierunku ograniczania skutków załamania gospodarczego od momentu jego rozpoczęcia.

Artykuł Andrzeja Woźniaka i Roberta Seligi pt. „Czynniki wpływające na rozwój jednostek medycznych w Polsce” przedstawia uwarunkowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce i analizę czynników mających istotny wpływ na rozwój jednostek medycznych w Polsce.

Opracowanie Magdaleny Gąsiorowskiej, Alicji Grochowskiej, Justyny Olszewskiej pt. „Rola wiedzy, kategorii produktu i rodzaju informacji w zniekształceniach pamięciowych reklamy prasowej” prezentuje w jaki sposób konstruować reklamę, aby informacje o produkcie w niej zawarte miały większą szansę na zapamiętanie, a także jak wiedza o produkcie pośredniczy w zapamiętywaniu przedstawianych w reklamie informacji.

Artykuł Justyny Trippner-Hrabi pt. „Osobowe źródła uzyskiwania przewag konkurencyjnych na rynku przedsiębiorstw” przedstawia istotną kwestię zdobywania wiedzy – inaczej szeroko rozumianego podwyższania kwalifikacji pracowniczych, które jest jednym z elementów mogących być źródłem przewag konkurencyjnych między firmami. W artykule wskazane są wybrane zdaniem autorki szczególnie ważne elementy i cechy, które usprawniają proces osobowego kształcenia.

Jarosław Gawryś w opracowaniu pt. „Wdrażanie CSR jako elementu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku piwowarskim w Polsce” posługując się analizą historyczną zmian zachodzących na rynku piwowarskim ukazuje jak ważne jest zidentyfikowanie podmiotów, na które działalność gospodarcza ma wpływ jako, że rynek piwowarski jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów przemysłu spożywczego. Strategia marketingowa firm wprowadza działania mające na celu zastosowanie w budowaniu przewagi konkurencyjnej elementów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Zeszyt ten zamyka opracowanie Sebastiana Tylmana pt. „Orientacje marketingowe w kampaniach wyborczych jako przykład wyzwania zarządzania marketingowego”, w którym Autor ukazuje jak marketing swoim wpływem i oddziaływaniem obejmuje kolejne obszary życia człowieka – politykę. Przytacza definicje marketingu politycznego prezentowane w literaturze współczesnej oraz różne podejścia przedstawicieli nauki do tego zagadnienia.

Muzahim Al-Noorachi, Andrzej Woźniak

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk

Management – science *in statu nascendi*?

Cognitive challenges in management and marketing¹

Abstract: This paper is the first publication from the series of four articles about cognitive challenges in management science. It is the result of the further discussions and reflections concerning the cognitive problems of management after publication of the books about epistemology of management. The question of identity of management perceived like a social science is important mainly to researchers, but also to reflective managers. The paper is a diagnosis of a current cognitive state with main thesis that management is still science *in statu nascendi*. Management belongs to the family of the social sciences and it is still in the primal stage of his evolution. First of all, there is a lack of agreement on the one paradigm or even one way of understanding and classifying the paradigms among scholars. Moreover, in consequence of multi-paradigmatic and multi-disciplinary approach, the poly-methodological perspective must be applied to management sciences. That means, type of the methodological eclectism that is the third characteristic point of management epistemology. At the end of the chapter the case of the multi-paradigmatic, poly-methodological and eclectic is shown in the marketing contemporary discourse.

Key words: management epistemology, management methodology, management paradigms.

Introduction

Epistemology, belonging to the management sciences, is a complex area to be analysed, that is why it is hard to indicate unambiguous research results. I would like to suggest a summary form, which starts from a short analysis of the current situation (diagnosis), then points out the problems that have not been solved (anomaly), and finally indicates possible courses of development for the management sciences (forecast).

¹ The deeper analysis of the problem in: Ł. Sułkowski, *Epistemology of Management*, Peter Lang International, Frankfurt-Berlin-Bern-Vien-Oxford-New York-London-Warsaw, 2013.

This paper is the first publication from the series of three articles about cognitive challenges in management science. It is the result of the further discussions and reflections concerning the cognitive problems of management after publication of the books about epistemology of management. The question of identity of management perceived like a social science is important mainly to researchers, but also to reflective managers. The paper is a diagnosis of a current cognitive state with main thesis that management is still science *in statu nascendi*.

In statu nascendi

In statu nascendi means that management sciences are still at the beginning of development. While diagnosing the current condition of management sciences, one can notice here manifestations of science that are established socially, institutionally, and at the same time *in statu nascendi* in epistemological and methodological sense. First of all, there are no common agreement on one paradigm in management or even how to classify different types of paradigms [Sulkowski 2012, pp. 106–112].

Management sciences are a characteristic convention in the researchers environment, in which research issues formed specific problems of epistemological, methodological and institutional nature. The identity of the management sciences researchers, though blurred and culturally relative, is focused on organizing process, which can be perceived ambiguously. It is possible to indicate that management sciences have their own characteristic, interdisciplinary research area, insight, and research methodology. This area is partly shared with research fields of other sciences, nevertheless some specific features can be pointed out, which are reflected in the science's ethos, epidemic ideals, and paradigms.

The identity of management sciences has been the subject of intensive research all over the world as well as in Poland for the last two decades [Johnson, Duberley 2005]. They assume the character of reflection on paradigms, methodology and development of science and its relation with the practice of management [Burrell, Morgan 1979; Remenyi, Williams, Money, Swartz 2005]. It is difficult to point out clear conclusions drawn from these analyses. Some researchers believe that for the development of management sciences it is necessary to precisely determine the field of research, insight and methods that will enable the demarcation between management sciences and other scientific disciplines [Sudoł 2014]. Other researchers take the position that allows the ambiguity of the concept of management and the ability

to overlap the object and methods of study with other disciplines [Sulkowski 2007]. The problem of scientific disciplines separation is associated primarily with complex relations with such disciplines, separated in Poland, as economy, finances, as well as sociology, psychology, law, cultural anthropology and many others. This may lead to the conclusion that management sciences are at an early stage of development or that they are at permanently birth stage (*in statu nascendi*).

Multi-paradigmatism in management

The key challenge of management science is the question of multi-paradigmatism and, in consequence, poly-methodology. According to numerous researchers, management has not developed its own, characteristic research methodology, but uses one from many other disciplines. Naturally, this does not undermine the scientific status of our discipline, as the study subject, i.e. 'organisation', may be examined with the use of scientific methods that were created by other social sciences, or other empirical sciences. In the case of management, we deal with a multiplicity of methods related mostly to different scientific paradigms and schools, as well as internal diversity of management sub-disciplines. Referring to the distinction made by G. Burrell and G. Morgan, we can point to the diversity of methods resulting from the multiplicity of organisation and management paradigms [Burrell, Morgan 1979]. The dominant current of management refers to an ideal of neo-positivist methods of quantitative and representative character, including statistical and survey methods, as well as para-experiments and simulations [Sulkowski 2004]. Alternative paradigms, such as the interpretative and symbolic or critical current, refer to the qualitative methodology, which focuses on exploratory aspects. Interpretivists prefer methods drawn from cultural anthropology and humanist sociology, i.e. organisation ethnology, in-depth interviews and discourse analyses [Alvesson, Willmott 2003, Howcroft, Trauth 2005]. The representatives of the critical current prefer emancipation and involved methods, leading to changes of unjust social and organisational order, based on the distribution of power, such as empowerment, critical text analyses and other methods of the denaturalisation of management discourse [Parker 2002]. Among the representatives of management science there are many authors who point to the need for combining methods drawn from different paradigms [Hatch, Schultz 1996].

The methodology of management sciences undergoes development and enrichment [Koontz, O'Donnell 1972, pp. 25–26]. It becomes more and

more pluralistic, and it draws inspiration and adopts methods and techniques from many other scientific fields. The main research trend in Poland, related to the preparation of works connected to obtaining a degree, continuously suffers from survey mania and "quantityphreny", which result from the pursuit of methodological purism rooted in neo-positivism (a specific *scientific correctness* through analogy to *political correctness*). At the same time, we can observe the rising number of research projects and scientific works that are based on methodological pluralism and combine methods taken from different paradigms and views. Another, no less significant division of research methods is the division into sub-disciplines. The methodologies of marketing, human resources management, quality management and managerial accounting differ mainly in the way they perceive aims, and in terms of research techniques and tools. This means that a methodological division, based on both paradigms and sub-disciplines, often results in a disproportion, or even contradiction between different research results. If such cognitive tension leads to research triangulation [Denzin 2006], then the polymethodology is of value, but when it is impossible to harmonise the results of research on an organisation based on different research perspectives, then it becomes a problem. The solution might be a kind of 'methodological eclecticism', condemning us to the application of the multiplicity of methods or attempts to bridge a gap between different perspectives (a meta-paradigmatic approach).

Eclectic nature of management

The management sciences identity is of a blurred, eclectic nature, combining incommensurate paradigms, and an array of anomalies, such as: theory versus practice, economy versus the humanities, basic research versus applied sciences [Dalton, Chrobot-Mason 2007, pp. 169–183]. Nevertheless, it appears here that identity reinforcement should be founded on epistemological and methodological reflection. The ambitious task of epistemological reflection continued to this day and has been undertaken by the praxeologists. The task has uncovered many problems stemming from reflection on cognitive foundations. First of all, it turned out to be impossible to unambiguously indicate logical and unquestionable cognitive foundations of the management sciences. This ambition, traced back to neo-positivism, has been inherited by the praxeologists. Second of all, praxeology copes with the problem of "meta-discourse sterility" – problem which also hits the system concept and other management theory trends. Explanations found on the

highest level of scientific analyses (“meta-discourse”) become a kind of philosophy and a way of thinking, which cannot be verified or falsified in any way. With time, they undergo petrification and ideologization, which make the reflections more and more hermetic and sterile. Third of all, praxeology has not coped with the challenges of cultural relativism, taking instead the view of scientific discourse versatility. Fourth of all, Polish praxeology experienced a very intense development in the times of centrally-planned economy, which took its toll on this discipline in the form of calls for determinism and instrumentalism. This is a simplifying assumption that encompasses full control over the actions of social actors and the effectiveness of deterministic planning, which can point to parallels with utopian projects of “social engineering”. Among Polish praxeologists today one can also notice development of management concept as a reflective and critical discipline.

Management as a discipline has rejected “methodological fundamentalism”, which defined “scientific nature” of a method in a restrictive way by referring to neopositivist models of natural sciences. Works of the contemporary management emphasize the necessity of using many cognitive and organization shaping methods. N. Denzin, formulating postulate referring to methodological triangulation, points to the necessity of using many mutually correcting and verifying methods [Denzin 1970]. “Methodological pluralism” assumes willingness to use methods taken from various disciplines and theoretical approaches for solving a research problem – “the multiple ways of seeing the world are accompanied by multiple and various ways, methods, techniques of research and attempts at transforming the world” [Krzyzanowski 1999, p. 280]. “Methodological anarchy” goes even further and suggests lack of devotion to any method and equal using of all methods and techniques taken both from science, and from colloquial life [Feyerabend 1996]. I think that the approach, which I would call “methodological eclecticism”, and which can be compared with other approaches to methodology (Table 1), is worth considering.

Table 1. Comparison of fundamentalism, pluralism, eclecticism, and methodological anarchy

Comparison criterion	Methodological fundamentalism	Methodological pluralism	Methodological eclecticism	Methodological anarchy
Necessity of using methods within science	One “scientific method” is needed. Cognitive techniques are diversified.	Many “scientific methods and techniques” are necessary, depending on discipline.	Many “scientific methods and techniques” are needed within one discipline.	Complete lack of scientific methods – “ <i>anything goes</i> ”.
The possibility of combining methods	Different scientific methods cannot be combined.	Methods taken from various paradigms and approaches can be combined.	Methods taken from various disciplines, paradigms and approaches can be combined.	Methods taken from science and colloquial life can be combined.
Development of methods within science	There is only one “scientific method” that emerges as knowledge, pertaining to a given discipline, is accumulated.	There are many scientific methods, which emerge as the discipline develops.	There are many scientific methods, which can be contradictory. The matter of their convergence is not solved.	There is no scientific method, and science does not undergo development.
Assessment of method's effectiveness	Scientific verification or falsification.	Cognitive effectiveness.	Cognitive and paradigmatic effectiveness.	Practical (paradigmatic) efficacy.

Source: own work.

Eclectic perspective in contemporary marketing

Marketing is the core of instrumental discourse of management sciences. Undoubtedly the dominating image of marketing management suggests a rational image of an economic entity operating on the market, aiming to achieve success by systematic recognition and planned development and satisfaction of the needs of potential customers. However, relativist ideas of postmodernism and eclecticism match contemporary theory and practice of marketing as well.

Postmodernism is a wide and ambiguous intellectual formation promoting anti-systematic, anti-methodological and eclectic view on social life. The interest in postmodern inspirations in management sciences was until the 80's of the 20th century when the constructivist understanding of organizations developed. Regardless of the program ambiguity a few features of postmodernism can be distinguished which will be referred to marketing [Venkatesh 2009].

1. Research theories and methodologies developed by marketing are pragmatic and local in their nature, and are not a reflection of universal regulations. Actually, it could be said following A. Venkatesh that marketing has always been postmodern, but was not aware of it [Venkatesh 2009]. Consumer, brand, organization identity, marketing orientation, corporate image, and even marketing strategy are not objective categories, but constructed as a social consensus, ordering and changing our world. They are formed on the basis of cultural solutions, are collective entities, and thus they combine historically established values and interests of various parties.
2. According to the assumptions of postmodernism, marketing, and science in general, is an activity based on values, in which the truth turns into a narrative [Venkatesh 2009]. Organization, company and market are conventional and ambiguous categories, interpreted in many ways, which should be considered as Wittgenstein's 'language games'.
3. According to the definition by C. Geertz people are involved in the network of meanings of their own creation [Geertz 1973]. A. Venkatesh indicates that today we are dealing with the 'economy of signs', which takes a post-material form. Consumers buy brands and meanings which they read subjectively using cultural interpretations [Venkatesh 2009]. Marketing communication takes place primarily in the symbolic world. The dominance of services in economy and the increasing role of brand and fashion are just some of the manifestations of the functioning of marketing as symbolic communication. Marketing becomes the system of production of socially promoted symbolic meanings associated with the consumption.
4. Subjectivism and particularism in marketing mean the adoption of the assumptions of a full, cultural flexibility of the consumer. The consumer is a kind of 'cultural plasticine', which is formed in the communication process. Marketing communication is therefore able to stimulate fashions in every sphere of society. It is possible to have a fashion for music, food, clothes, and even politicians.

5. Brand and symbolic meanings created by marketing as understood by CMS, are gaining aspects of symbolic violence [Bourdieu 1987]. They impose 'communication scripts' and stereotypes on cultures and their participants. Ready ways of understanding social reality which allow to avoid reflective and open to diversity attitudes. However, postmodern marketing does not assume that the creators of marketing communication act as a demiurges. They can influence the directions of discourse development but they cannot fully control it. Inside the culture, certain motives can be adopted, while others do not gain in importance. The creators of marketing communication promoting certain fashions try to put forward patterns to the recipients and observe to what extent they have been picked up. Naturally, it is known in advance that due to the ephemeral character of the consumer, they will not be permanent.

6. Postmodernism rejects the corresponding concept of truth. We deal with the multiplicity of realities and their subjective interpretation. J. Baudrillard uses the term 'simulacrum' to describe the process of constructing the world named by man [Baudrillard 1994]. Contemporary research on media, mass communication and cyberspace are close to the postmodern idea of hyper-reality. D. Peppers and M. Rogers talk about marketing paradigm shift accompanying the development of the Internet, which indicates the transition from one channel to multi-channel communication and personalized interactive communication [Peppers, Rogers 1993]. Cyberspace is described with the use of metaphors comparing it to the physical space, to books, to movies. However, it is qualitatively different from previously known to us everyday reality. In cyberspace, the identity of wanderers, who remain submerged in the boundless simulation existing in their minds and in the process of communication, is being erased.

7. Taylorism and Fordism grew out of the spirit of positivism and industrialization. Scientific organization of work was manifested in the necessity for deterministic division of labor into elementary sequences undergoing rigorous control by the management. Marketing at its inception alluded to these assumptions. It was supposed to propose models of sales, communication, distribution and pricing activities of the company operating in the conditions of mass production of goods. The basic idea of the circle of marketing strategy, marketing research and marketing-mix was based on deterministic assumptions. The new orientation in management sciences also carries significant implications for marketing management. According to some researchers, organizations of the future will be multicultural and pluralistic, net-based, decentralized and heterarchic, based on symbolic goods [Engholm

2001]. Organizations active in the information society will be based on self-steering, flexible worker teams. Marketing activities should become the subject of interest to most employees, not only specialized sections. To this end, multi-skilled employees are required who can quickly adapt to changing market demands. Multicultural marketing must account for the fundamental importance of cultural and language differences, creating multi-dimensional net-based and interactive relationships with the customers. Thus, the development of methods of partnership and relationship marketing, which will be adapted to the local cultural context, seems likely. The assumption of social constructionism and the importance of symbolic goods leads marketing people to focus on creating and promoting meanings which have a chance to enter the cultural discourse.

8. Power is one of the key themes of the CMS and postmodernism. M. Foucault believed that power is always associated with knowledge, because while ruling we create the truth. It is not possible to exercise power in a different way, other than through the production of truth [Foucault 2000]. With regard to marketing, one can point to the issue of ethical problems of this discipline. Creating symbolic meanings and goods such as brands is a kind of 'symbolic violence' practiced by corporations. With the influence of communication channels it is possible to manipulate with meanings for the implementation of economic and political interests. Postmodern marketing assumes ethical sensitivity to sophisticated forms of marketing manipulation and exposes the manipulation of social engineering and psychomanipulation approach of modernist marketing.

An attempt to present a post modern perspective in marketing indicated the purposefulness of seeking such inspirations. Eclectic, postmodern approach to marketing confirms that it is a multi-paradigmatic discipline, currently *in statu nascendi*.

Conclusion

Management belongs to the family of the social sciences and is still in the primal stage of his evolution. First of all, there is no agreement on the one paradigm or even one way of understand and classify the paradigms among scholars. Moreover, in consequence of multi-paradigmatic and multi-disciplinary approach, the poly-methodological perspective must be applied to management sciences. That means, type of the methodological eclecticism that is the third characteristic point of management epistemology. The good

reflection of these cognitive traits in management we could find in marketing discourse.

Having reached the diagnosis that in modern management sciences we have to deal with ambiguity in the area of the object of study and methodology, there remains an answer to a more difficult question of whether it is permanent ‘immaturity’ of management sciences, or it just a stage in development, which leads to more developed stages. The current multiplicity of theories, methods, paradigms and scientific schools called ‘management theory jungle’ does not indicate a perspective of quick integration. This could indicate that management sciences are ‘permanently immature’ and therefore *in statu nascendi*. However, it does not seem that there are conclusive arguments allowing to unambiguously declare this stage of *in statu nascendi* of management sciences as final. There may appear and develop a paradigm which will meet the integration role in the future. An example of attempts to search for such a new, universal paradigm for management sciences, and perhaps even for social sciences in general, may be a reflection on neoevolutionism [Sulkowski 2009].

Bibliography

- Alvesson M., Willmott H.C. (2003), *Studying Management Critically*, Sage, London.
- Baudrillard J. (1994), *Simulacra and Simulation*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Bolman L.G., Deal T.E. (2003), *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bourdieu P. (1987), *Espace social et pouvoir symbolique*, w: « Choses dites », Minuit, Paris.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.
- Dalton M., Chrobot-Mason D. (2007), *A theoretical exploration of manager and employee social identity, cultural values and identity conflict management*, “International Journal of Cross Cultural Management”, 7.2, pp. 169–183.
- Denzin N. (1970), *The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods*, Aldine Publishing Co, Chicago.
- Denzin N. (2006), *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction.
- Engholm P. (2001), *The Controversy Between Modernist and Postmodernist Views of Management Science: Is a Synergy Possible?*, Internet, Monash University.
- Feyerabend P. (1996), *Przeciw metodzie*, Siedmiorog, Wrocław.
- Foucault M. (2000), *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, Random House, New York.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.

- Hatch M.J., Schultz M. (1996), *Living with Multiple Paradigms. The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, "Academy of Management Review", Vol. 21, No 2.
- Howcroft D., Trauth E. (2005), *Handbook of Critical Information Systems Research*, Edward Elger, London.
- Johnson P., Duberley J. (2005), *Understanding Management Research*, Sage, London.
- Koontz H., O'Donnel C. (1972), *Principles of management: an analysis of managerial functions*, McGraw-Hill, pp. 25–26.
- Krzyzanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy i trendy*, PWN, Warsaw, p. 280.
- Parker M. (2002), *Against Management*, Cambridge.
- Peppers D., Rogers M. (1993), *The One-To-One Future*, Judy Piatkus Publishers.
- Remenyi D., Williams B., Money A., Swartz E. (2005), *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, Sage, London.
- Sudol S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1.
- Sulkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa, pp. 106–112.
- Sulkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115).
- Sulkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne zarządzanie”, nr 1.
- Sulkowski Ł. (2009), *Paradygmat neoevolucjonizmu w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd organizacji”, nr 3.
- Sulkowski Ł. (2007), *Problem demarkacji nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Venkatesh A. (1999), *Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy*, "Journal of Macromarketing", vol. 19, nr 12.

Maciej Trippner
Społeczna Akademia Nauk

Wybrane determinanty doboru pracowników do zespołów zadaniowych aktywnym źródłem formułowania polityki marketingowej firmy

Selected determinates of the employee's selections to the work team as a active sources of formulating the companies politic marketing

Abstract: The proper employee's sections is one of the factor in marketing policy. It is important to activate the chosen tools of employment marketing specially towards the work teams and theirs leaders. This aspect is one of the determinates which helps with fulfilling the team's objectives.

Key words: marketing policy, employee's selections, work team.

Wstęp

Właściwie przeprowadzona procedura doboru kadr w sposób istotny wpływa na efektywność wykonywanych przez nie zadań. Zgodność posiadanego wykształcenia w momencie angażowania do pracy z wykonywanymi później obowiązkami, stwarza potencjalnie większe możliwości pełnego wykorzystania kwalifikacji niż w przypadku braku takiej zbieżności. Oznacza to również, że nakłady osobowe w kwalifikacje już na wstępie rozwoju karier zawodowych zostały prawidłowo ukierunkowane. Z powyższego wynika cel pracy, w którym opisano najistotniejsze elementy, uwzględniane w doborze pracowników do zespołów zadaniowych i roli w tym zakresie liderów organizacji.

Pracownicze zespoły zadaniowe

Powodzenie przedsięwzięć realizowanych przez firmy w dużej mierze zależy od właściwego doboru i efektywnego wykorzystywania zasobów ludzkich zaangażowanych w realizację zadań. Wielkość wolumenu zatrudnienia powinna uwzględniać rzeczywiste potrzeby kadrowe, zgodne z założonymi przewidywaniami i z warunkami ich realizacji. Pracownicy zespołu mogą stanowić część organizacji opracowującej projekt lub są to osoby pozyskane z zewnętrznego otoczenia firmy. J. Lichtarski zauważa, że „Skład uczestników organizacji realizującej różnorodne funkcje, przy wykorzystaniu tymczasowych zespołów zadaniowych, jest niestały, a jej granice trudne do określenia. W ramach powołanego zespołu zadaniowego każdorazowo ustalane są obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialności poszczególnych uczestników” [Lichtarski 2007, s. 27]. Istnienie tego typu grup w przedsiębiorstwie powoduje, że jego struktura ma charakter zadaniowy. Oprócz trwałych jej elementów, cechujących tradycyjne firmy (stanowiska, hierarchia, podział obowiązków), istotną rolę odgrywają w niej zespoły zadaniowe, które są wkomponowane w istniejącą strukturę. Składają się one z pracowników jednej firmy, której siedziby mogą być rozproszone geograficznie lub z pracowników zaangażowanych w zadania, których wykonawcy przynależą do różnych organizacji. Wreszcie trzeci rodzaj zespołów zadaniowych mogą tworzyć pracownicy firmy, których łączy jedno miejsce działania w sensie geograficznym i podmiotowym. Zespół zadaniowy składa się z osób różnorodnych pod względem charakteru, wieku, umiejętności, doświadczenia, wiedzy, wyznania i innych cech. Jego tworzenie polega na pozyskiwaniu jednostek posiadających odmienne atrybuty, tak, by ich współpraca charakteryzowała się wzajemną łącznością. Głównym wyznacznikiem doboru uczestników do zespołów zadaniowych jest posiadanie przez nich pożądanых kompetencji. Z uwagi jednak na specyfikę pracy w tych zespołach, związaną z ich tymczasowym charakterem, różnorodnością i wielością zadań oraz zjawiskami, takimi jak konflikty celów i zasobów oraz jednoczesne występowanie wielu ośrodków władzy, bardzo ważną rolę odgrywają dodatkowe cechy, postawy, umiejętności i doświadczenia wszystkich pracowników [Lichtarski 2007, s. 29].

Pracownicy mogą być zaangażowani w zadania kilku określonych grup. Wymaga to posiadania przez nich właściwych kwalifikacji. Ważnym wyznacznikiem, decydującym o zaangażowaniu osoby w projekt jest posiadanie przez nią odpowiednich kompetencji niezbędnych do realizacji zadania. Ze względu na specyfikę charakteru pracy zespołowej, niezmiernie istotny jest również fakt występowania u kandydatów odpowiednich postaw, umiejętno-

ści, podzielności uwagi, empatii i innych cech charakteru, które pożądane są w tego typu grupach. Wymagania stawiane członkom zespołów zadaniowych są większe niż te oczekiwane od pracowników trwałych komórek organizacyjnych. Muszą oni, oprócz wiedzy i umiejętności specjalistycznych, wykazać się: inicjatywą w wielu różnych sytuacjach, ciągle mierzyć się z rozwiązaniem nowych problemów oraz akceptować wyższy poziom niepewności w działaniach. Ostatnia cecha wynika z faktu, że struktury zadaniowe w mniejszym stopniu zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa pracowników [Leavitt 2004, s. 101]. Członkowie zespołów zadaniowych, oprócz realizacji zadań podstawowych, które są im przypisane ze względu na podział pracy w przedsiębiorstwie, muszą również podejmować inicjatywy w wielu różnych sytuacjach. Mogą to być działania związane z zarządzaniem projektem, kierowaniem zespołu lub obowiązki drugoplanowe. Dlatego też wymagania wysuwane w ich kierunku są bardziej kompleksowe niż te stawiane pracownikom zatrudnionym w tradycyjnych strukturach organizacyjnych. Muszą oni, oprócz odpowiedniej wiedzy, kompetencji, cechować się również umiejętnościami takimi jak: praca w sytuacjach stresowych, szybkie i skuteczne rozwiązywanie problemów i konfliktów, nastawienie na rezultaty (a nie tylko na działania).

W przedsiębiorstwie posiadającym taką strukturę pracownicy nie mają pewności uczestnictwa w kolejnych projektach, liczebności i składu zespołów oraz funkcji, jakie będą w nich pełnili [Jasińska 2010, s. 200–201]. W organizacjach cechujących się strukturami zadaniowymi może występować zmienność ról tzn. zatrudnieni pełnią w jednych projektach funkcję kierowniczą, a w innym podwykonawczą. Dlatego też listę pożądanych cech pracowniczych należy uzupełnić o umiejętności: organizatorskie, kontrolne, motywacyjne, przywódcze oraz obiektywizm.

Dobór pracowników

Jak zauważa M. Jasińska, podczas doboru pracowników do zespołu osoby odpowiedzialne za rekrutację i selekcję powinny zwrócić uwagę na poziom motywacji kandydatów oraz czynniki ją kształtujące. Minimalizowany będzie wówczas fakt wyboru jednostki o zbyt wysokich kompetencjach, aspiracjach i oczekiwaniach. W takiej sytuacji przypadkowy i chaotyczny dobór ludzi traktowany jest jako główna przyczyna niskiego poziomu efektywności działania i występowania synergii negatywnej. Wyraźnym jej przejawem staje się rywalizacja, a nawet często eliminacja współpracowników [Lichtarski 2007, s. 29].

Przy formułowaniu zespołu zadaniowego należy mieć na uwadze następujące kwestie:

- doboru odpowiedniej liczby ludzi do zespołu. Przy dużej grupie osób zaangażowanych w projekt występuje większy chaos spowodowany różnorodnością pracowników pod względem postaw, przekonań, zaangażowania, umiejętności,
- uwzględnienia zasady rezerwy kwalifikacji,
- dostępności bazy technicznej i innych zasobów, niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia,
- wytyczenia perspektyw działania. Cele nakreślone przez lidera czy pomysłodawcę projektu muszą być jasno sprecyzowane. Pomogą one wtedy wyzwolić zaangażowanie osób w nim zatrudnionych,
- ustalenia odpowiednich kanałów komunikacyjnych. Zespół zadaniowy to często jednostka, której członkowie są rozproszeni geograficznie oraz posiadają stosunkowo dużą niezależność. Ważne jest, by ustalić sposób, częstotliwość komunikowania się oraz drogę przepływu informacji i decyzji.

Dobór pracowników do projektu jest z jednym z etapów formułowania zespołu zadaniowego. Według Z. Brzezińskiego moment, w którym menadżerowie organizacji zaczynają myśleć o stworzeniu zespołu zadaniowego, można określić mianem organizowania. Składa się on z czterech podstawowych kroków [Kopczewski 2009, s. 48, Brzeziński 2007, s. 190]:

- ustalenie celów, potrzebnych zasobów i wymagań w ramach zadania,
- określenie wymagań wobec kandydatów na stanowiska (podstawę stanowi krok pierwszy),
- poszukiwanie i dobór członków zespołu zadaniowego,
- dokończenie sporządzenia planu projektu wraz z członkami zespołu.

Dobór pracowników nie kończy się na utworzeniu zespołu zadaniowego. Jego skład może być modyfikowany w trakcie realizacji projektu w zależności od zmieniających się potrzeb i określeniu deficytu kadrowego. Nowy pracownik, zaangażowany do pracy zespołu zadaniowego poddany jest ogromnemu stresowi. Nie zna on zwyczajów w nim pracujących. Staje się też zagrożeniem dla starszych stażem kolegów na drodze do wyższych stanowisk [Iszkowski 2001, s. 71]. Podczas procesów adaptacyjnych nowego pracownika do już istniejącego zespołu należy pamiętać, by zatrudniony nie czuł się odizolowany od reszty grupy. Sytuacja taka może spowodować zachwianie dynamiki pracy i pogorszenie jej atmosfery. Jednostki pozostawio-

ne „same sobie” mogą zacząć łączyć się w podgrupy, tworząc zespoły outsiderów, które nie będą w stanie wtopić się w rytm pracy pozostałych zatrudnionych. Reszta pracowników może okazywać postawy niechęci wobec nowych osób, co w znacznym stopniu oddziałuje na zdesynchronizowanie rytmu pracy zespołu oraz negatywnie wpływa na osiągnięte przez niego wyniki. Niezmiernie ważne jest opracowanie przez przedsiębiorstwa planu wdrażania nowych osób do istniejącego już zespołu. Obejmować to winno zarówno zapoznanie się z: formalnymi procedurami pracy, informacjami o firmie tj. celach, strukturze, misji etc., jak również wzajemne się poznanie nowo zatrudnionych z: menadżerami, pracownikami oraz osobami zaangażowanymi w inne zespoły. Służyć temu mogą rozmaite szkolenia, treningi oraz nieformalne spotkania (wspólne lunchy) czy organizowanie korporacyjnych uroczystości, które wpływają pozytywnie na procesy adaptacyjne nowo zatrudnionych.

Rodzaje komplementarności w doborze pracowników

Współczesne organizacje, posiadające w swoich strukturach zespoły zadaniowe, stają się bardziej elastyczne i skuteczniej, a w rezultacie łatwiej mogą konkurować na rynku globalnym. Pracownicy dobierani są do grupy w zależności od potrzeb i sygnałów płynących z otoczenia. Zespół taki w sposób bardziej kompleksowy i szybki zaspokaja pojawiające się potrzeby konsumentkie, ponieważ ma on możliwość posiadania w swoich szeregach najwybitniejszych osób z różnych zakątków świata. Wielkość zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach odpowiada rzeczywistym zapotrzebowaniom technologicznym, organizacyjnym i popytowym. Podmiot taki staje się bardziej elastyczny poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej, która przyczynia się do łatwiejszego przepływu informacji i decyzji, decentralizacji władzy, ograniczenia kosztów czy poprawnego formułowania procesów organizacji pracy.

Właściwy dobór pracowników zespołu, przy użyciu narzędzi rekrutacji i selekcji, prowadzić winien do komplementarności pracy jego członków. Termin ten zgodnie z definicją „Słownika Języka polskiego” wskazuje „na wzajemne uzupełnianie się, dopełnianie” [Sobol 2003, s. 344]. Zespół utworzony z poszczególnych osób ma często w wyniku synergii większą wagę niż suma pojedynczych jego jednostek składowych. Wyróżnia się cztery rodzaje komplementarności (biorąc pod uwagę kryterium pracy grupowej): zadaniową, w zakresie wiedzy specjalistycznej, poznawczą i ról [Miles, Watkins 2008, s. 29].

Komplementarność zadaniowa polega na wykonywaniu przez członków zespołu różnych obowiązków, które wzajemnie tworzą całość. Każda osoba jest specjalistą w danej dziedzinie oraz jest odpowiedzialna za określone zadanie. Niemniej jednak dąży się do tego, aby zatrudnieni pracujący nad projektem „wymieniali” się zadaniami, uczyli się wzajemnie. Prowadzi to w efekcie do minimalizowania rutyny, znużenia oraz do rozszerzania kompetencji zatrudnionych.

Komplementarność w zakresie wiedzy specjalistycznej. Członkowie zespołu posiadają wiedzę ekspercką potrzebną do efektywnego prowadzenia przedsięwzięć np. w zakresie procedur prawnych, gospodarczych, patentowych, finansowania operacji czy technologii informatycznych itp. Zbiór wyżej wymienionych dziedzin jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju organizacji. Wysoki ich poziom przyczynia się do tego, iż przedsiębiorstwa mogą stać się bardziej konkurencyjne na rynkach globalnych i lokalnych.

Komplementarność poznawcza jest uzupełnianiem się osób pracujących w zespole w zakresie zdobywania nowej wiedzy. Korzystają oni z różnych źródeł pozyskiwania informacji oraz inne obszary tematyczne są w kręgu zainteresowań poszczególnych zatrudnionych. Suma dotychczasowej oraz nowo zdobytej wiedzy, którą posiadają członkowie zespołu, tworzy komplementarny zbiór, który jest narzędziem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Komplementarność ról wynika z różnych typów zachowań członków zespołu. Wśród nich wyróżnić można między innymi: kierownika, twórcę, radykała, osobę harmonizującą, przewodnika, krytyka, analityka, koordynatora itd. W nowoczesnym zarządzaniu nie wystarczy zatrudnić fachowca z odpowiednim wykształceniem i umiejętnościami. Wybór pracownika powinien być determinowany również zbiorem cech, które będą przydatne w dalszym funkcjonowaniu zespołu.

Rola lidera zespołu

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, spowodowane globalizacją i umiędzynarodowieniem przyczyniły się do konieczności uelastycznienia budowy systemów organizacyjnych. Jednym z kierunków przemian w firmach jest odchodzenie od tradycyjnych modeli opartych na władzy, gdzie menadżer zajmuje formalnie utworzone stanowisko kierownicze. We współczesnych przedsiębiorstwach wylaniana jest postać lidera, który

przewodzi pracom zespołów zadaniowych. Osoba ta może być powołana na to stanowisko z sytuacyjnego wyboru, gdzie jego duży zasób wiedzy i umiejętności stanowi podstawowy argument takiej decyzji.

Aby powiodła się misja, zespoły zadaniowe potrzebują silnych przywódców, zdolnych przekonać profesjonalistów wysokiej klasy i pokierować nimi tak, aby osiągnęli cel. To wymaga wielu unikalnych kompetencji, które menadżerowie zespołów zadaniowych muszą rozwijać, aby stawać się coraz lepszymi zarządcami [Brzeziński 2007, s. 166].

Jak podkreśla P. Drucker, rola lidera to coś więcej niż inspirowanie i zespalandzenie działalności swoich współpracowników. „Pierwszym i najważniejszym jego zadaniem jest gromadzenie energii w sobie po to, by móc ją rozdzielać pomiędzy tych, którzy go otaczają” [Drucker 2002, s. 7]. Powinien on również odpowiednio stymulować pracę swojego zespołu, by zmaksymalizować jego potencjał skutkujący w tworzeniu wiedzy.

Lidera zespołu cechować winny pewne umiejętności. Kluczową z nich jest przekonanie członków do nakreślonej wizji oraz spowodowanie, że stanie się ona częścią wspólną dla całej grupy. Musi być on wizjonerem oraz inspiratorem dla pozostałych osób. Przyczyni się to do wzrostu poziomu zaufania w stosunku do jego pomysłów oraz otrzyma on niezbędne wsparcie od pozostałych osób. Zatrudnieni z większym przekonaniem będą angażowali się w projekty, jeśli pomysły wytyczone przez lidera staną się też ich ideami. Sytuacja taka w sposób bezpośredni ma wpływ na kolejną umiejętność, jaką posiadać winien lider, mianowicie zdolność do właściwego doboru pracowników. Zatrudnieni chętniej angażują się w przedsięwzięcia, gdy podziwiają te same cele oraz gdy osoba lidera jest dla nich autorytetem. Praca jednostek, jak i całego zespołu staje się wtedy bardziej efektywna. Lider również musi wystarczająco wcześnie dostrzegać i reagować na konflikty. Ważne jest, by potrafił on nie tylko łagodzić jego skutki, ale również umiał rozpoznawać źródła sporów. Kolejną umiejętnością jest motywowanie indywidualnych osób oraz całego zespołu. Przejawiać się to może w nagradzaniu i pochwalach zatrudnionych, sprowadza się to także do kreatywnego krytykowania oraz poddawania w wątpliwość niesłusznych rozwiązań. Lider ma za zadanie uczyć innych i pomagać im w osiąganiu celów oraz zachęcać do podejmowania samodzielnych decyzji. Musi on również posiadać zdolności organizacyjne i administracyjne. Wskazane jest również, by cechował on się umiejętnościami negocjatorskimi. Zespół wybitnych specjalistów to mnogość dobrych rozwiązań, nie zawsze jednak możliwych do zrealizowania. Lider pomaga w osiąganiu konsensusu i wyselekcjonowaniu tych najlepszych pomysłów oraz przekonaniu innych do wybranego rozwiązania.

Pozyskiwanie liderów zespołów zadaniowych może odbywać się różnymi kanałami. Po pierwsze są to osoby importowane z zagranicznych oddziałów firmy. Kandydatów na takie stanowisko jest na ogół wielu, ponieważ wiąże się to dla nich np. ze znacznie wyższymi dochodami oraz zwrotem kosztów przeprowadzki, wynajmu mieszkania, służbowym samochodem czy opłatami czesnego w szkołach dla dzieci. Firmy decydują się na takie rozwiązanie, ponieważ chcą mieć osoby na stanowisku kierowniczym, które znają specyfikę funkcjonowania firmy, są ekspertami, prowadziły już tego typu projekty w kraju, posiadają oni sieć międzynarodowych znajomości [Iszkowski 2001, s. 28]. Po drugie, organizacje mogą zlecić agencji rekrutacyjnej zatrudnienie lidera zadania spoza środowiska firmy. Poszukuje ona najlepszych specjalistów w kraju do realizacji projektu, a o ostatecznym angażu kandydatury decyduje kierownictwo przedsiębiorstwa. Korzyścią przemawiającą za takim rozwiązaniem jest znajomość potencjalnego kandydata realiów funkcjonowania rynków oraz przedsiębiorstw na nich działających. Trzecim podejściem jest angażowanie osób na pozycję liderów w drodze awansu. Kandydaci są pracownikami danej organizacji i mogą w ten sposób rozwijać ścieżkę kariery w macierzystym przedsiębiorstwie. Na korzyść zatrudniania liderów z własnych zasobów przemawia fakt, że znają oni specyfikę pracy i kulturę organizacyjną firmy. Proces takiego doboru jest mniej czasochłonny i kosztowny, stanowiąc równocześnie dobre narzędzie motywacyjne, nakierowane na najlepszych pracowników. Zagrożeniem jest ograniczona wiedza kandydatów związana ze znajomością tylko swojego podmiotu i jego otoczenia.

Lider w kierowaniu pracami zespołu może posługiwać się podejściem zorientowanym na zadania. Sprawuje on wtedy ściślejszy nadzór nad pracownikami, by dopilnować właściwego wykonywania polecenia. Większy nacisk kładzie na poprawność, terminowość realizowanych zleceń niż na rozwój osobisty i zadowolenie z pracy zatrudnionych. Drugim podejściem jest styl zorientowany na pracowników, w którym kierownik zwraca większą uwagę na motywowanie osób, wypracowanie atmosfery szacunku, koleżeństwa opartego na wzajemnym zaufaniu. Zatrudnieni mają wówczas większą możliwość wykazania się oraz rozwoju własnych kompetencji [Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 457]. Wybór jednej z dwóch wymienionych alternatyw zależy w dużym stopniu od rodzaju zadania, składu osobowego zespołu, narzuconych terminów. Przewagę należy nadać podejściu drugiemu, ponieważ wyniki pracy zespołu mogą być bardziej owocne, dzięki występowaniu między innymi efektu synergii i komplementarności pracy zatrudnionych. Członkowie zespołów zadaniowych, którzy są pracownikami wiedzy, niechętnie stosują się do sztywnie narzuconych reguł i przepisów, odczuwając szczególnie brak możliwości wdrażania własnych eksperckich opinii.

Zdaniem M. Brzezińskiego najodpowiedniejszym stylem kierowania jest ten o cechach kreatywnych. Wzmacnia on zaangażowanie, utrwalanie „ducha” zespołowości i komunikowanie się wplecione we wzorce relacji międzyludzkich. Sztuka takiego stylu kierowania ludźmi polega w dużej mierze na rozpoznawaniu ich mocnych i słabych stron oraz szukaniu twórczych sposobów, by zrobić użytek z pewnych atutów. Stanowią one fundament zespołu o odpowiedniej kombinacji umiejętności, talentów i osobowości [Brzeziński 2009, ss. 95–96].

Lider zespołu powinien mieć także odpowiedni zbiór cech charakteru, który pomaga mu w koordynowaniu prac oraz inspirowaniu do odpowiednich działań osób zaangażowanych w projekt. Do najważniejszych zaliczyć można: podzielność uwagi, umiejętność priorytetyzowania zadań, kreatywność, bezstronność, chęć ciągłego rozwoju, umiejętność partycypowania, komunikatywność, bycie odważnym.

Jednym z zadań lidera jest rozwój zespołu. Osiągnięte może to być poprzez zwiększenie samodzielności zatrudnionych, dzięki czemu stają się oni bardziej kreatywni i twórczy. Delegowanie uprawnień oraz stosowanie empowermentu przyczynia się do tego, iż członkowie grupy stają się odpowiedzialni za coraz większą liczbę trudnych zadań. Sytuacja taka sprzyja osiągnięciu lepszych rezultatów, decyzje podejmowane są w szybszy sposób oraz zespół ma możliwość mierzenia się z coraz to nowymi wyzwaniami. Lider nie daje od razu odpowiedzi na pytania, lecz stawia je, zachęcając innych do kreatywnego myślenia. Na pozytywny rozwój zespołu ma również wpływ możliwość zwracania się zatrudnionych z pytaniami do kierownika. Menadżer musi poświęcać swoją uwagę i znajdować dla nich czas. Powinien on w sposób kompleksowy analizować sytuacje problemowe oraz postarać się o utworzenie możliwie szerokiego koszyka rozwiązań, który przyczyni się do ewolucji pracy zaangażowanych osób. Negatywnie na rozwój zespołu wpływają kwestie konfliktowe czy sytuacje sporne. Zadaniem lidera jest również wdrażanie oraz wzmacnianie pozytywnych wzorców zachowań, postaw, umiejętności, które mają wpływ, w sposób bezpośredni na sukces pracy zespołowej. Znajomość stosowania przez lidera twórczych technik rozwiązywania problemów, takich jak: burza mózgów, analiza morfologiczna, metoda sześciu kapeluszy sprzyja dotarciu do najlepszych rozwiązań przez zespół i przyczynia się do jego rozwoju. Zadaniem lidera jest dbanie o właściwy przepływ wiedzy wewnątrz zespołu oraz o zapewnienie jej stałego dopływu zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz organizacji (np. za pomocą metody benchmarkingu), co wpływa znacząco na poziom rozwoju grupy. Warunkiem koniecznym z punktu widzenia skuteczności działania przedsięwzięć

prowadzonych przez zespół, jest to, aby lider pracował razem z pozostałą częścią grupy nad zadaniem. W przeciwnym razie stworzone zostaną powody dla podejmowania przez niego niewłaściwych decyzji, które petryfikowane w odpowiednio długim czasie stają się źródłem zahamowania rozwoju zespołu.

Zagrożeniem, z jakim międzynarodowe firmy muszą się mierzyć, zatrudniając ambitnych, dobrych liderów jest ich wypalenie zawodowe oraz możliwość absencji z powodów sytuacji stresowych. Realizując zadanie często uruchamiają oni wszystkie pokłady energii. Należy uważać, aby za bardzo nie eksploatować zatrudnionych, ponieważ prowadzić to może do obniżenia ich: wydajności, kojarzenia, kreatywności. Kierownicy, którzy mają jednocześnie narzucone zbyt wiele projektów, których realizacja wymaga ogromnego poświęcenia, są częściej narażeni na sytuacje stresowe. W rezultacie może to prowadzić do konieczności długookresowej absencji w pracy, spowodowanej schorzeniami natury psychicznej oraz zwiększonej fluktuacji personelu. Światowa Organizacja Zdrowia określiła stres jako „Chorobę XXI dotyczącą między innymi młodych, zdolnych i ambitnych pracowników” [World Health Organization]. Dzięki rozwojowi narzędzi teleinformatycznych zmęczenie fizyczne maleje, ale wzrasta stres psychiczny związany z rosnącą presją wymagań dotyczących przymusu posiadania przez jednostki: wszechstronnej wiedzy, umiejętności szybkiej realizacji zadań oraz odpowiedniego stopnia elastyczności.

Zakończenie

Funkcjonowanie i rozwój organizacji jest na ogół procesem długotrwałym, mającym dla niej strategiczny charakter. Rywalizujące na rynku przedsiębiorstwa muszą sięgać po coraz bardziej wyrafinowane narzędzia do tworzenia przewag konkurencyjnych. Przy założeniu, że techniczne i technologiczne wyposażenie firm jest porównywalne, a także mają one zbliżone struktury organizacji pracy oraz sposoby dostosowania się do sytuacji rynkowych, to doskonalenie kapitału osobowego, jego permanentna edukacja stają się istotnym źródłem pozyskiwania przewag konkurencyjnych organizacji A nad B, C itd. Treść artykułu nie obejmuje proceduralnych aspektów doboru kadr, a wskazuje na to, co w tym doborze winno być uwzględnione. Wniosek generalny z tego wynikający, sprowadza się do trwałej zmiany sposobu myślenia i mentalności kierownictwa organizacji, tak by sygnalizowane w artykule cechy doboru mogły nabrać walorów praktycznych.

Bibliografia

- Brzeziński M. (2009), *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa.
- Brzeziński Z. (2007), *Dobór pracowników i zarządzanie zespołem projektowym*, [w:] (red.) M. Szwaab, Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Drucker P. (2002), *Discipline of Innovation*, Harvard Business Review.
- Iszkowski W. (2001), *Praktyka zarządzania międzynarodowego w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Jasińska M. (2010), *Znaczenie doboru kompetentnych pracowników dla sprawności funkcjonowania organizacji*, [w:] Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement (red.), Jędrych E., Lenzion J., Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź.
- Kopczewski M. (2009), *Alfabet zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Leavitt H. (2004), *Top Down, Why Hierarchies Are Here to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business Press, Boston.
- Lichtarski J. (2007), *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, [w:] Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6, Warszawa.
- Miles S., Watkins M. (2008), *Zespół przywódczy: komplementarność i sprzeczne priorytety*, Harvard Business Review Polska, Nr 64.
- Sobol E., (red.) (2003), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Stoner, J., Freeman E., Gilbert D. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- World Health Organization, www.who.int/ Occupational health topics z dnia 12.03.2013.

Yevhen Krykavskyy
Społeczna Akademia Nauk
Nazar Hlynskyy
Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”

Szybkość zmian w środowisku zewnętrznym jako czynnik aktualizacji zarządzania marketingowego

The rate of change in the environment as a factor of actualization of marketing management

Abstract: The analysis of the environment at the point of the impact of scientific and technological progress at the development of businesses is given in the article. It is proved that one of the main features of the current state of social and economic relations that are essential to further understanding of the logic of economic processes at the macro level is excessive rate of scientific and technological transformations. The readiness to repeated changes and permanent introduction of changes, even to radical upheavals, are essential to ensure a sustainability of competitive advantage of the firm.

Key words: marketing management, environment, turbulence, innovations.

Wstęp

W dobie rozwoju wiedzy i wysokich technologii rozwój gospodarki mierzy się, w pierwszej kolejności, poziomem rozwoju oraz efektywnością procesów innowacyjnych w gospodarce krajowej oraz stanem ustawodawstwa w zakresie rozwoju innowacyjności i produkcji. Czołowe technologie stosowane w produkcji gwarantują konkurencyjność na rynkach zewnętrznych, sprzyjają podwyższaniu jakości i obniżaniu ceny produktu na rynku wewnętrznym, rozwijaniu innowacji w działalności gospodarczej.

W powyższym kontekście szczególnej aktualności nabiera potrzeba wyodrębniania aktualnych kierunków innowacyjnego rozwoju, których uwzględnienie dałoby możliwość głębszego rozumienia podstawowych procesów odbywających się w zewnętrznym środowisku marketingowym.

Niepewność jako kategoria opisująca współczesną rzeczywistość gospodarczą

Można powiedzieć, iż główną cechą współczesnych relacji społeczno-ekonomicznych, podkreślaną również przez wielu badaczy z różnych kierunków naukowych w licznych badaniach oraz decydującą dla zrozumienia procesów gospodarczych na poziomie makro, jest bardzo duża (nawet w kryteriach ubiegłego stulecia) szybkość odbywających się zmian naukowo-technicznych. W wyniku tego, w geometrycznej progresji, wzrasta stopień niepewności środowiska zewnętrznego.

Charakterystyczne dla opisanej wyżej problematyki jest badanie przeprowadzone przez znaną amerykańską firmę doradczą Boston Consulting Group, opisujące wpływ zdolności przystosowawczej podmiotów gospodarczych na ich kapitalizację rynkową oraz przedstawiające w postaci rankingu najbardziej elastyczne z nich. Przy ocenie rankingu zdolności przystosowawczych wzięto pod uwagę następujące czynniki:

- sygnałne: tworzenie sprzężenia zwrotnego z konsumentami, co pozwala szybko reagować na ich bardzo zmienne potrzeby;
- organizacyjne: efektywność funkcjonowania systemu wewnętrznego obiegu informacji, który pozwala łatwo podejmować administracyjne decyzje stanowiące reakcję na zmiany w środowisku zewnętrznym;
- eksperymentalne: stopień uwagi poświęcony projektom naukowo-badawczym w przedsiębiorstwie oraz wdrażaniu innowacji w procesach produkcyjnych;
- systemowe: zdolność do kompleksowego zaspokajania potrzeb konsumentów;
- ekosocjalne: efektywność funkcjonowania systemu logistyki zwrotnej (tabela 1).

Możemy przyjąć założenie, iż obecne warunki dla działalności przedsiębiorstw są zdecydowanie bardziej przewidywalne, aniżeli jeszcze kilkadziesiąt lat wstecz. Niestabilność wzrostu dochodów i marży operacyjnej w porównaniu z latami 60. zeszłego stulecia wzrosła dwukrotnie, średnia trwałość okresów niestabilności makroekonomicznej czterokrotnie.

Tabela 1. Największe przedsiębiorstwa (o poziomie kapitalizacji ponad \$ 20 mld) najlepiej adaptujące się do zmian w środowisku zewnętrznym

Przedsiębiorstwo	Branża	Adaptive Advantage Index	Wzrost kapitalizacji, raz	Średni wzrost kapitalizacji po rynku, raz
3M	Konglomerat przemysłowy	108	0	-0.5
Allergan	Przemysł farmaceutyczny	105	2	-0.2
Amazon	Handel elektroniczny	102	5	3
Apple	Elektronika użytkowa	106	7	1.7
Baxter	Urządzenia medyczne	106	5	-0.05
The Coca - Cola Company	Napoje	103	0.5	0.05
Deer & Company	Inżynieria mechaniczna	103	2.2	0.4
DirectTV	Media	109	1.8	-0.3
Express Scripts	Usługi medyczne	107	2	-0.3
Ford Motor Company	Przemysł samochodowy	105	4	0.7
Google	Oprogramowanie internetowe i usługi	107	0.6	0.3
MasterCard	Usługi IT	108	7.5	0.4
McDonald's	Hotele i restauracje	108	2	0.1
Nike	Produkcja odzieży	104	1.4	1.2
Occidental Petroleum	Przemysł petrochemiczny	105	2.5	0
Precision Cast-parts	Branże aerokosmiczne i obronne	109	3.7	0
Priceline.com	Handel elektroniczny	109	30	3
Target	Związek wielokanałowy	105	-0.1	-0.2
VMware	Oprogramowanie	107	0.5	-0.1
Yum! Brands	Artykuły żywnościowe	104	1.8	0.1

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Cisco Global Cloud Index].

Można zatem wyciągnąć wniosek, że we współczesnych warunkach, kompetencje pozwalające adaptować się do zmian dla przedsiębiorstw w różnych sektorach gospodarki są o wiele bardziej znaczące niż miało to miejsce jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Według obliczeń BCG z ostatnich

trzydziestu lat, ogólna kapitalizacja rynkowa przedsiębiorstw wziętych pod uwagę przy obliczeniu indeksu wzrosła ośmiokrotnie, z czego jedną trzecią kosztów zredukowały okresy wolatylności. Miara adaptowalności (z punktu widzenia BCG) to zdolność do szybszego zwiększania kapitalizacji w okresach największych turbulencji, czyli okresów, podczas których rynkowa kapitalizacja przedsiębiorstw zmienia się w obie strony najbardziej drastycznie. Zazwyczaj takie okoliczności obserwowane są podczas globalnych kryzysów finansowych i surowcowych lub zmian struktury popytu.

Badacze wyodrębnili siedem najbardziej turbulentnych kwartałów w okresie 2006–2011 lat dla różnych rynków i sporządzili spis przedsiębiorstw z najwyższym indeksem adaptowalności: im silniej przedsiębiorstwo potrafiło zwiększyć własną wartość rynkową w trudnych czasach, tym większy jest jego indeks. Podczas analizowanego okresu wartość rynkowa firmy wchodzącej do pierwszej dziesiątki indeksu corocznie rosła średnio o 31% szybciej niż w firmach, znajdujących się w dole rankingu. Natomiast firmy ze słabo rozwiniętą zdolnością do adaptacji w okresach stabilnego wzrostu rynkowego rozwijają się nawet trochę szybszym tempem niż ich bardziej elastyczni konkurenci, dla których pojawia się szansa wyrównania strat w okresach kryzysu, kiedy to liderzy doświadczają spadków. Przykładowo w latach 2006–2011 „nieelastyczne” firmy straciły średnio 40% własnej wartości rynkowej, podczas gdy firmy z czołówki rankingu potrafiły podwoić swoją wartość rynkową w opisywanym okresie. Nadmienić należy, że, według danych BCG, tylko nielicznym firmowo udało się utrzymać stały wzrost zarówno podczas okresów stabilizacji, jak i kryzysu.

Dziś umiejętność adaptacji ma w biznesie większe znaczenie niż kiedykolwiek wcześniej. Korelacja między miejscem w rankingu BCG a tempem wzrostu firmy za ostatnie 30 lat umocniła się dwukrotnie. Jeśli wcześniej firmy całkiem efektywnie działające z punktu widzenia późniejszych wyników kontroli strategicznej mogły planować własną działalność na określonych rynkach w perspektywie kilku dekad, to teraz horyzont czasowy ich strategii istotnie się skrócił, a prawdopodobieństwo odchylenia od prognozy istotnie wzrosło. Świadectwem dużej nieprzewidywalności środowiska zewnętrznego jest liczba innowacji implementowanych do procesów produkcyjnych oraz wielkość zmian przez niewnoszonych.

Problemem wskazywanym przez niektórych współczesnych psychologów jest rozbieżność między tempem rozwoju naukowo-technicznego a możliwościami przeciętnego konsumenta w jego adaptacji. Presja konkurencji zmusza firmy do aktywizacji działań naukowo-badawczych przy udzia-

le coraz większych kosztów, zarówno w badania własne, jak i na warunkach outsourcingu. Skutkiem tego na rynku pojawia się coraz większa ilość artykułów będących wynikiem wprowadzenia innowacji technologicznych. Takie szybkie tempo pojawiania się nowego asortymentu produktów wymaga od konsumentów czasu, koniecznego do ich dostosowania się do nowych technologii. Jednocześnie zaobserwować można proces globalizacji konkurencji: nieustannie zanikają bariery wolnego przepływu informacji, produkcji, usług, siły roboczej, kapitału. Jakikolwiek sztuczne z natury ograniczenia (administracyjne, ekonomiczne lub innego rodzaju) tego procesu we współczesnych warunkach w dużym stopniu tracą swoją efektywność.

Asymetria informacyjna oraz protekcyjizm państwowy, które jeszcze nie tak dawno mogły działać wspomagająco na rozwój rynkowy przedsiębiorstw, obecnie mają coraz mniejsze znaczenie. Decydującymi czynnikami sukcesu stają się coraz bardziej podstawowe zasady uczciwej konkurencji.

Środowisko konkurencyjne wywiera na przedsiębiorstwach coraz większy wpływ we wprowadzaniu innowacji produktowych na rynek. Często skutkuje to tym, że nowe produkty wprowadzane są na rynek w fazie nieukończonyj pod względem funkcjonalnym i są dopracowywane już podczas ich cyklu rynkowego, w wyniku wewnętrznych inicjatyw oraz dzięki reklamom konsumentów. W celu uniknięcia potencjalnego ryzyka związanego z niezadowoleniem klientów korzystniejsze wydaje się jednak wejście na rynek z produktem innowacyjnym oraz/lub produktem z istotnie ulepszonymi cechami jakościowymi. Udowodniono, że otrzymana w ten sposób przewaga konkurencyjna pozwala umocnić pozycję marki wśród stałych klientów oraz zdobyć i zwiększyć lojalność potencjalnych konsumentów.

Przykład oddziaływania niepewności na działalność podmiotów gospodarczych: technologia druku 3D

Znamiennymi co do poziomu innowacji, które będą wprowadzane na rynek w najbliższym czasie i są najbardziej perspektywiczne pod względem kryterium ich rynkowej akceptacji są wyniki badania firmy Gartner [Мишко 2014].

Gartner przewiduje pewien cykl rozpowszechnienia się technologii: poczynając od negacji, poprzez przyjęcie, aż po rozpowszechnianie się wśród dużej grupy użytkowników. Warto też odnotować, że praktycznie każda z wymienionych jako perspektywiczne technologii, znajdujących się w określonej fazie wprowadzenia, może spowodować istotne zmiany w układzie sił

na rynku. Przykładem może być rozpowszechnianie się technologii druku 3D na takie branże, jak spożywcza, metalurgiczna czy inne. W konsekwencji obserwujemy proces demokratyzacji procesu produkcji oraz eliminacji konieczności dostarczania produktu klientowi, który już wkrótce będzie mógł wytworzyć u siebie, na własnej drukarce 3D, np. brakujący element wymieniny zakupionego wcześniej produktu. Opisywana technologia ma szansę stać się istotną konkurencją dla dużych zakładów przemysłowych, kierujących się strategią „planowanego starzenia się” produktu, stosowaną obecnie przez większość producentów sprzętu: dotąd uszkodzony element sprzętu powodował konieczność kupienia nowego produktu, podczas gdy technologia druku 3D oferuje klientowi możliwość samodzielnego wytworzenia uszkodzonej lub brakującej części. Choć wizja ta dla potencjalnego konsumenta może wydawać się mało realna, trzeba przypomnieć, że druk 3D został wymyślony już 25 lat temu, a sama technika takiego drukowania, wciąż udoskonalana, tanieje (na co znaczący wpływ miało wygaśnięcie dużej liczby patentów w 2012 roku) i ma szansę wyjścia poza granice laboratoriów przemysłowych na rynek zbytu.

Według oceny Światowej Organizacji Własności Intelektualnej ONZ, branża specjalizująca się w druku 3D będzie generować \$ 3,7 mld przychodu do roku 2015 r. i \$ 6,5 mld do 2019 r.

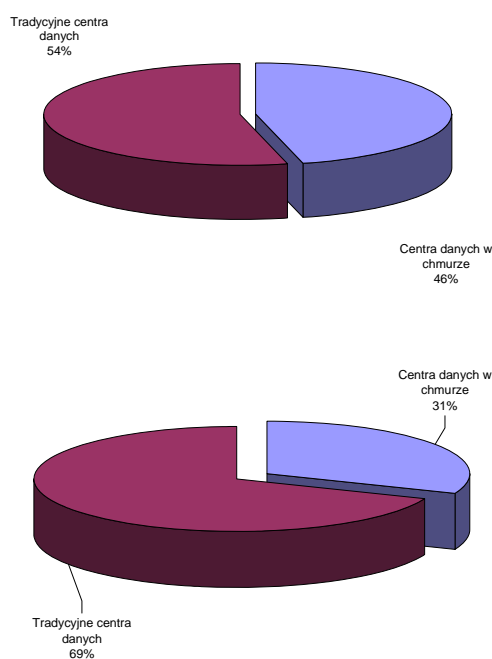
Przykład wpływu niepewności na działalność podmiotów gospodarczych: chmury obliczeniowe

Innym przykładem, który ilustruje potencjał zmian na rynku, jest rozpowszechnienie technologii cloud-computing. Prognozy takich firm, jak Cisco, Forrester, Gartner są jednomyślne: do roku 2016 ponad jedna trzecia cyfrowego kontentu na świecie będzie przechowywana w „chmurze”. Natomiast zeszłoroczna statystyka pokazywała tylko 17-procentową część tych technologii w ogólnych rozliczeniach komputerowych.

Szacuje się, że ilość przechowywanych w chmurach danych (co stanowi tylko jedną z ich licznych funkcjonalności) przez gospodarstwa domowe w okresie 2011–2016 wzrośnie z 464 gigabajtów do 3,3 terabajtów [How Cloud Computing Influences Digital Marketing 2014], co odzwierciedla tendencję wzrostu w możliwościach rynkowych stosowania technologii przechowywania i obróbki danych na odległości. Transfer danych w chmurach będzie progresywnie zwiększał się a najbliższych latach w stosunku do tradycyjnych data-centrów (rys. 1). Spośród wielu zastosowań „chmur oblicze-

niowych” w przestrzeni ekonomicznej, szczególnie istotne wydają się te z punktu widzenia marketingowego.

Rysunek 1. Struktura transferu danych z użyciem tradycyjnych centrów danych oraz centrów danych w chmurze w latach 2012 (a) i 2017 (b)



b)

Źródło: [Cisco Global Cloud Index – Forecast and Methodology 2013].

Próbując uporządkować możliwości ich stosowania dokładnie w tym kontekście, wyniki można przedstawić w następujący sposób:

1. Jednoczesne wsparcie wielu urządzeń użytkownika: użycie „chmur obliczeniowych” eliminuje konieczność przechowywania danych przez użytkowników odrębnie na różnych urządzeniach (smartfonie, komputerze domowym, laptopie i in.), które muszą być wyposażone w dość pojemne nośniki danych (dyski twarde). W przypadku zastosowania „chmury”, użytkownik ma dostęp do danych na każdym urządzeniu, własnym, lub do którego ma czasowy dostęp. Istnieje również możliwość udostępniania wybranych danych innym użytkownikom „chmury”. Przykładami

serwisów oferujących tego typu usługi są: są Dropbox, iCloud, SkyDrive i inne. Analogiczne możliwości, jako dodatek do usługi podstawowej, oferują liczne serwisy poczty elektronicznej: gmail, yahoo, yandex, mail.ru, i.ua i wiele innych.

2. Bezpieczne przechowywanie danych: przechowywanie i opracowanie danych na odległość na współczesnym etapie rozwoju technologii „chmur obliczeniowych” zapewnia wysoki stopień bezpieczeństwa danych. Już dziś na rynku istnieje wiele firm zajmujących się tworzeniem kopii zapasowych danych umieszczonych w chmurach, ich utrata jest praktycznie niemożliwa, co znacząco eliminuje ryzyko użytkowników.
3. Oszczędzanie kosztów: chyba główną korzyścią z marketingowego punktu widzenia, którą dają technologie „chmur obliczeniowych” jest oszczędność kosztów zachowania i opracowania danych. Dzięki „chmurze” eliminuje się potrzebę ponoszenia znaczących kosztów na stworzenie i wsparcie należytej infrastruktury. Dzięki odpowiedniej specjalizacji branżowej oraz w skutek opracowań naukowo-technicznych w sferze wysokich technologii, takiego rodzaju usługi mają możliwość świadczyć nie tylko czołowe firmy sektora IT (takie jak Microsoft, Apple, Google), ale również mnóstwo mniejszych „graczy”, m.in. i regionalnych.

Nowe technologie zwiększają niepewność ustalonego w przeszłości porządku współistnienia firm w poszczególnych branżach. Ale niestabilność w ogóle jest immanentną cechą współczesności, oddziałującą na wiele dziedzin ludzkiego życia i czyni robia skomplikowanym prognozowania przyszłego w całej jego różnorodności, w tym i w wymiarze społecznym.

W takim kontekście warto wspomnieć również o powstaniu pojęcia prekariatu – klasie robotników, pojęcia analogicznego z proletariatem, określającego pewien typ pracowników, posiadających niepełne, tymczasowe zatrudnienie. Jednak takie niepełne zatrudnienie ze względu na istotne zmiany na globalnym rynku pracy nabrało na tyle masowego charakteru, że obecnie coraz częściej prekariat jest wyodrębniany jako osobna klasa robotnicza. Można prognozować, że w najbliższej przyszłości ten typ zatrudnienia stanie się dominujący na rynkach pracy. W gospodarczym kontekście to będzie oznaczało zmianę zachowania konsumpcyjnego ze względu na utratę stabilności finansowej każdego odrębnego konsumenta.

Skutkiem niestabilności rynku jest również trudność wysnucia uniwersalnego paradygmatu funkcjonowania firmy, który gwarantowałby jej sukces rynkowy. Oczywiście staje się brak wzorców zachowań rynkowych, o które we współczesnej literaturze ekonomicznej upomina się wielu autorów, np.

autorzy koncepcji „błękitnego oceanu” Czan Kim i Rene Moborn [2005]. Samo pojęcie efektywnej bez odniesienia do czasu i branży jej stosowania modeli biznesowej poddaje się głębokiej wątpliwości. Temu znajduje się potwierdzenie w realnym życiu pod postacią bankructw firm, które jeszcze niedawno były liderami we własnej branży. Takich przykładów można podać mnóstwo: „PanAmerican” na rynku przewozów lotniczych, MySpace w segmencie sieci społecznościowych, Kodak na rynku aparatów fotograficznych, Nokia na rynku telefonów komórkowych i in.

Zakończenie

Zasady stałości czynników gwarantujących sukces w danej branży, którymi kierowały się przedsiębiorstwa, z założenia są błędne. Jedyną chyba cechą, gwarantującą niezmienną przewagę konkurencyjną firmy jest jej permanentna otwartość na zmiany (zarówno na poziomie technologii, jak i wewnętrznej organizacji procesów biznesowych). Zazwyczaj ludzie z nieufnością odnoszą się do wszystkich zmian zachodzących w firmie, gdyż w odczuciu wielu, to co znane i wcześniej ustalone wydaje się bezpieczne, jednak taka postawa nie znajduje zastosowania w odniesieniu do innowacji. Innowacje niosą ze sobą ideę ulepszenia produktu, lecz jednocześnie niosą ze sobą ryzyko otrzymania wyniku nie do końca zgodnego z wcześniejszymi założeniami. Innowacje zatem zawsze wiążą się z ryzykiem. Współczesny marketing innowacyjny niesie ze sobą zarówno wysoki potencjał rozwojowy, jak i obecność ryzyka. W tym miejscu zasadne wydaje się porównanie do stawek w grach hazardowych. Doświadczeni gracze nigdy nie stawiają wszystkich pieniędzy na jedno pole, nawet jeśli są pewni zwycięstwa.

Ponieważ marketing często jest pojmowany jako część wydatkowa budżetu firmy, tworząc plany marketingowe należy uwzględnić możliwość ryzyka. Innowacyjny marketing może pozytywnie wpłynąć na rozwój firmy, pomóc zająć nową niszę rynkową, co zapewni zwrot poniesionych nakładów. Jednocześnie trzeba pamiętać o ryzyku i uwzględnić je, planując wprowadzenie innowacji w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- Мишко М. (2014), 12 технологий, которые изменят мир [WWW документ]. URL <http://forbes.ua/business/1335647-12-tehnologij-kotorye-izmenyat-mir>.
- Czan K., Moborn R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu: Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MTBiznes, Warszawa.
- Cisco Global Cloud Index – Forecast and Methodology (2013), URL http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/global-cloud-index-gci/Cloud_Index_White_Paper.html.
- How Cloud Computing Influences Digital Marketing (2014) URL <http://cloudtimes.org/2013/04/08/how-cloud-computing-influences-digital-marketing/>.

Adrianna Trzaskowska-Dmoch
Społeczna Akademia Nauk

Potencjał kobiet w budowaniu dobrobytu gospodarczego

The potential of women in building economic prosperity

Abstract: The article reviews research results in the field of global participation of women in top-level public and business administration, as well as the best working conditions for women. The aim of this dissertation is to identify the external factors which have a direct impact on the global economic activity of women. The subject of gender is politically controversial and contentious. Contemporary role of women is unlimited because of the social factor, which contributes to the organization and quality management. Gender promotes diversification of the top-level management and contributes significantly to the success of corporations and world economy at different level depending on the region of the world. Women are crucial to economic and social development, and investments in the education of women and girls have the positive impact on productivity, efficiency and economic growth. Ignoring the contemporary role of women, all the actions taken slow down not only the reduction of poverty but economic development as well. It is important to make full use of previously neglected resource of talent, because the results of women's education are converted directly to their success in organizations on the top-level management positions, as well as the financial results of the same organization. Economies which often promote women on top-level positions usually also excel in the rates of economic growth.

Key words: socio-cultural gender, gender equality, the index of the glass ceiling, discrimination, economic growth.

Wstęp

Gender (ang. gender) płęć społeczno-kulturowa jest tematem obecnie bardzo kontrowersyjnym i aktualnym ze względu na postulaty, badania i kierunek globalnych działań w aspekcie na rzecz równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Według Światowej Organizacji Zdrowia płęć społeczną tworzą m.in. sposób bycia oraz wzory zachowań, przyjęty styl ubierania się, ale także oczekiwane funkcje na tle grup społecznych czy sprawowana władza w organizacji. Gender różni się od płci biologicznej (ang. sex), czyli zespołu

określonych cech fizycznych oraz zachowań, które są wypadkową diametralnie zróżnicowanych ról i funkcji kobiet i mężczyzn. Najbardziej neutralna definicja gender przyjęta przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) wskazuje na określone społecznie role, typowe zachowania, określone atrybuty, które w danym społeczeństwie są powszechnie akceptowane jako charakterystyczne dla kobiet i mężczyzn¹ [WHO, online]. W odniesieniu do demograficznej populacji na przykładzie Polski, według danych GUS w 2013 r. ogólna liczba ludności wynosiła około 38,496 mln., z czego procentowy udział kobiet oscyluje w granicach 51,6%, co przekłada się na poziom wskaźnika feminizacji. Wskaźnik feminizacji określa, ile kobiet w danym społeczeństwie przypada na liczbę mężczyzn. W Przypadku Polski na 100 mężczyzn przypada prawie 107 kobiet (według danych szczegółowych wśród ludności miejskiej wskaźnik ten kształtuje się na poziomie bliskim 111, natomiast dla ludności wiejskiej w granicach 101). Zjawisko to jest charakterystyczne dla krajów wysoko rozwiniętych [GUS 2013].

Czynniki zewnętrzne o charakterze spowalniającym, blokującym, a nawet uniemożliwiającym ze względu na płęć błyskotliwą karierę zawodową stały się przyczyną zwrócenia uwagi na rolę kobiet i ich niewykorzystane możliwości i zaniedbany potencjał. Gender sprzyja dywersyfikacji na szczeblu najwyższego zarządzania oraz znacząco przyczynia się do sukcesu korporacji oraz światowej gospodarki w różnym stopniu w zależności od regionu świata.

W artykule przedstawiono argumenty na rzecz wypracowania międzynarodowych spójnych regulacji sprzyjających kobietom na drodze budowania indywidualnej ścieżki kariery zawodowej na stanowiskach najwyższego szczebla przy zachowaniu *work-life-balance* i elastyczności zatrudnienia. Przedstawiono sytuację kobiet na rynku pracy w biznesie oraz administracji z uwzględnieniem najnowszych badań w tym zakresie oraz aspektów o charakterze kulturowym, co poparto wynikami badań i analiz ekonomicznych. Struktura niniejszego wywodu została oparta o tezę, iż rola kobiet jest kluczowa dla rozwoju gospodarczego i społecznego, a poniesione inwestycje w edukację kobiet i dziewcząt mają pozytywny wpływ na produktywność, wydajność i wzrost gospodarczy. Dokonano przeglądu badań w aspekcie przedsiębiorczości kobiet, uwzględniono wyniki badań światowych w zakresie udziału kobiet na stanowiskach najwyższego szczebla w administracji publicznej i biznesie, jak również pod względem najlepszych warunków pra-

¹ Gender, women and health. Światowa Organizacja Zdrowia, WHO (ang. World Health Organization) – jedna z organizacji działających w ramach ONZ, zajmująca się ochroną zdrowia.

cy dla kobiet. Ignorując współczesną rolę kobiet, podejmuje się działania spowalniające redukcję ubóstwa i rozwoju gospodarczego. Istotne jest pełne wykorzystanie uprzednio zaniedbywanego zasobu talentów, ponieważ wyniki edukacyjne kobiet przekładają się bezpośrednio na ich sukcesy w organizacjach na stanowiskach najwyższego szczebla, a także na wyniki finansowe samych organizacji. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie czynników o charakterze zewnętrznym mających bezpośredni wpływ na aktywność zawodową kobiet w ujęciu globalnym.

Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet

Opracowany przez PARP dość obszerny zwarty dokument dotyczący niezwykle aktualnego tematu aktywizacji przedsiębiorczości wśród kobiet i ich aktywności zawodowej, wskazuje na Polki jako najaktywniejsze bizneswomen w Unii Europejskiej [Trzaskowska-Dmoch, Hryniewicka 2013, s. 279–295]. Choć w statystykach biznesowych Polki wypadają przeciętnie, jednakże wyróżniają się osiągnięciami w drobnym handlu i usługach. Kobiety stanowią grupę 36% przedsiębiorców w Polsce, w Niemczech 28%, natomiast w Szwecji 26%. Konieczne są działania w kierunku nie tylko samej aktywizacji zawodowej, ale także dostosowania otoczenia zewnętrznego dla rozwoju kobiecej przedsiębiorczości poprzez podjęcie konkretnych działań na rzecz likwidacji barier, jak również zweryfikowanie modelu społecznego roli kobiety współcześnie. Statystycznie Polki są lepiej wykształcone od mężczyzn, mimo to wskaźnik zatrudnienia kobiet nadal pozostaje niski, zwłaszcza wśród młodych matek. Powodem tego jest z pewnością brak dostatecznej instytucjonalnej opieki nad dziećmi, co sprawia, że zaledwie 33% dzieci jest objętych opieką żłobkową, z kolei opieką przedszkolną 50% dzieci w miastach i 14% dzieci na wsi, podczas gdy średnia dla krajów europejskich kształtuje się na poziomie przekraczającym 80%. Kobiety dotyka zjawisko dyskryminacji na rynku pracy, które zazwyczaj ma swój początek już na etapie procesu rekrutacji. Pracodawcy poszukują pracownika na stanowisko funkcyjne, które nie wyklucza wykonywania czynności typowych dla pracowników niższego szczebla. Pod adresem kobiet padają pytania, które nigdy nie byłyby zadane mężczyźnie. Dotyczą one w szczególności: stanu cywilnego, planów związanych z prokreacją, obecnego stanu zdrowia. Dopiero w następnej kolejności padają pytania dotyczące kwalifikacji i doświadczenia. Dane wyraźnie potwierdzają, że praca kobiet jest średnio o 20–30% gorzej opłacana niż mężczyzn mimo identycznych kwalifikacji i poziomu wykształcenia [Stankiewicz 2011, s. 113]. Wyższe i średnie szczeble zarządzania

w wielu organizacjach są piastowane przez mężczyzn, zazwyczaj kobiety pełnią funkcję wicedyrektorów lub wiceprezesów. Najbardziej dotkliwym dla kobiet przejawem dyskryminacji jest ta na tle seksualnym.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości we wspomnianym raporcie porównała dziesiątki statystyk. Kobiety i mężczyźni wskazują na zbliżone powody skłaniające ich do założenia własnej firmy. Nie mogą znaleźć odpowiedniego i satysfakcjonującego miejsca zatrudnienia gwarantującego pewien stopień niezależności i elastyczności pracy. Z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej bezpośrednio wiązą satysfakcjonujący poziom zarobków, możliwość rozwoju i stabilizacji zawodowej. Przy czym napotykały na przeszkody bezpośrednio związane z kosztami finansowania działalności gospodarczej oraz biurokracją i systemem podatkowym. Badania pokazały, iż przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety zatrudniają średnio 5 pracowników. W przypadku właściciela płci męskiej, zatrudnienie pracowników jest wyższe o 80%. Rzadkością jest, aby kobiety dowodziły w dużych firmach zatrudniających powyżej 250 osób.

Kobiety średnio w wieku pomiędzy 40–45 rokiem życia opiekują się swoimi starszymi rodzicami, co niestety przekłada się na stopień realizacji zawodowej. Zobowiązania opiekuńcze utrudniają istotnie podjęcie pracy zarobkowej w okresie po odchowaniu dzieci. Samozatrudnienie lub elastyczne formy zatrudnienia poprzez określanie zasad wykonywania pracy, a głównie godzin pracy i miejsca jej wykonywania wydają się skutecznym rozwiązaniem dla wielu kobiet wychowujących dzieci lub pracujących w domu. W wielu krajach europejskich rozważa się oszacowanie pracy kobiet w celu wliczenia tych lat do wieku emerytalnego.

Według globalnych szacunków łączne dochody kobiet wynoszą 13 bilionów dolarów, a według prognoz ekonomistów w 2017 r. mogą realnie osiągnąć nawet 18 bilionów, co dwukrotnie przewyższałoby prognozowany łączny wzrost PKB gospodarek Indii i Chin. [*Kobieta najszybciej rozwijająca się gospodarka świata*, online]. Poziom osiągniętych dochodów kobiet zarówno w państwach rozwiniętych, jak i rozwijających się, nie jest satysfakcjonujący i nie koresponduje ze wzrostem roli kobiet w podejmowaniu decyzji ekonomicznych w ujęciu globalnym.

Kobiety na stanowiskach wyższego szczebla

W lipcu 2008 r. zostało przeprowadzone przez Manpower badanie „*Kobiety na stanowiskach kierowniczych*”, [online]. Badanie miało na celu poznanie opinii dotyczących kobiet pełniących funkcje kierownicze i ich możliwości awansu zawodowego w strukturach firm. Globalnie w badaniu wzięło udział 29 tys. kierowników i dyrektorów z 33 krajów².

Wnioski płynące z wyników badania

W Polsce 40% respondentów nie widzi zależności pomiędzy płcią a byciem dobrym kierownikiem. Na świecie podobnego zdania jest 44% ankietowanych. W Polsce odpowiedzi takiej udzieliło 45% mężczyzn w stosunku do 39% kobiet. Na świecie (Ameryka Północna, Ameryka Południowa, kraje Azji i Pacyfiku, Europa, Bliski Wschód, Afryka) udziały procentowe kobiet i mężczyzn są wyrównane – po 44%. Ponad połowa respondentów uważa, że potencjał zawodowy kobiet jest ograniczony przez obowiązki związane z macierzyństwem, na świecie wynik ten podziela 48% ankietowanych. Polskie kobiety w przewadze nad mężczyznami udzieliły twierdzącej odpowiedzi (55%) w stosunku do 46% mężczyzn. Na świecie wynik jest zrównoważony: po 48% odpowiedzi wśród kobiet i mężczyzn. W Polsce 64% ankietowanych i 72% na świecie zna pracujące mamy zajmujące wyższe stanowiska kierownicze, z powodzeniem łącząc je z macierzyństwem. Wyniki są zbliżone: 65% mężczyzn w stosunku do 63% wśród kobiet. Wyniki badań światowych pokazują odwrotne proporcje procentowe ze względu na płć. Twierdząco opowiedziało się 75% kobiet w stosunku do 67% mężczyzn.

Kobiety domagają się wprowadzenia parytetów w radach nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Europa nie jest pionierem w zakresie wprowadzenia prawnych regulacji dotyczących udziału kobiet w biznesie. Zasada przeciwdziałania marginalizacji ze względu na płć została wprowadzona m.in. we Francji, Szwecji i Norwegii (obecnie także w Belgii i Włoszech). Kobiety mają tam prawnie zagwarantowany udział w radach nadzorczych na poziomie 30–40%³. Zdecydowanie większa liczba respondentów w Polsce i na świecie nie wierzy, że zasady parytetu w obsadzaniu wyższych stanowisk kierowniczych w firmach będą uwzględniane kiedykolwiek.

² W Polsce przeprowadzono wywiady z 528 respondentami, wśród których znalazło się 358 kobiet i 170 mężczyzn. Przedmiotem ankiety było 7 dobranych tematycznie pytań.

³ Głosy są podzielone, na przykładzie Szwecji zauważalne jest, iż parytety nie ułatwiają awansu szerokiej grupie pań. Często ta sama kobieta zasiada w kilku radach nadzorczych, w związku z czym naprawdę wybija się jedynie wąska grupa tzw. „złotych spódniczek”.

Ogółem 36% badanych w Polsce jest takiego zdania w stosunku do 48% globu. Z czego w przypadku Polski 37% kobiet uznaje taki pogląd w niewielkiej, bo zaledwie 3% przewadze w stosunku do mężczyzn. Badania światowe pokazują odwrócone tendencje ze względu na płeć. Takiego zdania jest 50% mężczyzn w stosunku do 46% kobiet. Zauważalne są istotne różnice między opinią polskich respondentów a opiniami światowymi. Zdecydowana większość mężczyzn (34%) uważa, że nigdy nie będzie sytuacji, aby kobiety zajmowały co najmniej 50% wyższych stanowisk kierowniczych w czołowych firmach w Polsce. Podobnie twierdzi 37% kobiet. W przypadku innych krajów objętych badaniem to mężczyźni stanowią większość opinii negatywnej: 50% w stosunku do 46% kobiet, które wątpią w wyrównanie szans zawodowych. W odniesieniu do aspiracji zawodowych kobiet i mężczyzn, zauważalne są istotne różnice zarówno w kraju, jak i poza nim. Według badań większość respondentów w Polsce i na świecie osiągnęło poziom stanowiska, do którego aspiruje lub spodziewa się go osiągnąć w aktualnym miejscu pracy. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni rozważali możliwość założenia firmy i rezygnację z kontynuowania kariery zawodowej.

Ostatnie badania potwierdzają sens ekonomiczny dążenia do równowagi w biznesie, co przekłada się na wyniki finansowe firm. Średnio trzy kobiety zasiadające w zarządzie firmy „generują” zysk wyższy o 10%. Badania przeprowadzone przez Giełdę Papierów Wartościowych dowiodły, iż na 700 spółek notowanych na giełdzie kobiety zajmują jedynie 6% kierowniczych stanowisk. Natomiast najwyższe funkcje w zarządach zajmuje zaledwie 2% kobiet. Argumentem na rzecz wpływu różnorodności płci na przedsiębiorstwa jest wynik analizy francuskich korporacji przeprowadzonej przez profesora Ferrary’ego, prezesa Obserwatorium Feminizacji Przedsiębiorstw. Wyniki wskazywały, iż notowania spółek zarządzanych przez kobiety w okresie kryzysu spadły znacząco mniej niż wskazywały średnie statystyczne. W okresie poprawy sytuacji rynkowej w 2009 r. wyniki 13 spółek z listy Fortune 500 kierowanych przez kobiety wzrosły o ponad 50%, podczas gdy średni indeks nowojorskiej giełdy wzrósł o niecałe 25% [Magusiak 2010, s. 117]. Niskie udziały procentowe przypisuje się społecznym stereotypom o konflikcie ról społecznych żony i matki z rolą kobiety sukcesu⁴.

⁴ Komisarz ds. sprawiedliwości Viviane Reding (prywatnie matka i aktywna polityk) pracuje obecnie nad propozycją nowej regulacji, która zobowiąże firmy notowane na giełdzie do przeznaczania dla kobiet minimum 40% stanowisk w zarządach. Dotyczyłoby to spółek zatrudniających więcej niż 250 pracowników, o odpowiednio wysokich obrotach. Takie przedsiębiorstwa będą musiały przedstawiać roczne sprawozdania z przestrzegania parytetów płci. Lekceważenie prawa skutkowałoby karami finansowymi lub np. z zakazem

Kobiety zajmują stanowiska wyższego szczebla dyrektorów zarządzających w 18 spółkach spośród 500 największych firm o zasięgu światowym, z czego w 11% zajmują najwyższe stanowisko w strukturze organizacyjnej firmy; dla porównania w przypadku krajów rozwijających się udział ten osiąga poziom 7,2%. W odniesieniu do krajów Unii Europejskiej na 588 przedsiębiorstw stanowisko prezesa kobiety piastują zaledwie w 17, a w 82 pełnią funkcję członka zarządu. W Polsce w 19 objętych badaniem spółkach dowodzą mężczyźni, natomiast jak wspomniano uprzednio w zarządach zasiada jedynie 6% kobiet. Zgodnie z raportem opracowanym przez firmę doradczą Ernst & Young udział kobiet w Polsce wśród menedżerów i dyrektorów osiąga pulap 35%, z kolei w grupie przedsiębiorców oscyluje w granicach 36%. Wynik jest dość satysfakcjonujący w porównaniu z innymi krajami (Niemcy – 28%, Szwecja – 26%). Analizując poziom wykształcenia, dane są równie optymistycznie. Średnie wykształcenie posiada 94% Polek, co daje pozycję wśród czołówki Europy. Mimo tego wskaźnik zatrudnienia kobiet nadal pozostaje niski, pomimo lepszego poziomu wykształcenia. Są rzadziej zatrudniane niż mężczyźni, mimo że pracodawcy przypisują kobietom zdecydowanie wyższe oceny w poziomie efektywności zatrudnienia. Ponadto w większości preferują zatrudnienie w sektorze publicznym ocenianym jako nieatrakcyjny płacowo, ale też nieobciążony ryzykiem i odpowiedzialnością finansową.

Kobiety na drodze do awansu zawodowego napotyka wiele barier, którym można się poddać lub podjąć próbę przezwyciężenia napotykanymi trudnościami. Największą barierą kobiet jest brak wiary w siebie i we własne zdolności organizacyjne i logistyczne, pomysły i umiejętności. Obowiązujący stereotyp, że nie można z powodzeniem pełnić wszystkich ról społecznych przy jednoczesnym spełnianiu się zawodowo powoduje, że kobiety często rezygnują ze swoich ambicji i marzeń [*The Economist*, online].

Najlepsze warunki pracy dla kobiet

Za kraje najbardziej przyjazne pracy kobiet uznaje się kraje skandynawskie oraz Nową Zelandię. *The Economist* opracował „Indeks szklanego sufitu” dla sprawdzenia tendencji w zakresie zawodowego równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Na podstawie danych, głównie z OECD, porównano pięć wskaźników w 26 krajach: liczbę mężczyzn i kobiet z wykształceniem wyż-

realizacji kontraktów rządowych. Działania te mają doprowadzić do stanu, aby w 2015 r. w zarządach firm w krajach Unii Europejskiej było 30% kobiet, a w 2020 r. nawet 40%.

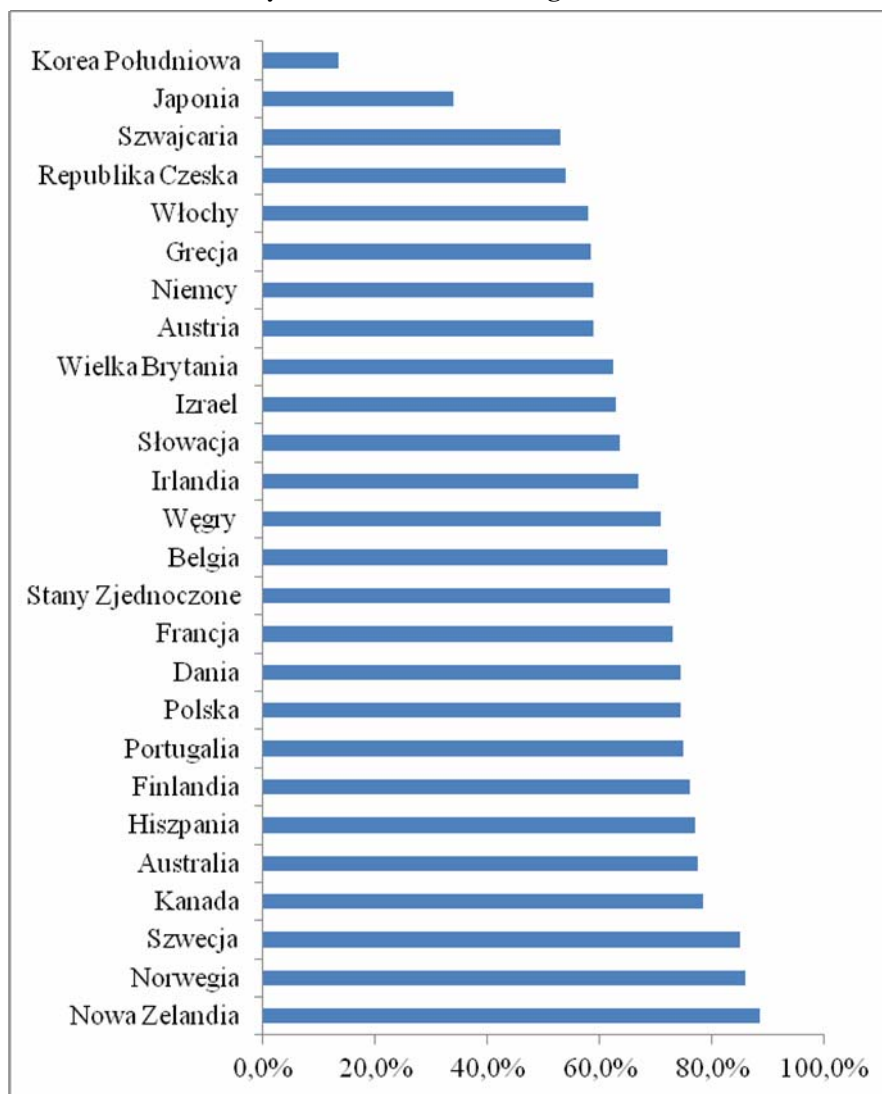
szym, udział kobiet w zasobach siły roboczej, rozbieżności w zakresie wynagrodzenia kobiet i mężczyzn, odsetek kobiet zajmujących wyższe stanowisko w zarządzie oraz koszty netto opieki nad dziećmi w stosunku do średniej płacy. Nowa Zelandia jest krajem najbardziej przyjaznym dla pracujących kobiet. Tuż za Nową Zelandią plasują się Norwegia, Szwecja, Australia i Kanada. „Kraj kiwi” od dawna ma bardzo dobrą opinię w zakresie działalności na rzecz równości płci. Konsekwentnie plasuje się w czołówce krajów na Światowym Forum Ekonomicznym w zakresie gender. Jedne z ostatnich miejsc zajęły Korea Południowa i Japonia, co wynika z niskiego udziału kobiet w zasobach siły roboczej kraju, mimo że funkcję prezydenta Korei Południowej pełni kobieta. W ubiegłym roku podano do publicznej wiadomości, jak wiele kobiet zajmuje stanowiska kierownicze. Nieco ponad połowa z 100 największych firm na Gieldzie Papierów Wartościowych w Nowej Zelandii miała co najmniej jednego dyrektora płci żeńskiej. Jednak kraj na wiele sposobów podąża w kierunku zmian.

Średnie wynagrodzenie kobiet w Nowej Zelandii oscyluje w granicach 87% zarobków mężczyzn, co związane jest bezpośrednio z pracą kobiet w niepełnym wymiarze godzin. Dysproporcje w wynagrodzeniach kobiet dla krajów UE wahają się w przedziale płacowym od 96% do 70% wynagrodzenia mężczyzn, w Polsce kobiety zarabiają o 19% mniej niż mężczyźni.

W roku 2011, szef lobby grup powiedział, że poziom zatrudnienia kobiet w Nowej Zelandii jest niższy, ponieważ korzystały ze zwolnień lekarskich raz w miesiącu. Kobiety stanowiły mniej niż 30% sędziów, mniej niż 20% najlepszych prawników, mniej niż 25% wyższej kadry akademickiej w 2012 r.

Polska znalazła się na 9. miejscu, wyprzedzając m.in. Francję, Austrię i Niemcy. Chociaż kraje skandynawskie znane są z dużej liczny zatrudnionych kobiet, to Szwecja ma najwyższy odsetek kobiet na rynku pracy (78%), Hiszpania i Portugalia również zajmują w rankingu miejsca w pierwszej 10. W Hiszpanii różnica wysokości zarobków wynosi 6%. Stany Zjednoczone i Wielka Brytania znalazły się w rankingu odpowiednio na miejscu 12 i 18, Niemcy na 20 miejscu, tuż przed Grecją.

Najbardziej niekorzystna sytuacja dla pracujących kobiet według czasopisma *The Economist* jest w Korei Południowej i Japonii, gdzie zaledwie kilka kobiet zajmuje stanowiska na poziomie kadry zarządzającej [*New Zealand ranked the best country for women in the workplace*, online]. Stany Zjednoczone nie są w ujęciu globalnym jedynym krajem, gdzie zmiany na poziomie socjalnym i ekonomicznym napędzały postęp w kierunku działań na rzecz równouprawnienia płci.

Rysunek 1: Indeks szklanego sufitu⁵

Źródło: OECD, ILO, Catalyst, The Economist, 2010.

⁵ Średnia ważona z pięciu wskaźników, 2011 r. lub później 100=najlepszy dla pracujących kobiet. Średnia wagowa 23% dla: liczby kobiet i mężczyzn po studiach wyższych, aktywności kobiet na rynku pracy, różnic w zarobkach kobiet i mężczyzn, udziału kobiet na wyższych stanowiskach oraz kosztów opieki nad dziećmi w stosunku do średniego wynagrodzenia.

W wyniku liberalizacji z 1949 r. status chińskich kobiet zdecydowanie się poprawił. Podobnie sytuacja wygląda w Kenii, która zdobyła niezależność i możliwości edukacyjne dla kobiet, a w konsekwencji zapewniła wzrost ich wynagrodzenia i udziału w zasobach siły roboczej. Konsekwentnie szwedzki rząd podejmuje liczne wysiłki na rzecz wzrostu udziału zarówno kobiet i mężczyzn w sile roboczej. W Meksyku w 1974 r. wysiłki na rzecz równouprawnienia dały efekt w postaci zagwarantowania równości płci i przeciwdziałanie dyskryminacji [Thompson, Armato 2012, s. 144].

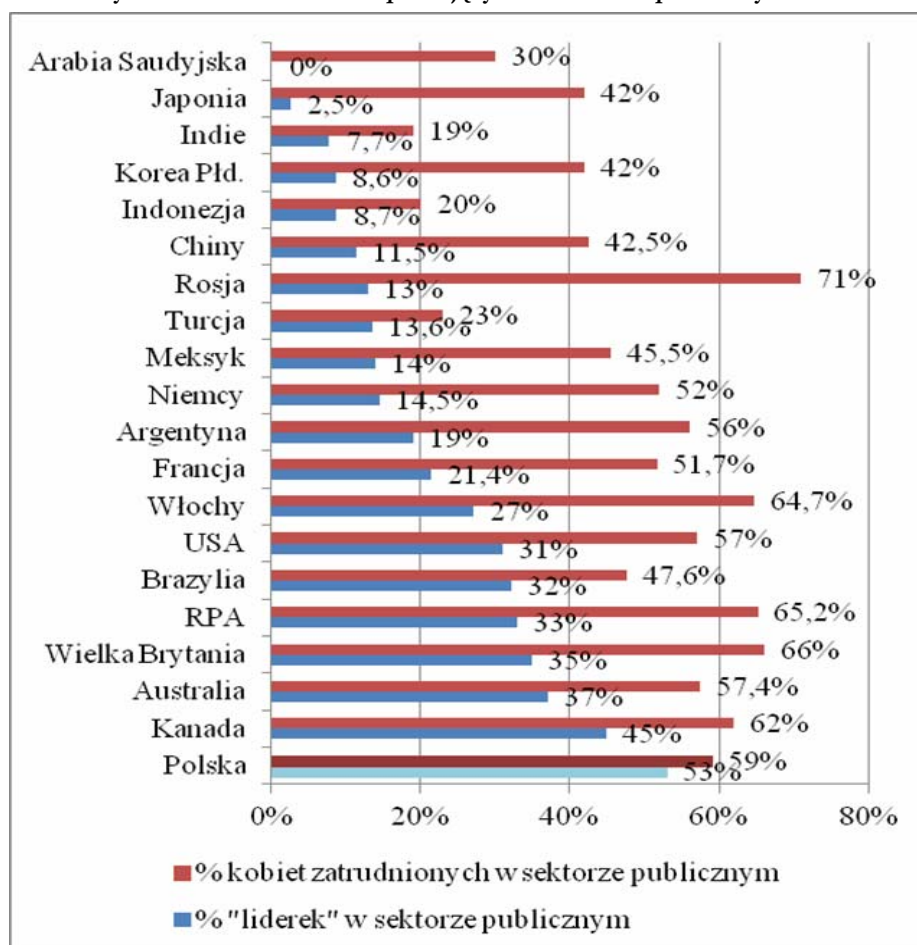
Kobiety w administracji publicznej

W Polsce kobiety stanowią 59% pracowników w sektorze publicznym. Z raportu „Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders” opracowanego przez Ernst & Young wynika, iż na kierowniczych stanowiskach jest 53% kobiet. W grupie 20 najsilniejszych gospodarek świata G20 48% zatrudnionych w sektorze publicznym stanowią kobiety, jednak tylko co piąta osoba na stanowisku kierowniczym jest płci żeńskiej. Spośród krajów G20, najwięcej kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w sektorze publicznym jest w Kanadzie (45% menedżerów to kobiety). Na dalszych pozycjach uplasowały się Australia 37%, Wielka Brytania 35% i RPA 34%. Gdyby Polska jako odrębny kraj była zaliczana do G20 byłaby w tej klasyfikacji na pierwszym miejscu. Z oficjalnych danych GUS wynika, że kobiet pełniących role wyższych urzędników państwowych i kierowników w instytucjach publicznych jest 115 tys., co stanowi 53%.

Z badania Ernst & Young wynika, że liczba kobiet zatrudnionych w sektorze publicznym w ogóle i na stanowiskach kierowniczych, jest na ogół wyższa w krajach wysoko rozwiniętych. W Niemczech ponad połowa sektora publicznego jest reprezentowana przez kobiety (52%), lecz wśród menedżerów jest ich tylko 15%. Podobnie jest w Rosji, gdzie 71% zatrudnionych w sektorze publicznym to kobiety, ale reprezentacja płci żeńskiej w kadrze menedżerskiej to ledwie 13%. Proporcje są jeszcze bardziej zachwiane w Japonii, trzeciej największej gospodarce świata. Tam 42% pracowników sektora publicznego stanowią panie. Natomiast wśród menedżerów jest ich zaledwie 3%. Porównując udział kobiet w życiu politycznym na najwyższych szczeblach władzy, Polska nie odstaje od średniej krajów G20. 22% reprezentacji polskiego parlamentu jest płci żeńskiej (mniej niż w RPA, Niemczech czy Kanadzie, ale więcej niż np. we Francji, USA, czy Włoszech). Co piąte stanowisko ministerialne w naszym kraju jest obsadzone przez kobietę; to więcej niż w Wielkiej Brytanii i Włoszech, ale mniej niż w Meksyku czy

Francji. Warto jednak zwrócić uwagę na obecność kobiet w sektorze rządowym w ogóle oraz w kierownictwie średniego szczebla tego sektora. Kobiety stanowią 62% zatrudnionych w Kancelarii Premiera oraz we wszystkich polskich ministerstwach.

Rysunek 2: Udział kobiet pracujących w sektorze publicznym w %

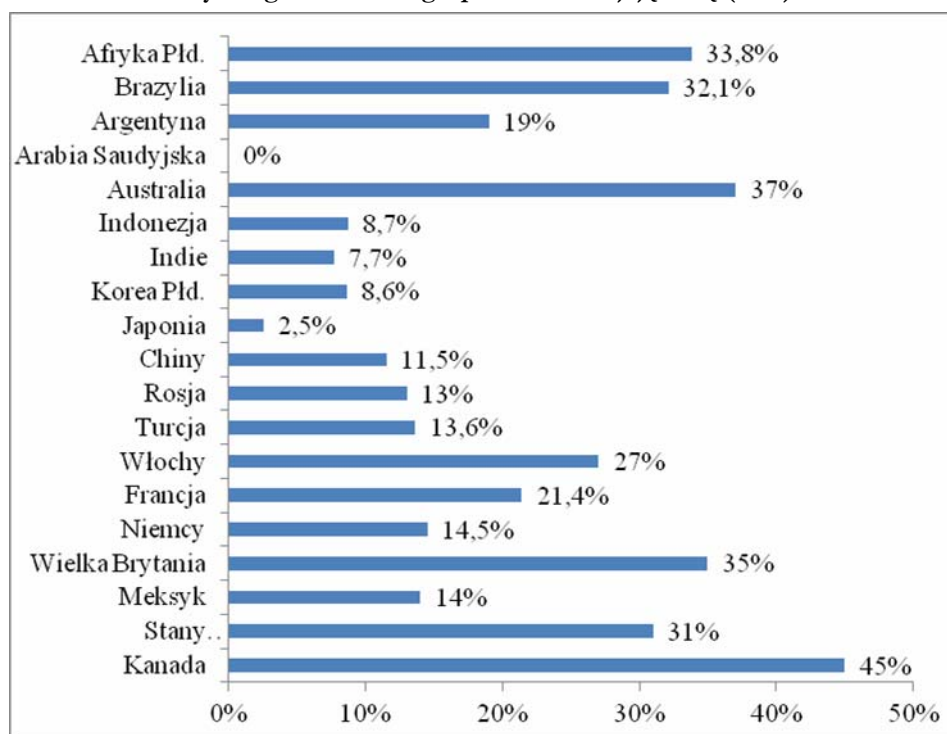


Źródło: Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders. Opening doors for women working in government, [online].

Z badań Szkoły Głównej Handlowej przeprowadzonych w 2012 r. wynika, że nie ma w Polsce ministerstwa, w którym pracowałoby więcej mężczyzn niż kobiet. W ministerstwach na stanowiskach kierowniczych również

przewagę procentową mają kobiety na poziomie 52%. W odniesieniu do kobiet liderów sektora publicznego w czołówce znajdują się: Kanada, Australia i Wielka Brytania. Z miliarda kobiet aspirujących do zasobów siły roboczej w ciągu następnej dekady, kobiety są postrzegane jako kolejny wielki rynek wschodzący. Choć stanowią około 48% całkowitych zasobów siły roboczej w sektorze publicznym, jest to mniej niż 20% przywódców sektora publicznego w krajach grupy G20. W zglobalizowanym świecie różnorodność jest postrzegana nie tylko jako ambicja, ale ma kluczowe znaczenie dla działań podejmowanych przez rząd i zwiększenie konkurencyjności gospodarki.

Rysunek 3: Udział kobiet pracujących w sektorze publicznym na stanowisku wyższego szczebla – gospodarki rozwijające się (w %)



Źródło: Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders. Opening doors for women working in government, [online].

Brazylia uplasowała się dość wysoko, zajmując piąte miejsce w Indeksie. Od 2010 r. prezydentem Brazylii jest Dilma Rousseff, a 10 z jej 39 ministrów to kobiety. Gospodarki rozwijające się, jak Argentyna, Meksyk i Turcja od-

notowały wysoką drugą pozycję. Średnio jest 19,7% kobiet liderów w sektorze publicznym, w stosunku do 48,13% kobiet pracujących w sektorze publicznym krajów grupy G20. „Rządy na całym świecie borykają się z dostosowaniem się do szybko zmieniającego się świata. Przesunięcia demograficzne, urbanizacja i zmiany klimatu, a także utrzymujące się skutki kryzysu finansowego. Należy uwolnić talenty kobiet, co może przynieść potężne pozytywne zmiany i zwiększyć prawdopodobieństwo lepszych wyników dla nas wszystkich. Istnieją cztery strumienie działań, które razem wzięte wydają się prowadzić do większej reprezentacji kobiet w roli lidera. Mianowicie, eliminowanie widocznych barier płynących z ustawodawstwa, transformacja kulturowa, eliminacja niewidzialnych barier, zwiększenie wzorców przywództwa wśród kobiet, podejmowanie aktywnych działań dla przyszłych kobiet liderów sektora publicznego” [Uschi Schreiber - Ernst&Young].

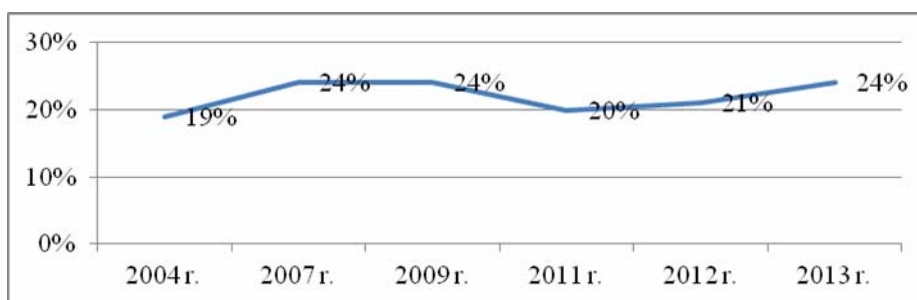
Pomimo optymistycznych danych, niestabilność gospodarcza i redukcja zatrudnienia w sektorze publicznym dotknie wielu krajów grupy G20. Prognozuje się pogorszenie sytuacji na rynku pracy i potencjalnie spowolnienie udziału kobiet w sektorze publicznym. W Wielkiej Brytanii szacuje się, że w 2017 r. zostanie zredukowanych 710 tys. miejsc pracy w sektorze publicznym. Biorąc pod uwagę feminizację zatrudnienia w sektorze publicznym, oznacza to, że dwa razy tyle kobiet co mężczyźni utraci zatrudnienie. W niektórych krajach, takich jak Hiszpania, Portugalia i Grecja, te cięcia koncentrują się na najbardziej sfeminizowanych sektorach, takich jak edukacja, zdrowie i opieka społeczna, co czyni sytuację jeszcze gorszą w przypadku kobiet. We Włoszech w sektorze edukacji w najbliższych latach planuje się redukcję zatrudnienia na poziomie 87 tys. Czynniki kulturowe odgrywają ogromną rolę w nierówności płci, co jest zauważalne w przypadku takich krajów, jak: Indie, Arabia Saudyjska i Japonia. Kobiety stoją w obliczu ogromnych barier prawnych, społecznych, finansowych i kulturalnych, które uniemożliwiają im pełne uczestnictwo w zasobach siły roboczej na całym świecie. Rządy i przedsiębiorstwa powinny działać w sposób spójny i zrównoważony w celu redukcji ograniczeń formalnych i legislacyjnych na rzecz innowacji i wzrostu gospodarczego [Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders. Opening doors for women working in government, online].

Kobiety na stanowiskach wyższego szczebla w zarządzaniu

W raporcie opracowanym na podstawie wyników badania International Business Report (IBR), którego celem było zbadanie zmian w ujęciu globalnym roli kobiet w światowym biznesie, wskazano, iż kobiety zajmują 24%

stanowisk wyższego szczebla w ujęciu globalnym, co stanowi wzrost o 3 punkty procentowe w porównaniu z 2012 r. Odnotowano znaczący wzrost zatrudnienia kobiet na wyższych stanowiskach: 51% w porównaniu z rokiem ubiegłym, gdzie było ich zaledwie 25%. Zatrudnienie kobiet na najwyższym stanowisku zarządczym (CEO – Chief Executive Officer) wzrosło z 9% do 14%. Wykształcenie kobiet oraz talent do zarządzania mogą współgrać z elastycznością zarządzania, do czego przychyliło się aż 67% respondentów, którzy są przekonani o tendencjach wzrostowych zatrudnienia kobiet na głównych stanowiskach kierowniczych. Właśnie 19% stanowisk w zarządzie w ujęciu globalnym jest sprawowanych przez kobiety. Procentowy udział kobiet na stanowisku starszego kierownika w ujęciu globalnym wynosi 24%, natomiast średnie zatrudnienie kobiet kształtuje się na poziomie 35%. Przeprowadzone Badanie Thornton International Business Report⁶ wskazuje na znaczący i skokowy postęp w zakresie zapotrzebowania na awanse i zatrudnianie kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Rysunek 4: Udział kobiet na stanowiskach wyższego szczebla w zarządzie (w %)

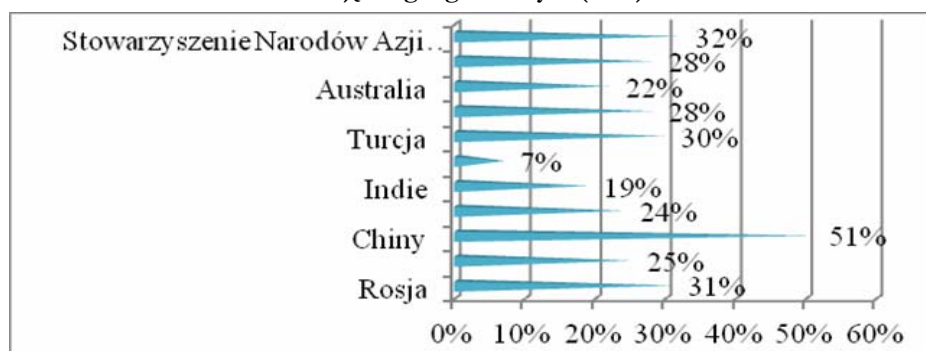


Źródło: Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013, online.

W roku 2012 w Stanach Zjednoczonych w rankingu Fortune 500, 14,3% kobiet było zatrudnianych na najwyższych stanowiskach w zarządzie, niestety tylko 8,1% kobiet miała najwyższe zarobki.

⁶ Badania były przeprowadzane na podstawie 6.627 wywiadów z firmami reprezentującymi przekrój sektorów gospodarek z całego świata, przeprowadzonych między listopadem 2012 r. a styczniem 2013 r., www.grantthornton.pl.

Rysunek 5: Udział kobiet na stanowiskach wyższego szczebla w zarządzie w ujęciu geograficznym (w %)



Źródło: Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013, online.

Opracowana na podstawie badania pod kątem zatrudnienia kobiet na stanowiskach wyższego szczebla lista 500 najlepszych przedsiębiorstw, miała na celu dostarczenie porównywalnych danych statystycznych. W latach 2004–2008 przedsiębiorstwa posiadające najwięcej kobiet na stanowiskach dyrektorskich odnotowały 16% zwrot ze sprzedaży i 26% zwrot z zainwestowanego kapitału firm. Na liście Fortune 500 znalazły się największe firmy pod względem przychodów w Stanach Zjednoczonych oraz powszechnie uznawane za najbardziej potężne i wpływowe⁷. Z 500 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, aż 138 przedsiębiorstw nie zatrudnia kobiet na stanowiskach wyższego szczebla. Odnotowano niewielki wzrost z 27,4% w 2011 r. do 27,8% w 2012 r. Kobiety zajmują stanowiska dyrektorskie w takich branżach jak: nieruchomości, leasing, finanse i ubezpieczenia. Stanowią 19% wszystkich dyrektorów zarządu. Najwyższy jest udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w administracji publicznej – 20%, następnie w finansach i ubezpieczeniach – 18,6%, oraz handlu detalicznym – 17,9% [27% of Fortune 500 Companies Have No Women Executives, online].

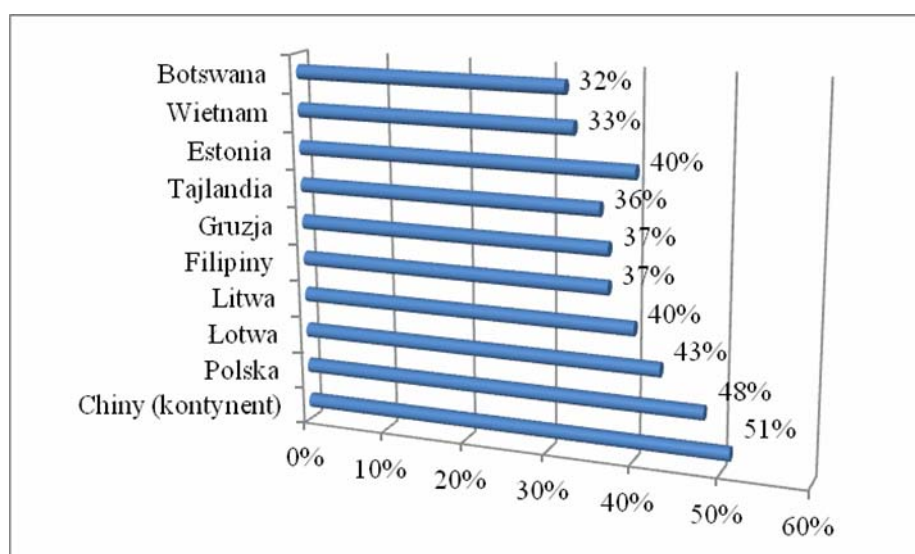
Brak kobiet w kierownictwie na liście Fortune 500 nie stanowi problemu jedynie dla tych firm. Jest to problem dla gospodarki w ujęciu globalnym. Firma McKinsey⁸ zajmująca się doradztwem strategicznym na podstawie

⁷ Należą do nich takie firmy, jak: Bed, Bath & Beyond, Capital One Financial, Comcast, Dollar Tree, Berkshire Hathaway, Exxon Mobil, General Mills, Kellogg i Sears Holding.

⁸ McKinsey & Company została założona w Stanach Zjednoczonych w 1926 r. przez Jamesa O. McKinsey. Przez pierwsze dziesięciolecie ukształtował firmę Marvin Bower,

przeprowadzonych obserwacji i badań wnioskuję, że bez udziału kobiet gospodarka zmniejszy się o 25%. Kobiety w Ameryce zajmują prawie połowę wszystkich miejsc pracy. Przedsiębiorstwa, które chcą odnieść sukces, muszą zoptymalizować wydajność i stworzyć realne możliwości w celu promowania kobiet do ról przywódczych.

Rysunek 6: Kraje o najwyższym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach w zarządzie w ujęciu globalnym (w %)



Źródło: Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013, online.

powszechnie uważany za twórcę współczesnego doradztwa strategicznego. McKinsey ma w pełni globalny charakter. Posiada 102 biura w ponad 50 krajach, w tym w pięciu krajach Europy Wschodniej i zatrudnia na całym świecie niemal 9 000 konsultantów. Pracuje na co dzień z członkami zarządów największych światowych firm, liderów biznesu. Zajmuje się rozwiązywaniem problemów kluczowych dla istnienia i rozwoju największych firm w poszczególnych krajach i regionach gospodarczych. Ponadto grupa badawcza McKinsey Global Institute, w ramach firmy McKinsey, prowadzi badania nad światowymi problemami ekonomicznymi. Wnioski z badań realizowanych w poszczególnych krajach (np. w Polsce, Rosji, Francji, Niemczech oraz Tajlandii) publikowane w formie raportów, wielokrotnie stają się podstawą dla zmian w polityce gospodarczej państwa, <http://www.mckinsey.com/locations/warsaw/aboutus/?id=mcworld>

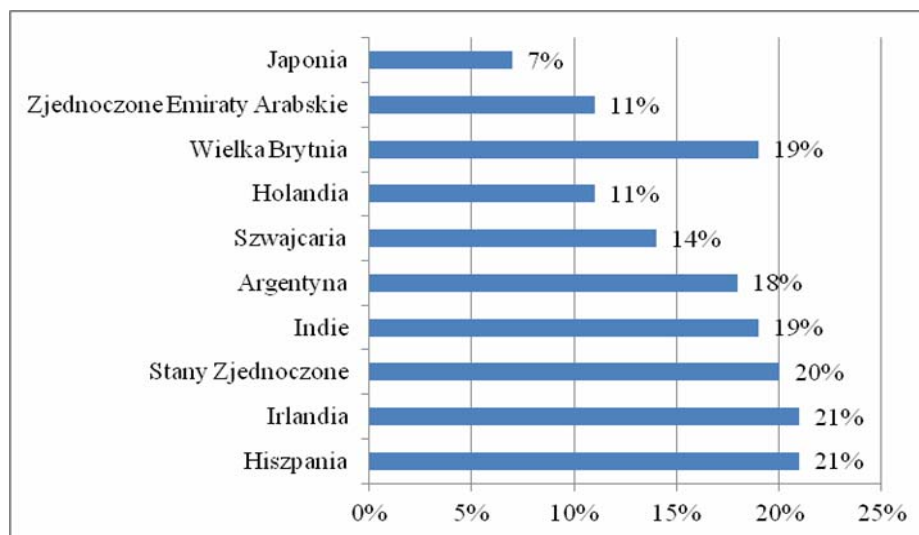
The McKinsey Organizational Health Index (OHI) zauważa, że firmy, w których najmniej 3 i więcej kobiet zajmuje stanowiska wyższego szczebla odnotowały doskonale wyniki finansowe. Jednak aby w pełni wykorzystać potencjał ekonomiczny kobiet, istnieje potrzeba systemowych zmian organizacyjnych. Przedsiębiorstwa, które aspirują do osiągnięcia dywersyfikacji płci i będą oparte na różnorodności, muszą dokonać weryfikacji w zarządzaniu międzykulturowym.

Grupa państw bałtyckich, Polska, Niemcy oraz Chiny prowadzi w zestawieniu państw o najwyższym udziale kobiet na stanowiskach wyższego szczebla. W ujęciu globalnym w porównaniu do ubiegłego roku odnotowano wzrost udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych z 21% do 24%. W rankingu słabo wypadają państwa G7, a więc te najbogatsze. W Japonii tylko 7% stanowisk kierowniczych zajmują kobiety. Zaś w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych odpowiednio 19% i 20%.

W przypadku Polski prawie co drugi menedżer wyższego szczebla jest kobietą (48% według raportu Grant Thornton, oparty o badanie International Business Report (IBR)). W ubiegłym roku kobiet zatrudnionych na stanowisku menedżera było jedynie 30%. Istotnie też zmalał odsetek firm, w których na stanowisku członka zarządu nie ma żadnej kobiety. W 2013 r. w 9% polskich firm nie zatrudniano na stanowisku wyższego szczebla w zarządzie kobiet, w 2012 r. taki stan odnotowano w 40% firm. Elastyczny czas pracy oferuje 69% firm. To znacznie niżej niż oferta krajów skandynawskich czy Niemców, gdzie na takie warunki można liczyć w blisko 90% firm (Niemcy 87%, Finlandia 90%, Dania 93%, Szwecja 83%). Za parytetami opowiedziało się jedynie 40% ankietowanych. Niestety przeciwników tej formy regulującej awanse kobiet na wyższe stanowiska menedżerskie nie brakuje również w innych krajach, średnio 55% firm na świecie sprzeciwia się parytetom.

Kreowanie znaczenia wyższych kierowniczych stanowisk zajmowanych przez kobiety sprzyja zmniejszaniu poziomu globalnej recesji. Gwałtowny spadek dysproporcji jest osiągalny, o czym świadczy fakt, iż w 2011 r. 21% kobiet zajmowało wyższe stanowiska zarządcze, w 2012 r. znacząco odnotowano wzrost do 24%, co jest pozytywnym działaniem w kierunku poprawy sytuacji ekonomicznej świata. W ujęciu regionalnym w regionie Azji i Pacyfiku 29% stanowisk kierowniczych jest zajmowanych przez kobiety, w porównaniu z 25% w Unii Europejskiej, 23% w Ameryce Łacińskiej i 21% w Ameryce Północnej. Kraje Azji i Chin odnotowały 51% kobiet na stanowiskach kierowniczych, w porównaniu do 2011 r., gdzie udział procentowy był o połowę mniejszy (25%).

Rysunek 7: Kraje o najniższym udziale kobiet na najwyższych stanowiskach w zarządzie w ujęciu globalnym (w %)



Źródło: Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013, online.

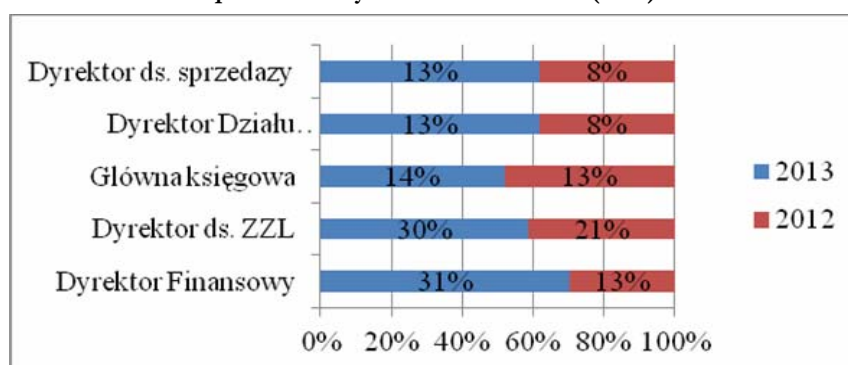
W ostatnich pięciu latach udział kobiet na wyższych stanowiskach zarządu definitywnie się zwiększył [Mei Hui, China Financial Futures Exchange]. Wzrosło zainteresowanie zdolnościami i talentem kobiet w aspekcie awansu zawodowego. Zauważalne jest to na przykład w Chinach, gdzie liczba kobiet zatrudnionych na stanowiskach menedżerów wzrosła istotnie w minionym roku, bo aż dwukrotnie. Rozwijające się państwa bloku wschodniego, włączając Polskę 48%, Łotwę 43%, i Estonię i Litwę (obydwa 40%), także mają bardzo rozwojowe podejście do kobiet i zajmowanych przez nie wyższych stanowisk w strukturach organizacji.

Sytuacja jest nieco odmienna w krajach o kulturze patriarchalnej jak Japonia (7%), Emiraty Arabskie (11%) i Argentyna (18%). W Ameryce Łacińskiej wskaźnik udziału kobiet na stanowiskach wyższego szczebla wynosi niezmiennie 23%. W Ameryce Łacińskiej 38% przedsiębiorstw nie zatrudnia kobiet na stanowisku starszego kierownictwa. Najtrudniej jest zmienić mentalność w krajach Ameryki Łacińskiej, zwłaszcza w Meksyku. W domu przewodzi mężczyzna, nie do zaakceptowania jest decyzyjność kobiety i delegowanie uprawnień na gruncie zawodowym. W Indiach trudno o postęp pomimo wielu nacisków w sprawie respektowania płci społeczno-kulturowej. Tylko 15% stanowisk pracy jest zajmowanych przez kobiety,

42% respondentów ma plany w kierunku wzrostu zatrudnienia kobiet, zwłaszcza na wyższych stanowiskach.

Kobietom przypisuje się większy udział w zatrudnieniu wynikający z poziomu edukacji. Zwłaszcza w Kolumbii, gdzie wysoki poziom edukacji przyczynił się do wzrostu reprezentacji kobiet na stanowiskach zarządczych wyższego szczebla. Za przykład można podać Amerykę Łacińską, gdzie 32% zatrudnionych ogółem to kobiety, a 15% respondentów badania planuje wzrost zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla. Kobiety Ameryki Łacińskiej mają bardzo dobre fundamenty do rozwoju talentu, jednak zetknięcie kultury z rynkiem pracy pozwala na określenie średniego poziomu wykorzystania potencjału kobiet z tego regionu świata.

Rysunek 8: Główne stanowiska wyższego szczebla zajmowane przez kobiety w latach 2012–2013 (w %)



Źródło: Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013, online.

Tendencje światowe wskazują na działania nakierowane na planowanie i promocję szans rozwoju zawodowego dla kobiet, włączając staże dla kobiet – studentów, praktyki zawodowe służące promocji w strukturach organizacji i działania wspierające w awansowaniu w strukturach korporacji. Zmiany są konieczne już na etapie edukacji. Raport Banku Światowego wskazuje, iż jest zdecydowanie więcej kobiet studiujących na uniwersytetach w 60 zbadanych krajach aniżeli mężczyzn. Począwszy od lat 90. w Stanach Zjednoczonych mężczyźni stanowili zdecydowaną większość absolwentów na uniwersytetach. W 2010 r. w krajach Unii Europejskiej kobiety stanowiły 60% absolwentów uniwersytetów. W ujęciu globalnym zdecydowanie wzrosła liczba kobiet zatrudnionych zwłaszcza w bankowości i finansach. Dziedziny, które

najczęściej powierzane są przez przedsiębiorstwa kobietom to finanse i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wnioski

1. W ciągu następnej dekady wpływ kobiet na światową gospodarkę jako producentów, przedsiębiorców, pracowników i konsumentów będzie co najmniej tak samo istotny, jak gospodarki Chin i Indii.
2. Mimo znaczących postępów w kierunku równości płci wciąż pozostaje wiele do zrobienia, aby otworzyć pole dla równego udziału kobiet w biznesie, społeczeństwie i gospodarce.
3. Należy podporządkować przepisy i reformy polityczne w celu dbałości o równe szanse zatrudnienia kobiet i mężczyzn, a także zadbać o ochronę urlopu macierzyńskiego. Zapewnić inne zabezpieczenia kobiet w zasobach siły roboczej [Badania z Carleton University w Kanadzie].
4. Należy podążać w kierunku transformacji kulturowej, w kierunku złamania niewidocznych barier.
5. Panuje wszechobecna stronniczość, zarówno wśród mężczyzn jak i kobiet. Przywódcy, politycy i pracodawcy powinni działać w kierunku osiągnięcia większej równości płci na wyższych poziomach w strukturach organizacyjnych.
6. Obciążenie odpowiedzialnością personalną za powierzone działania na rzecz równości płci. Podejmowanie działań w kierunku ponoszenia konsekwencji błędnych decyzji i postaw. Istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia praktyk rekrutacyjnych sektora publicznego i kultury w kierunku działania i umacniania praktyk na rzecz szacunku dla różnorodności płci.
7. Pracodawcy muszą przyjąć długoterminową perspektywę potencjalnego wkładu pracownika oraz wspierać powrót kobiet do pracy, na przykład po urlopie macierzyńskim.

Zakończenie

Płeć piękna konsekwentnie od wielu lat podejmuje wysiłki w kierunku wzrostu swojej roli w biznesie, stanowiąc coraz atrakcyjniejszą i pewniejszą swojej pozycji grupę na rynku pracy. Światowe progresywne tendencje stwarzające niespotykaną wcześniej szansę rozwoju kobietom do przejęcia inicjatyw we współczesnych gospodarkach wpływają w sposób pozytywny na

przekształcenie obowiązującego modelu ról społecznych. Co istotne, gospodarki, które kibicują kobietom w nowoczesnym modelu promocji kobiet na najwyższe stanowiska, również przodują we wskaźnikach wzrostu gospodarczego. Uzasadnieniem dla tego poglądu może być fakt, iż zdecydowany światowy lider w zatrudnianiu kobiet w kierownictwie najwyższego szczebla – Chiny (51%) – w 2012 r. odnotował wzrost gospodarczy o 7,8%. Dla kontrastu, kraje znajdujące się na przeciwnym biegunie takich zestawień notują także niskie wyniki pod względem wzrostu. Jedynie 7% kobiet jest zatrudnionych na najwyższych stanowiskach w Japonii, co przekłada się na niski poziom wzrostu gospodarczego na poziomie zaledwie 1,9%, z kolei w Wielkiej Brytanii (21% kobiet) – 0,1%, natomiast w USA (20%) – 2,2%. Dziejowa zmiana pozycji kobiet w biznesie wobec dominującej do tej pory pozycji mężczyzn jako menedżerów dokonuje się za sprawą ich naturalnego profilu osobowego. Kobiety cechuje profesjonalizm, uczciwość, wysoka etyka biznesowa. Te cechy budują zaufanie w świecie obciążonym kryzysem zaufania. Kobięcymi cechami są m.in. łatwość komunikacji oraz przelamywanie niewidocznych barier, np. wynikających z różnic narodowościowych oraz klimatu międzynarodowego, co pozwala budować partnerskie relacje biznesowe na fundamentach wiedzy merytorycznej. Kobiety z pełną świadomością i odpowiedzialnością budują własną ścieżkę rozwoju zawodowego. Wykazują zdecydowanie większą elastyczność w swoich zachowaniach, są naturalne, a pełniona przez nie funkcja zawodowa nie wpływa ograniczająco.

Bibliografia

- 27% of Fortune 500 Companies Have No Women Executives, <http://www.policymic.com/articles/20599/27-of-fortune-500-companies-have-no-women-executives>, dostęp dnia 14.01.2014 r.
- Gąsior M., 48% osób na stanowiskach kierowniczych w Polsce to kobiety. Lepsze są tylko Chiny, [w:] Financial Times: <http://natemat.pl/53537,financial-times-48-proc-osob-na-stanowiskach-kierowniczych-w-polsce-to-kobiety-lepsze-sa-tylko-chiny>, dostęp dnia 10.02.2014 r.
- ILO, OECD, Catalyst Research, 2010.
- Indeks „szklanego sufitu”, The Economist, dostęp dnia 7 marca 2013 r.
- Kobieta najszybciej rozwijająca się gospodarką świata, <http://lgeringer.natemat.pl/30061,kobieta-najszybciej-rozwijajaca-sie-gospodarka-swiata>, dostęp dnia 8 marca 2014 r.
- Kobiety na kierowniczych stanowiskach. Wynik badań przeprowadzonych przez Manpower, http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Trendy_ryнку_pracy/PL/2009_Kobiety_na_kierowniczych_stanowiskach_wyniki_badania.pdf, dostęp dnia 10.01.2014 r.
- Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 30.06.2013 r.,

- http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/L_ludnosc_stan_struktura_30-06-2013.pdf,
dostęp dnia 10.02.2014 r.
- Magusiak A. (2010), *Wpływ kobiet na zmiany w zarządzaniu*, [w:] J. Lichtarski (red. nauk.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XI, zeszyt 8, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- New Zealand ranked the best country for women in the workplace*, <http://qz.com/60541/new-zealand-ranked-the-best-country-for-women-in-the-workplace/>,
dostęp dnia 10.02.2014 r.
- Stankiewicz D. (2011), *Zarządzanie kulturą płci*, [w:] K. Waniek (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, Zeszyt 4, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Thompson M.E., Armato M. (2012), *Investigating gender. Developing a Feminist Sociological Imagination*, Polity Press.
- Trzaskowska-Dmoch A., Hryniewicka M. (2013), *Uwarunkowania przedsiębiorczości kobiet*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 8, (red.) E. Gołębiowska, K. Raczkowski, Społeczna Akademia Nauk, Warszawa – Łódź.
- Women in senior management setting the stage for growth. Grant Thornton International Business Report 2013*, http://www.grantthornton.se/Global/Dokument/Publikationer/Rapporter/2013/IBR2013_WiB_report_final.pdf,
dostęp dnia 10.01.2014 r.
- World Health Organization*, <http://www.who.int/en/>,
dostęp dnia 10.02.2014 r.
- Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders. Opening doors for women working in government*, <http://www.ey.com/GL/en/Industries/worldwidewomeninpublicsector---Labor-force-participation>,
dostęp dnia 10.01.2014 r.

Dominika Kaczorowska-Spychalska
Społeczna Akademia Nauk

Portale zakupów grupowych a kształtowanie doświadczeń klienta

Group-buying portals and shaping customer's experiences

Abstract: E-commerce in Poland is still developing dynamically. But group buying not always provides an optimum level of satisfaction to both customers tempted by a low price as well as companies which have decided to use such a form of sales. Unfortunately, a lack of knowledge about a real cost of achieving a customer, mistakes in estimations of real possibilities of a given offer and a lack of adjusting all the elements of the offer can lead to a customer's dissatisfaction [Kaczorowska-Spychalska 2012, p. 204].

In the article, an attempt to determine the essence and a role of group-buying portals in the process of building a competitive advantage was made. Issues which are particularly taken into consideration are expectations and customers' opinions related to them. The deliberations are supported with the outcomes of own studies in a discussed scope.

Key words: group shopping, e-commerce, service companies, customer.

Wstęp

Coraz częściej mówi się o spadku popularności portali zakupów grupowych, upatrując w tym koniec ery tej formy e-handlu. Analizując jednak poszczególne portale zajmujące się tą formą sprzedaży, należy raczej oczekiwać zmian prowadzących do modyfikacji dotychczasowej ich formuły. Portale zakupów grupowych coraz większy nacisk kładą bowiem na specjalizację (np. Biznes, Podróże, Produkty), by w ten sposób ułatwić klientom wyszukanie ofert, którymi byliby zainteresowani. Wymaga to jednak wiedzy na temat profilu klientów poszczególnych portali, ich oczekiwań i preferencji.

Znaczna część klientów to swoista grupa tzw. „łapaczy okazji”, dla których najważniejsza jest niska cena zakupu atrakcyjnych ofert. Przedsiębiorstwa, które decydują się wykorzystać portale zakupów grupowych, chciałyby

jednak, aby tak pozyskany klient pozostał z firmą dłużej, systematycznie korzystając z jej usług. Konieczne zatem staje się określenie tych czynników, które w opinii klientów w sposób istotny wpływają na ich doświadczenia i emocje. To one bowiem będą decydowały o ponownym wyborze usług danej firmy, bez kuponów rabatowych.

Celem artykułu jest określenie potencjału portali zakupów grupowych i ich wpływu na proces decyzyjny klientów firm usługowych. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań własnych i analiz dotyczących opisywanych zagadnień.

Portale zakupów grupowych w procesie kreowania doświadczeń klientów

„Serwisy zakupów grupowych weszły przebojem na polski rynek. Model ich działania jest stosunkowo prosty: serwis kontaktuje z sobą potencjalnych klientów i firmy, a klienci zapisują się na newsletter z ofertami, które są dostępne w ich mieście, dzięki czemu codziennie (czasem rzadziej) dostają komplet zniżek, które mogą wykorzystać w określonym czasie” [Lipiec 2013, s. 365]. Niestety jednak wiele wskazuje na to, że najlepszy czas dla nich właśnie mija, a towarzysząca im euforia klientów ustępuje miejsca ich rozczarowaniu. Analizując wyniki z ostatnich dwóch lat, można zaobserwować nasylenie polskiego rynku formą sprzedaży grupowej. Spadek może wynikać z wielu przyczyn, jedną z determinant jest niestety wzrost liczby ofert próbujących oszukać potencjalnych klientów [Szymański, Czajkowski 2013, s. 13]. Wiele firm celowo zawyża ceny swoich produktów i usług przed planowaną sprzedażą za pośrednictwem portali zakupów grupowych. W efekcie udzielony wysoki rabat w trakcie trwania kampanii jest bardzo złudny. Co więcej, jeśli klient ma tego świadomość, wizerunek takiej firmy/marki ulega osłabieniu. Traci on również skłonność do ponownego z nią kontaktu i ewentualnych zakupów. Coraz częściej również jakość produktów czy usług oferowanych w ramach sprzedaży grupowej odbiega od przyjętych standardów w danej branży, a klient z kuponem rabatowym jest traktowany jak klient drugiej kategorii.

Portale zakupów grupowych stwarzają szansę dotarcia do szerokiej grupy klientów, ale bez zainteresowania ich rzeczywistymi potrzebami i troski o ich satysfakcję, firmy nie mają możliwości nawiązania z nimi jakichkolwiek relacji. Współcześni konsumenci poszukują w ofercie m.in. zaspokojenia potrzeb fizycznych, emocjonalnych, intelektualnych czy duchowych, a umiejęt-

ność firmy zapewnienia klientom tych wartości będzie determinować zadowolenie nabywcy i zbudowanie pozytywnych opinii o dostawcy [Skowronek 2012, s. 11]. Niestety wiele firm współpracujących z portalami zakupów grupowych nie zwraca na to uwagi i/lub odnosi się do tego w sposób bardzo sceptyczny.

W przestrzeni komercyjno-handlowej Internet zmienił położenie środka ciężkości, przesuując go od przedsiębiorstw w stronę konsumenta. Teraz to kupujący jest jądrem handlu, a wokół niego krążą e-podmioty. Łatwy dostęp do informacji oraz porównywalność i transparentność ofert sprawiają, że konsument chętnie korzysta z dostępnych mu narzędzi i może wybrać te, które najlepiej zaspakajają jego potrzeby [Jasiński 2013, s. 373]. Co więcej jedną z głównych cech współczesnej konsumpcji jest jej efemeryczny i ulotny charakter, oddający zarówno specyfikę produktu, jak i sposób korzystania z niego [Lotko 2013, s. 20].

Internet doprowadził do wielu zmian, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i społeczno-kulturowym. W efekcie klient przeszedł swoistą ewolucję, stając się aktywnym uczestnikiem procesów rynkowych. Konsumenty mają dziś najdonośniejszy głos. To oni tworzą przestrzeń dla nowych przedsięwzięć biznesowych i zmieniają podejście do marketingu, w którym rośnie znaczenie technologii [Jankowska 2014, s. 12]. Powszechność urządzeń mobilnych, Internet dużych prędkości i integracja z mediami społecznościowym wyznaczają nowe warunki dla rozwoju e-commerce. W efekcie czynniki takie, jak np. lokalizacja punktu sprzedaży czy godziny jego otwarcia zdecydowanie tracą na znaczeniu, a klient może dokonać zakupu każdego produktu czy usługi w dowolnej formie i miejscu. „Typowa dla epoki ponowoczesnej dynamika zmian w otoczeniu sprawia, że reakcje podmiotów rynku na oczekiwania klientów muszą być coraz szybsze, a uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest uwarunkowane umiejętnym kreowaniem nowych potrzeb” [Lotko 2013, s. 19].

Żyjąc w określonej rzeczywistości, pod wpływem bieżących trendów w muzyce, kinie, polityce, technologii, chłonąc aktualne wydarzenia otoczenia bliższego i dalszego, zmieniamy się nieuchronnie [Anders 2014, s. 9]. Przedsiębiorstwa muszą zatem odpowiedzieć sobie na szereg pytań dotyczących możliwości i form przyciągnięcia uwagi potencjalnych klientów, zatrzymania ich i nakłonienia do ponownych zakupów. Kluczowe w tym procesie jest uzmysłowienie sobie, czym jest tzw. *shopping experience* w odniesieniu do danego punktu usługowego. To bowiem jest wynikiem wszystkich doznań i powstałych w ich wyniku emocji w trakcie świadczenia danej usługi. Klient kojarzy je w określony, subiektywny sposób i zapamiętuje. I to one

stanowią podstawę jego przyszłej decyzji o tym, czy ponownie skorzystać z usług danej firmy. Zrozumienie tego, kim naprawdę jest klient i co stanowi dla niego realną wartość, w przypadku poszczególnych firm decyduje o możliwości budowania ich przewagi rynkowej.

Im większym zaufaniem cieszy się firma, a świadczone usługi kojarzą się z komfortem i luksusem, tym bardziej rosną jej szanse, że ktoś zdecyduje się „ubić z nią interes”. W przypadku firm usługowych jest to bardzo istotna sprawa, jednak wielu właścicieli takich firm zdaje się jej nie rozumieć. Jednym z największych wyzwań okazuje się przekonanie kogoś do tego, by zechciał po raz pierwszy wypróbować daną usługę [Stratten 2012, s. 17]. Znakomicie do tego nadają się właśnie portale zakupów grupowych, o których wciąż istnieje przekonanie, że pozwalają kupić atrakcyjną ofertę po stosunkowo niskiej cenie. I to właśnie ta relacja pomiędzy ceną a postrzeganą wartością usługi stanowi bodziec do zakupu. Jednakże firmy w trakcie świadczenia danej usługi muszą dostarczyć swoim klientom takiej palety bodźców sensorycznych, aby klient postrzegał zarówno firmę, jak i jej ofertę jako ekskluzywną. Dotyczy to zarówno wyglądu pomieszczeń, zachowania pracowników, jak i panującej atmosfery. Klient musi czuć się kimś wyjątkowym, aby nabrać zaufania do firmy i wejść z nią w relację, co ułatwi wypracowanie wspólnej płaszczyzny interesów firmy i jej klientów. A wtedy kreowane przez nią doświadczenia i emocje nabiorą realnego wymiaru i będą miały rzeczywisty wpływ na osiągnięty wynik finansowy.

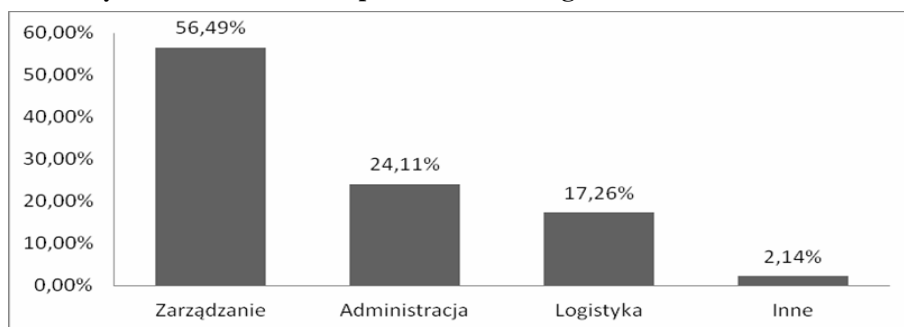
Wpływ zakupów grupowych na decyzje klientów w świetle badań własnych

Badanie miało charakter sondażowy i zostało przeprowadzone metodą ankiety bezpośredniej wśród studentów łódzkich uczelni. Dobór próby miał charakter celowy. Zgodnie z Raportem Strategicznym – Polska, Europa, Świat 2013, wciąż najliczniejszą grupą osób korzystających z Internetu w Polsce są studenci i uczniowie (28% wszystkich internautów). Analiza struktury wiekowej polskich internautów wskazuje, że w grupie tej dominują osoby w wieku od 25 do 34 lat (25%) oraz do 25 lat (23%) [IAB Polska 2013, s. 20]. Według raportu e-Commerce 2012 wśród klientów portali zakupów grupowych dominują osoby w wieku 25–34 lat (28,24%) oraz do 24 lat (25,80%) [Internet Standard 2012, s. 5]. Taka struktura wiekowa obejmuje natomiast studentów, zarówno studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych.

Kwestionariusz ankietowy składał się z 35 pytań, z czego 7 dotyczyło opcji portali zakupów grupowych. 6 pytań stanowiły pytania metryczkowe, które odnosiły się do wieku, płci, miejsca zamieszkania, wielkości osiąganych dochodów netto oraz kierunku i trybu studiów. Badanie przeprowadzono w roku akademickim 2012/2013 wśród 719 studentów, z czego do dalszej analizy wykorzystano 701 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych.

Badania w analizowanym zakresie są prowadzone cyklicznie¹. Ich celem jest ocena wykorzystania technologii interaktywnych w działaniach marketingowych, z czego część zagadnień dotyczy problematyki zakupów grupowych. Prezentowane wyniki mają jednak charakter fragmentaryczny i dotyczą tylko wybranych aspektów analizowanego zagadnienia we wskazanym okresie. Ich wartość uogólniająca jest ograniczona i omawiane zagadnienia stanowią podstawę do dalszych, pogłębionych badań i analiz w tym zakresie. 57% badanych stanowili studenci studiów stacjonarnych, zaś $\frac{3}{4}$ studentów biorących udział w badaniu stanowiły osoby kształcące się w uczelniach niepaństwowych. Byli to przede wszystkim studenci kierunków: Zarządzanie (56,49%), Administracja (24,11%) i Logistyka (17,26%). Studenci innych kierunków takich jak Finanse i Rachunkowość, Ekonomia i Dziennikarstwo stanowili 2,14% respondentów.

Rysunek 1. Struktura respondentów według kierunków kształcenia



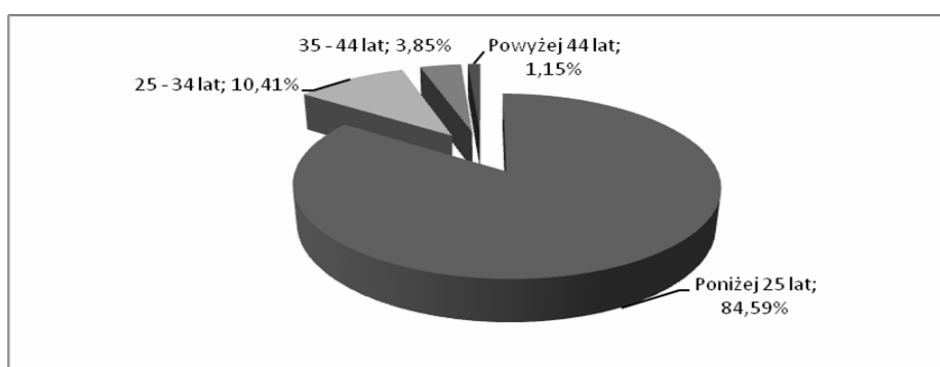
Źródło: badania własne.

W badaniu wzięło udział 425 kobiet, co stanowiło 60,63% wszystkich badanych. W przeważającej części mieli oni poniżej 25 lat (ponad 84% respondentów), zaś co dziesiąty respondent był w wieku od 25 do 34 lat. Naj-

¹ W opracowaniu wykorzystano również część wyników badań, stanowiących podstawę rozważań w artykule *Zachowania konsumentów na rynku zakupów grupowych w świetle badań własnych*, opublikowanego w „Handel Wewnętrzny”, maj – czerwiec 2012, Tom II, ss. 206–212.

mniej liczna była grupa respondentów powyżej 44 lat (1,15%). Najliczniejsze grupy wiekowe respondentów biorących udział w badaniu objęły przedstawicieli tzw. Generacji Y i Generacji Next. To osoby młode, dla których Internet i związana z nim różnorodność dostępnych aktywności, mają kluczowe znaczenie w procesie kształtowania ich postaw zakupowych i zachowań konsumenckich.

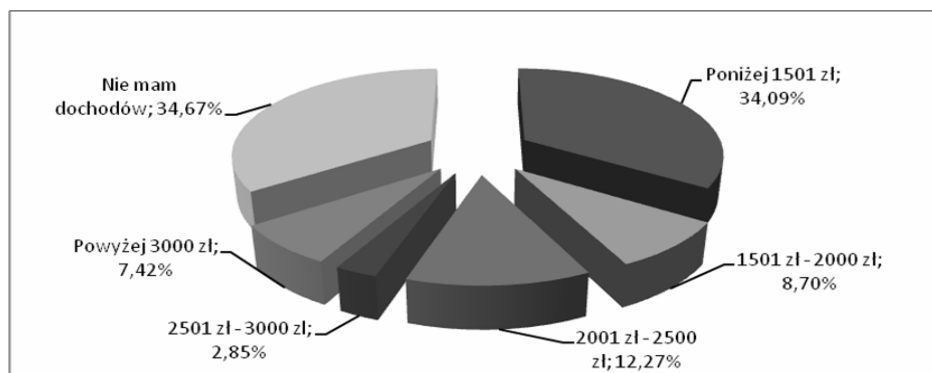
Rysunek 2. Struktura respondentów według wieku



Źródło: badania własne.

Prawie 60% respondentów mieszkało w małych miejscowościach poniżej 100 000 mieszkańców, zaś co trzeci badany zamieszkiwał w miastach powyżej 500 000 ludności. Nieco ponad 11% zamieszkiwało w miejscowościach od 100 000 do 500 000 mieszkańców.

Respondenci albo nie posiadali stałych dochodów (34,67% badanych) albo osiągnęli je na poziomie poniżej 1 500 zł netto miesięcznie (34,09%). Taki układ odpowiedzi może być uwarunkowany przewagą studentów studiów stacjonarnych, w wieku do 25 lat. Na ogół osoby takie dopiero rozpoczynają swoją pracę zawodową, stąd w większości przypadków stosunkowo niski poziom ich miesięcznego wynagrodzenia. Nieco ponad 12% respondentów osiągało dochody netto w wysokości od 2 001 zł do 2 500 zł, zaś powyżej 3 000 zł uzyskiwało prawie 7,5% badanych.

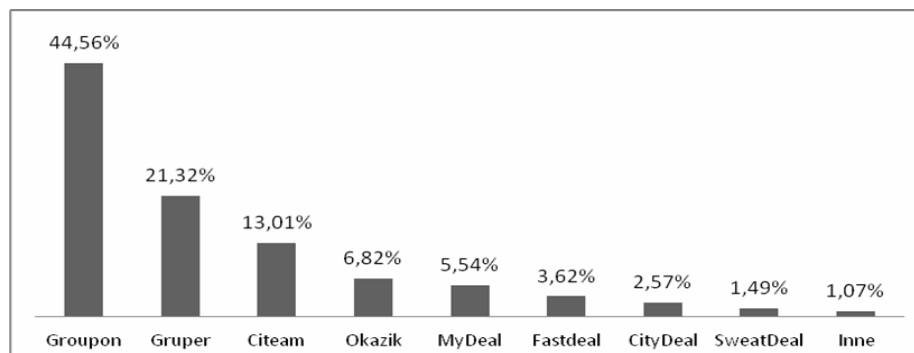
Rysunek 3. Struktura respondentów według deklarowanego miesięcznego poziomu dochodów netto

Źródło: badania własne.

Wśród wszystkich osób biorących udział w badaniu 35,67% zadeklarowało, że korzysta z portali zakupów grupowych. W grupie tej dominowały kobiety, które stanowiły 61% badanych oraz osoby w wieku poniżej 25 lat (82%). Byli to przede wszystkim respondenci mieszkający w miejscowościach poniżej 100 000 mieszkańców (54,8%). Dość liczną grupę stanowiły również osoby zamieszkujące miasta powyżej 500 000 mieszkańców (nieco ponad 35%). W analizowanej grupie przeważały osoby, których dochód nie przekraczał 1 500 zł netto (34,4%) lub które deklarowały brak stałych dochodów 30%. Badani, których miesięczny dochód netto kształtował się na poziomie powyżej 2 500 zł netto, stanowili zaledwie 12,4%.

Najbardziej popularnym portalem zakupów grupowych był Groupon, z ofert którego korzystało 44,56 % badanych. W grupie tej przeważały kobiety i osoby poniżej 25 roku życia. Z rozkładu odpowiedzi widać dominującą pozycję tego portalu wśród respondentów. Może to wynikać z różnorodności i atrakcyjności sprzedawanych za jego pośrednictwem ofert, rzetelności współpracujących z portalem przedsiębiorstw czy profesjonalizmu samego portalu. Dla porównania z ofert portalu Gruper korzystał co piąty badany, zaś na portal Citeam wskazało 13% respondentów. Najmniej popularne okazały się portale CityDeal (2,57% badanych) i SweetDeal (1,49%). Uzyskane odpowiedzi wykazały również, że – w stosunku do roku 2012 – poszczególne portale utrzymały swoją pozycję, a poziom ich popularności kształtuje się na zbliżonym poziomie.

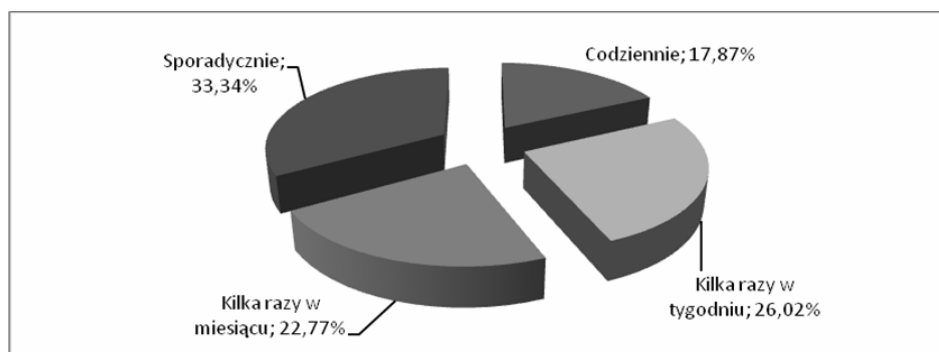
Rysunek 4. Popularność portali zakupów grupowych w opinii respondentów



Źródło: badania własne.

Co trzeci badany przeglądał oferty portali zakupów grupowych sporadycznie, zaś 26% robiło to kilka razy w tygodniu. Niecałe 23% respondentów sięgało po nadesłane im oferty zaledwie kilka razy w miesiącu, a codziennie robiło to nieco ponad 17% badanych.

Rysunek 5. Częstotliwość korzystania z ofert portali zakupów grupowych

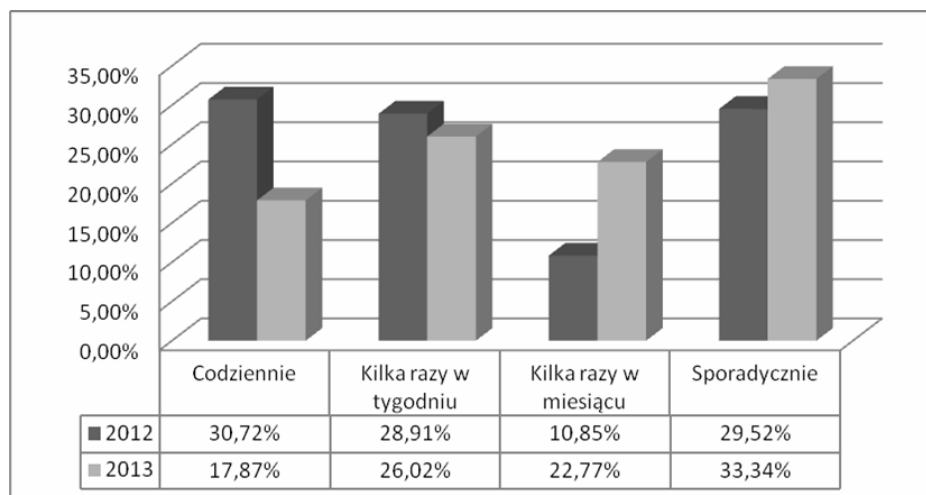


Źródło: badania własne.

W stosunku do roku 2012 zdecydowanie zmalała liczba osób, które przeglądają oferty portali zakupów grupowych codziennie. Może to wynikać z gwałtownego wzrostu liczby nadsyłanych ofert dla subskrybentów, jak również z pogorszenia się jakości oferowanych im usług. Wzrosła natomiast liczba osób, które przeglądają oferty portali zakupów grupowych zaledwie kilka razy w miesiącu. Uzyskane wyniki są zgodne z obserwowanym na ryn-

ku spadkiem popularności tej formy e-handlu, o którym mówi się coraz częściej.

Rysunek 6. Porównanie deklaracji respondentów w zakresie częstotliwości zapoznania się z ofertą portali zakupów grupowych w latach 2012–2013

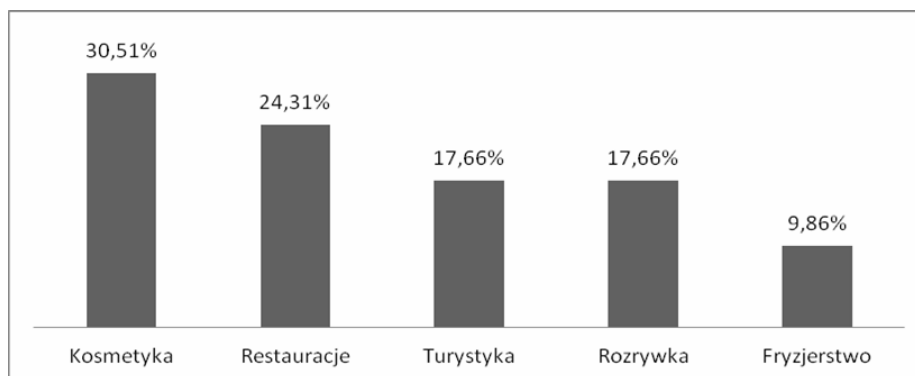


Źródło: badania własne.

Najbardziej popularne wśród respondentów były oferty salonów kosmetycznych (30,51%) oraz restauracji, na które wskazał co piąty badany. Respondenci byli również zainteresowani ofertami związanymi z podróżami, wypoczynkiem i rozrywką (koncerty, imprezy zorganizowane), na które wskazało odpowiednio 17,66% badanych. Najmniejszą popularnością cieszyły się usługi fryzjerskie, zainteresowanie którymi zadeklarowało niecałe 10% respondentów. Respondenci nie wskazali innych usług, z których korzystają za pośrednictwem portali zakupów grupowych.

Kobiety biorące udział w badaniu kupowały za pośrednictwem portali zakupów grupowych, przede wszystkim usługi kosmetyczne (84,55%) i fryzjerskie (83,72%). Najmniejszym zainteresowaniem w tej grupie cieszyły się oferty imprez i koncertów, na które wskazało 49,35% respondentek. Z kolei po tę kategorię sięgał co drugi mężczyzna. Popularne wśród nich były także oferty restauracji (42,86%) i usługi turystyczne (39,62%).

Rysunek 7. Popularność usług kupowanych za pośrednictwem portali zakupów grupowych w grupie respondentów

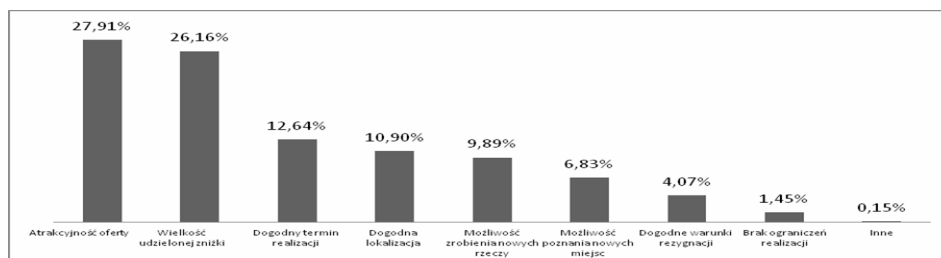


Źródło: badania własne.

W stosunku do roku 2012 zmalała popularność usług turystycznych i związana z tym chęć zwiedzania różnych, w tym także egzotycznych, zakątków świata (z 26,2% w 2012 r. do 17,7% w 2013 r.). Wzrosła natomiast popularność usług kosmetycznych (z 24,1% w 2012 r. do 30,5% w 2013 r.) i restauracji (z 12,9% w 2012 r. do 24,3% w 2013 r.).

Respondenci od firm, sprzedających swoje usługi za pośrednictwem portali zakupów grupowych, oczekują przede wszystkim dwóch elementów: wysokiej atrakcyjności danej oferty (prawie 28% badanych) oraz wysokich zniżek udzielonych na oferowane usługi (26% badanych). Wyraźnie widać zatem, że atrakcyjność zakupów grupowych wynika z połączenia wysokich walorów danej oferty przy stosunkowo niewielkich kosztach, jakie trzeba za nią zapłacić. Zatem nie tylko cena stała się czynnikiem warunkującym decyzje zakupowe w analizowanym obszarze. Najmniej istotne okazały się czynniki takie, jak dogodne warunki rezygnacji z posiadanego kuponu oraz brak ograniczeń w ich realizacji. Układ odpowiedzi w stosunku do roku 2012 nie uległ zmianie. Można zatem przypuszczać, że respondenci w sposób przemyślany i racjonalny dokonują zakupów kuponów pozwalających im na skorzystanie z określonych usług.

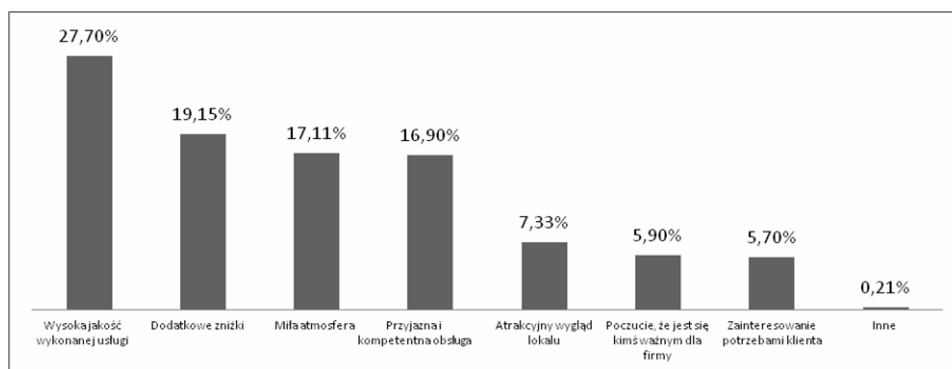
Rysunek 8. Oczekiwania respondentów wobec firm oferujących swoje usługi za pośrednictwem portali zakupów grupowych



Źródło: badania własne.

Respondenci ponownie skorzystaliby z oferty danej firmy przede wszystkim w sytuacji, gdyby jakość wykonywanej usługi w ramach oferty zakupów grupowych była wysoka, na co wskazało prawie 28% badanych. Ważne były również dodatkowe zniżki dla klientów (19%), miła atmosfera podczas realizacji kuponów (17%) oraz przyjazna i kompetentna obsługa (17%). Najmniej istotne okazało się poczucie, że klient jest kimś ważnym dla firmy i zainteresowanie jego rzeczywistymi potrzebami ze strony personelu. Podobne deklaracje respondenci składali w roku 2012.

Rysunek 9. Przesłanki ponownego skorzystania z oferty firmy bez dodatkowych działań promocyjnych

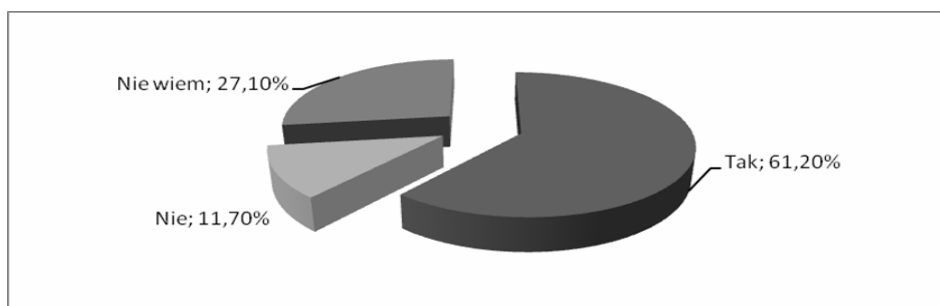


Źródło: badania własne.

Aż 61% biorących udział w badaniu jest przekonanych, że portale zakupów grupowych stanowią skuteczną formę działań promocyjnych, zwłaszcza w przypadku firm usługowych. Portale zakupów grupowych pozwalają im

intensyfikować zarówno możliwości sprzedażowe, jak i wizerunkowe. Analizowana wielkość zdecydowanie spadła w stosunku do roku 2012 (wówczas respondenci przekonani o walorach promocyjnych portali zakupów grupowych stanowili aż 86%). Nieco ponad 11% respondentów było przekonanych, że portale grupowe nie są skuteczną alternatywą dla prowadzonych przez firmy działań promocyjnych, zaś aż 27% nie miało na ten temat zdania. Można przypuszczać, że jest to efekt obserwowanego spadku popularności tej formy e-commerce w Polsce

Rysunek 10. Ocena skuteczności portali zakupów grupowych jako narzędzia promocji w opinii respondentów (klienci)



Źródło: badania własne.

W grupie osób, które korzystają z portali zakupów grupowych, 82,4% badanych uważało, że to efektywna forma działań promocyjnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa usługowe. Podobnego zdania był także co drugi badany w grupie osób, które nie korzystają z tej formy e-handlu. Mają oni jednak świadomość istnienia poszczególnych portali i ich oferty.

Analiza uzyskanych wyników wykazała, że układ odpowiedzi kształtował się na zbliżonym poziomie zarówno wśród kobiet (61,41%), jak i mężczyzn (60,87%) biorących udział w badaniach. Wysoko portale zakupów grupowych jako skuteczną formę działań promocyjnych oceniają przede wszystkim osoby w wieku od 25 do 34 lat (72,60% badanych) oraz do 25 lat (60,20% badanych). Takiego zdania było nieco ponad 50% respondentów mieszkających w miejscowościach poniżej 100 000 mieszkańców i prawie 2/3 respondentów z miejscowości powyżej 500 000 mieszkańców.

Podsumowanie

Globalny dialog, przejrzystość, nieograniczony dostęp do informacji oraz tempo jej powstawania, jak nigdy dotąd wzmacniają pozycję konsumenta. Organizacje muszą zatem podejmować szereg starań, aby sprostać oczekiwaniom i wymaganiom współczesnych konsumentów [Łaszkiwicz 2013, s. 59]. Nowe technologie pozwalają firmom generować szereg różnorodnych pomysłów, dzięki którym mogą one efektywniej wpływać na proces decyzyjny konsumentów.

Rozwój e-commerce i obserwowana ewolucja portali zakupów grupowych wymuszają konieczność określenia czynników, jakimi kierują się klienci. Oczekują oni bowiem znacznie więcej niż tylko niskich cen i dodatkowych zniżek. Przykuwają one uwagę, ale nie są gwarantem tego, że klient powróci do konkretnej firmy. Kluczowy, w opinii klientów, staje się bowiem poziom atrakcyjności oferowanych usług i jakość ich wykonania.

Wobec możliwości prowadzenia biznesu w czasie rzeczywistym – w epoce, w której media nie wytyczają kierunku publicznego dyskursu, wielkość nie jest już czynnikiem decydującym o przewadze. Liczy się szybkość i sprawność działania [Scott 2013, s. 13].

Bibliografia

- Anders K. (2014), *Jak kupuje Igrak*, „Marketing w Praktyce”, nr 3.
- IAB Polska (2013), Raportem Strategiczny – Polska, Europa, Świat 2012, Warszawa.
- Internet Standard (2012), *Raport e-Commerce 2012*, Warszawa .
- Jankowska M.(2014), *Bądź Digital, klienci już są!*, „Marketing w Praktyce”, nr 3,
- Jasiński J. (2013), *Komunikacja z e-klientem* [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, Helion.
- Kaczorowska-Spychalska D. (2012), *Zachowania konsumentów na rynku zakupów grupowych w świetle badań własnych*, „Handel Wewnętrzny”, nr maj-czerwiec.
- Lipiec P. (2013), *Servisy zakupów grupowych* [w:] M. Dutko (red.), *Biblia e-biznesu*, Helion.
- Lotko A. (2013), *Marketing wobec pronowoczesności*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Łaszkiwicz A. (2013), *Klient jako współtwórca wartości w społecznościach sieciowych*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź .
- Scott D.M. (2013), *Marketing i PR w czasie rzeczywistym*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Skowronek I. (2012), *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta, do wizerunku firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa.

Stratten S. (2012), *BezMarketing*, Helion, Gliwice.

Szymański G., Czajkowski T. (2013), *Polskie e-commerce w 2012 roku – analiza rynku e - sklepów* [w:] M. Borowik (red.) *Ecommerce standard o krok przed konkurencją*, Warszawa.

Małgorzata Krajewska-Nieckarz
Społeczna Akademia Nauk
Agnieszka Łuczak
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

Marketing zaangażowany społecznie jako współczesna strategia zarządzania przedsiębiorstwem

Cause Related Marketing as a company management strategy

Abstract: The article describes Cause Related Marketing and its impact on the company strategy. It states there should be balance between the economic and social goals which should be immanently incorporated into strategy and practically executed in the organizational activities.

The paper argues that the CRM activities should not only be a short-sighted policy aimed at creating a good image of a company but rather develop into a stakeholders-oriented strategy which would bring about the measurable benefits.

Key words: Cause Related Marketing, corporate social responsibility, social programs.

Wstęp

Idea marketingu zaangażowanego społecznie wpisuje się w nowe trendy społeczne i biznesowe, jakie stają się wytycznymi dla zarządzających przedsiębiorstwami. Po marketingu relacji, działające w niepewnych warunkach, na fali kryzysu przedsiębiorstwa szukają nowych sposobów na zbliżenie się do swoich klientów. Nabywca, który w orientacji marketingowej jest punktem wyjścia dla każdego przedsięwzięcia, w marketingu zaangażowanym społecznie zyskuje nowy wymiar; ulega w pewnym sensie upodmiotowieniu, równie ważne jak jego „zachowania” nabywcze, okazują się jego człowieczeństwo, potrzeby i troski, jakie napotyka na swej życiowej drodze.

Celem artykułu jest analiza marketingu zaangażowanego społecznie, który wpisuje się w nowe podejście marketingowe, nazywane przez badaczy *marketingiem zrównoważonym* [Armstrong, Kotler 2012] czy *Marketingiem 3.0*

[Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010] oraz próba odpowiedzi na pytanie, czy jego istnienie wynika z doraźnych działań wizerunkowych przedsiębiorstwa, czy też może stanowić oparcie dla strategii zarządzania współczesną firmą. Chociaż idea zaangażowanej społecznie organizacji nie stanowi przełomu, wpisując się w ideę zrównoważonego zarządzania rozwojem firmy, to warto zauważyć, że staje się coraz bardziej popularna w praktykach rynkowych przedsiębiorstw. Wraz z rosnącą w dobie globalizacji świadomością konsumentów, ich dojrzałością i orientacją na wartości, może być istotnym elementem wyróżniającym organizację na rynku, a poprzez jej implementację w strategii przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Marketing przedsiębiorstwa w świetle społecznej odpowiedzialności biznesu

Zgodnie z definicją American Marketing Association z 2004 roku: „Marketing to funkcja organizacji oraz zestaw procesów służących tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości nabywcom, a także zarządzaniu relacjami z nabywcami w taki sposób, aby zapewnić korzyści tej organizacji i jej interesariuszom”. W kolejnej, z roku 2007, podaje się: „Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów zmierzających do tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert postrzeganych jako wartościowe przez nabywców, klientów, partnerów i całe społeczeństwo [def. Marketing Association za Garbarski 2011, s. 20].

Trudno nie zgodzić się z faktem, że funkcja marketingowa ma służyć określonemu działaniu na rynku, a jej celem jest – dzięki wykorzystaniu odpowiednio dobranych narzędzi – wywieranie wpływu na nabywców. Wśród zmian wpływających na optykę zarządzających wymienia się, obok globalizacji, rozwoju Internetu, pojawienia się nowych sektorów i branż oraz zmian społecznych, wzrost znaczenia interesariuszy [Kozielski 2012, s. 25]. Tradycyjne marketingowe podejście postulowało analizę organizacji i jej otoczenia pod kątem badań klientów i konkretnych segmentów rynku, do których firma kierowała swoje dobro czy usługę. Dbalność o relacje z klientami miała być gwarantem powodzenia sprzedaży i innych przedsięwzięć przedsiębiorstwa. Badacze [Oblój, Kozielski] zauważają, że współcześnie rośnie rola różnych grup interesu. Obok klientów, pracowników, konkurentów czy udziałowców pojawiają się pośrednicy, media, społeczność lokalna, inwestorzy i dostawcy, a organizacja „wtapia się w sieć powiązań między nimi” [Kozielski 2012, s. 25]. W nowym kontekście zarządzający przedsiębiorstwami

muszą brać pod uwagę szerszy krąg docelowych odbiorców marketingowych działań. Grupy interesariuszy organizacji ukazuje tabela 1.

Tabela 1. Grupy interesariuszy według D. Wheelera i M. Sillanpää

Grupy interesów	Podstawowe	Drugorzędne
Spoleczne	społeczności handlowe dostawcy i partnerzy handlowi klienci inwestorzy pracownicy kierownictwo	rząd i społeczeństwo socjalne grupy nacisku i związki media i komentatorzy organizacje handlowe konkurenci
Pozaspoleczne	środowisko naturalne inne gatunki przyszłe pokolenia	ekologiczne grupy nacisku obrońcy praw zwierząt

Źródło: D. Wheeler, M. Sillanpää, *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London, 1997, s. 5 za: Golaszewska-Kaczan 2009, s. 36.

Zmianie ulega perspektywa, przez którą postrzega się klienta. „Klient jest nie tylko indywidualnością, ale jednocześnie częścią wylaniającej się tkanki społecznej i kulturowej, do której należy też przedsiębiorstwo” [Szymura-Tyc 2006, s. 102].

Orientacja marketingowa, oznaczająca niegdyś skupienie się na kliencie i dbałość o poprawne, oparte na lojalności i zaangażowaniu relacje, może okazać się niewystarczająca. Funkcja marketingowa przedsiębiorstwa, ewoluując na przestrzeni ostatnich lat, zyskuje nowy wymiar. Spora część nowych podręczników marketingu zajmuje się bowiem problematyką społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [Garbarski, ss. 30–36, Figiel, ss. 413–479, Wojciechowski, 2009, s. 322]. Peter Drucker już w roku 1974 roku stwierdził: „Wolne przedsiębiorstwo, działające w warunkach wolności ekonomicznej, nie może istnieć tylko dlatego, że jest dobre dla biznesu; sens jego istnienia polega na tym, że jest potrzebne społeczeństwu” [Drucker 2002, s. 34]. P. Kotler stwierdza: „Dla marketerów nie ma już po prostu konsumenta, jest człowiek. Ma on rozum, serce i duszę” [Kotler i in. 2010, s. 18]. Dlatego klienci, którzy dotąd szukali alternatywnych towarów, produktów w dobrej cenie, jakości czy różnorodności w ofercie, dziś zaczynają poszukiwania od tego, czy firma w swoich wartościach, misji i strategii wy-

chodzi naprzeciw ich potrzebom duchowym [Kotler i in. 2010, s. 18]. Zmieniają się wartości i postawy klientów. Niewykluczone, że powody tych przemian w postrzeganiu wartości tkwią w światowym kryzysie gospodarczym. Są efektem rosnącej, zwłaszcza w dobie spowolnienia gospodarczego, wrażliwości na niesprawiedliwość społeczną czy rozwarstwienie pomiędzy ludźmi. Wraz z niepewnością, zmiennością otoczenia, rosną oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw, aby te angażowały się do podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań.

Marketing zaangażowany społecznie opiera w swych działaniach, instrumentach i narzędziach właśnie na idei Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*ang. CSR Corporate Social Responsibility*). Koncepcja ta, najogólniej mówiąc, zakłada, że przedsiębiorstwa w swoich strategicznych i operacyjnych działaniach powinny uwzględniać interes społeczny. U jej podstaw leży sformułowana przez M. Croziera oraz E. Friedberga koncepcja teorii gry społecznej, w której warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest równowaga organizacyjna: w obszarze materialnym, związanym z optymalnym użytkowaniem zasobów oraz społecznym – odnoszącym się do społecznej akceptacji przez uczestników otoczenia [Crozier, Friedberg za: Rudawska 2010, s. 372]. Wydaje się, że przedsiębiorstwa na wolnym rynku nie kierują się zasadami proekologicznymi, kulturowymi czy też nie stawiają sobie za cel dbania o społeczny dobrostan, jednak w długim horyzoncie czasu takie działania są pożądane. Upowszechnienie zachowań społecznie odpowiedzialnych będzie bowiem w długiej perspektywie wpływało nie tylko na wizerunek, ale i na zaufanie, jakim odbiorcy obdarzą przedsiębiorstwo i jego produkty.

Istota marketingu zaangażowanego społecznie

Marketing klasyczny opierał się na filozofii ekspansji produktu na rynku. Marketing w nowym ujęciu postuluje budowanie uczciwej i etycznie działającej organizacji, która oferuje wartości i korzyści w postaci tzw. etycznej wartości dodatniej [Graczyk 2008, s. 107]. Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa uzależnia się od silnej lojalności klientów. Przewagę konkurencyjną w nowym podejściu uzyskać mogą te organizacje, które obok zaspokajania swoich potrzeb będą promować wartości bliskie klientom np. wartości społeczne, etyczne itp.

Marketing zaangażowany społecznie bywa niekiedy utożsamiany z marketingiem społecznym. Tymczasem należy uwzględnić między tymi terminami pewne różnice. Zgodnie z definicją Ph. Koltera i G. Zaltmana marketing społeczny jest procesem zarządzczym, który składa się z kilku etapów: planowania

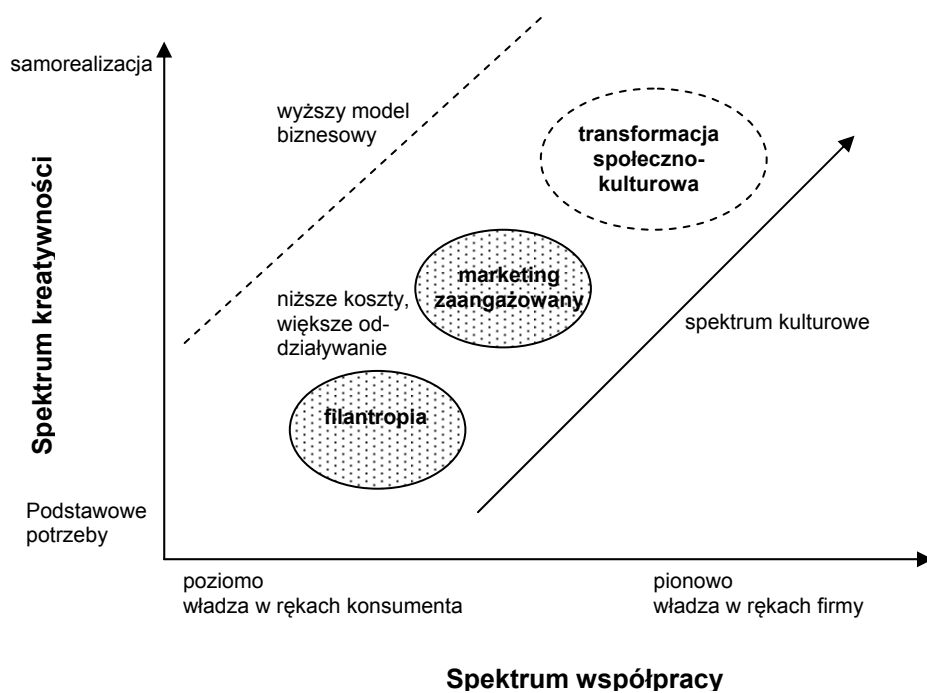
projektów, wprowadzania ich oraz kontroli, a cechuje go orientacja na społeczeństwo. Zadaniem tych działań jest wywołanie zmiany zachowań dla dobra wszystkich [Kolter, Zaltman, za: Gębarowski i in. 2012, s. 304]. W odróżnieniu od powyższego, marketing społecznie zaangażowany (*ang. Cause Related Marketing*) stanowi formę pośrednią między marketingiem komercyjnym a marketingiem społecznym. Firmy wspierają w nim określony cel społeczny, jednocześnie przyczyniając się do wzmocnienia swojej sytuacji rynkowej oraz wizerunku firmy. Często dochodzi tu do współpracy trzech stron: biznesu, organizacji społecznych oraz konsumentów [Kienzler 2008, s. 129]. *Cause Related Marketing* polega bowiem na budowaniu wzajemnego partnerstwa pomiędzy firmą a organizacją charytatywną, które to przynosi zaangażowanym stronom wymierne profity [Paliwoda-Matolińska 2009, s. 130]. Zgodnie z tą zasadą funkcjonowania, firma powinna podejmować decyzje marketingowe, biorąc pod uwagę pragnienia i interesy *konsumentów*, wymagania firmy oraz interesy społeczeństwa w długim okresie. Marketing zorientowany na społeczeństwo powinien zatem wdrażać produkty, które nie tylko przynoszą zadowolenie, ale także społeczne korzyści [Kienzler 2008, s. 129].

Postulat, aby przedsiębiorstwa prowadzące działania marketingowe ponosiły odpowiedzialność za skutki prowadzonych działań, nie jest nowy. „Przedsiębiorstwa działające zgodnie z zasadami marketingu społecznego kreują swój sukces na podstawie długofalowego, zrównoważonego rozwoju, w wyniku uwzględnienia w swojej działalności trzech wymiarów marketingu: wymiaru ekonomicznego, wymiaru ekologicznego oraz wymiaru społecznego [Rudawska 2010, s. 373].

Wymiar ekonomiczny powoduje, że firma będzie dążyć do zapewnienia zyskowności w dłuższym okresie, przy jednoczesnym etycznym i odpowiedzialnym zaspokojeniu potrzeb klientów. Działalność społeczna nie może bowiem przyczynić się do utraty płynności finansowej podmiotu, a także do wywołania zjawisk społecznie negatywnych, jak np. wzrost bezrobocia [Rudawska 2010, s. 373]. Wymiar ekologiczny zobowiązuje do prowadzenia działalności zgodnej z wymogami ochrony środowiska oraz przestrzegania zasad proekologicznych. Wymiar społeczny wreszcie zakłada dbałość o pracowników i utrzymywanie relacji z lokalną społecznością. To także utrzymywanie zaangażowania w projekty społecznie odpowiedzialne, zaprzestanie działań uznanych za społecznie szkodliwe, przyjęcie odpowiedzialności za postęp społeczny oraz ponoszenie odpowiedzialności za długofalowe efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa czy wreszcie wpieranie działalności organizacji dobroczynnych.

Kotler upatruje powodów konieczności dbania o kwestie społeczne w polaryzacji rynku: gdzie na przeciwległych biegunach znajdują się: rynek dojrzały i rynek ubogi. „Warunki socjalne i środowiskowe mocno oddziałują na dół rynku, a to z kolei staje się główną troską górnej części tegoż rynku” [Kotler i in. 2010, s. 121].

Rysunek 1. Trzy etapy zaangażowania w sprawy społeczne w marketingu



Źródło: Kotler Ph. i in., *Marketing 3.0.*, 2010, s. 142.

Zaangażowanie na rzecz społeczeństwa firmy mogą podejmować poprzez różnorodne działania, które ilustruje rysunek 1. Powszechnym sposobem, zwłaszcza na dojrzałych (choć nie tylko) rynkach, jest filantropia. Przedsiębiorstwo przekazuje część swoich dochodów na cel społeczny lub na rzecz organizacji charytatywnej. Warto zauważyć, że trend ten zyskuje coraz większy zasięg. Marketing zaangażowany społecznie jest, jak stwierdza Kotler, bardziej zaawansowaną formą zarządzania problemom społecznym [Kotler i in. 2010, s. 139]. Sprzęga on wspieranie celu z działalnością marke-

tingową przedsiębiorstwa. Tu wsparcie stanowią nie tylko pieniądze, ale także „energia” organizacji. Ostatnim zaprezentowanym na schemacie etapem zaangażowania firmy w sprawy społeczne jest transformacja społeczno-kulturowa. Najpełniej odpowiada ona na wyzwania współczesnego konsumenta, który oczekuje od przedsiębiorstwa nie tylko doskonałości produktu i indywidualnego traktowania, ale także i zaangażowania organizacji w kwestie publiczne i społeczne. Transformacja społeczno-kulturowa, jako najbardziej dojrzała forma społecznego zaangażowania marketingu, ma w swych założeniach stanowić „siłę napędową społecznego rozwoju” [Kotler i in. 2010, s. 149].

Marketing zaangażowany społecznie a korzyści dla przedsiębiorstwa

Nowy wymiar marketingu zakłada, że odpowiedzialność społeczna i etyka działania mogą być metodą funkcjonowania na rynku. Zarządzający przedsiębiorstwami zauważają, że rozwijanie działań zaangażowanych społecznie nie tylko przynosi korzyści społecznościom lokalnym, inwestorom czy pracownikom, ale jest także ważnym wsparciem dla całego przekroju ich działań biznesowych. Najważniejszym argumentem, przekonującym przedsiębiorstwa do zaangażowania swego potencjału w działalność prospołeczną, jest najczęściej wykazanie wymiernych, długookresowych korzyści, wynikających z tego typu działań. Stosowanie narzędzi marketingu zaangażowanego społecznie może przyczynić się do:

- budowania pozytywnych postaw zewnętrznych interesariuszy (klientów, samorządu lokalnego, inwestorów, kontrahentów) względem firmy;
- wzrostu motywacji i zaangażowania pracowników, skupionych wokół szczytnej idei i wspólnych wartości;
- wzrostu zakupów produktów firmy zaangażowanej społecznie;
- wzmocnienia i uwiarygodnienia misji firmy, poprzez zawarcie w niej elementów społecznych i etycznych;
- poprawy wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa;
- wzrostu wartości przedsiębiorstwa i zyskania nowych inwestorów, dla których wartość społeczna jest równie ważna, jak wartość finansowa;
- obniżenia wrażliwości konsumentów na cenę produktów [Żemigala 2007, ss. 101–102].

Inni autorzy wskazują także na:

- wzrost efektywności prowadzonej działalności gospodarczej;
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa [Korpus 2006, s. 60].

Ważne efekty stosowania marketingu zaangażowanego społecznie osiąga się w obszarze zarządzania potencjałem ludzkim organizacji. Interesariusze wewnętrzni organizacji postrzegają przedsiębiorstwo zaangażowane społecznie jako atrakcyjnego pracodawcę. Pozytywne zmiany zachodzą także w obszarze kultury organizacyjnej i wewnętrznej koordynacji [Korpus 2006, s. 60].

Planując działania marketingowe, przedsiębiorstwa powinny dążyć do maksymalizacji wskazanych powyżej korzyści. W tym celu ważne jest strategiczne zaplanowanie podejmowanych przedsięwzięć, a w tym uwzględnienie następujących kwestii [Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 131]:

- 1) wybór obszaru koncentracji społecznej i jego zgodność z wartościami przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do wspomagania osiągnięcia celów biznesowych firmy (rodzaj problemu społecznego i jego społeczna percepcja);
- 2) odpowiedni zasięg problemu społecznego (czy postawy względem firmy będą bardziej pozytywne, jeśli firma będzie starać się rozwiązać problem lokalny czy ogólnokrajowy?);
- 3) wybór odpowiedniej grupy docelowej objętej działaniami *Cause Related Marketing* (cechy adresatów działań, np.: wiek, płeć, wykształcenie, przynależność do określonej grupy społecznej, zainteresowania, narodowość itp.);
- 4) rodzaj możliwego zaangażowania przedsiębiorstwa (np. partnerstwo z sektorem publicznym w postaci wolontariatu, filantropia, inwestycje proekologiczne, programy edukacyjne, wiedza ekspercka pracowników itp.);
- 5) wyróżnienie (odróżnienie) się na tle innych przedsiębiorstw realizujących programy zaangażowane społecznie;
- 6) wybór odpowiednich kategorii produktów (przewidywana ocena produktów włączonych w programy marketingu zaangażowanego społecznie, pod kątem potencjalnego wzrostu intencji ich zakupów);
- 7) zaplanowanie optymalnego zaangażowania jak największej liczby zasobów przedsiębiorstwa (rzeczowych, ludzkich, finansowych);
- 8) konstrukcja przekazów oraz wybór odpowiednich narzędzi komunikacji, zwiększających motywację włączenia się nabywców do działań CRM – ludzie preferują te programy, w których widzą motywy bezinteresowne, a nie chęć generowania zysku;

- 9) konieczność nadania marki programowi, co zwiększa skuteczność przedsięwzięć komunikacyjnych, buduje stabilny obraz programu i umożliwia zwiększenie korzyści podejmowanych działań.

Inicjatywy marketingu zaangażowanego społecznie

W ramach *Cause Related Marketing* przedsiębiorstwa wspierają określony cel społeczny, wynikający z potrzeb swoich interesariuszy. „Zainteresowanie danym problemem społecznym nie wynika z samej tylko analizy obiektywnych danych statystycznych, świadczących o jego skali. Kluczowy wpływ na ocenę dotkliwości problemu ma jego interpretacja, w której szczególną rolę odgrywają media, politycy oraz opinia publiczna” [Lipska 2009, dostęp z dn.04.12.2012]. Wybór problemu społecznego, podyktowany wyłącznie względami medialnymi i politycznymi, nie przyczynia się jednak do budowy zaufania do przedsiębiorstwa. Konsumenci bowiem są coraz bardziej świadomi działań podejmowanych przez firmy, stąd też wysiłek marketingowy skupiony głównie na poprawie reputacji, poprzez zaangażowanie w doraźne problemy społeczne może doprowadzić do utraty zaufania do firmy. Podejmowane przez przedsiębiorstwa działania pro-społeczne powinny mieć więc charakter strategiczny i być nastawione na osiągnięcie długotrwałych rezultatów, korzystnych dla wszystkich zaangażowanych uczestników. Powinny mieć charakter dobrowolny, a nie wymuszony przez przepisy prawne, trendy lub decyzje władz. Formuła przekazu informacji o przedsięwzięciach powinna być logiczna, spójna i czytelna dla odbiorców. Powinna zmierzać do aktywnego i autentycznego ich zaangażowania, tak by mogli stać się oni czynnymi uczestnikami działań marketingowych przedsiębiorstwa [Witek 2012, s. 305].

Realizowane we współpracy trzech stron: biznesu, organizacji społecznych oraz konsumentów projekty marketingu zaangażowanego społecznie wyrażają się w różnych typach działań, wśród których wyróżniamy najczęściej:

- **programy społeczne**, czyli zespół przygotowanych i zaplanowanych działań, które mają posłużyć rozwiązywaniu lub przeciwdziałaniu określonemu problemowi społecznemu. Są one inicjowane i realizowane wspólnie przez przedsiębiorstwa oraz organizacje społeczne i publiczne. Kluczowymi zadaniami tych inicjatyw jest aktywizowanie społeczeństwa wokół wskazywanego problemu, sugerowanie konieczności modyfikacji bądź odrzucenia określonych zachowań, propagowanie i podtrzymywanie zmienionego postępowania itp. Programy społeczne pozwalają także

na przekazywanie kluczowych wartości oraz wyzwalanie potencjału twórczego i kreatywności adresatów ich działań;

- **akcje społeczne**, czyli działania charakteryzujące się krótszym wymiarem czasowym, w porównaniu do programów społecznych. Mają one podobny do programu cel, charakteryzują się jednak jednorazowym bądź krótkotrwałym charakterem. Akcje społeczne mogą być prowadzone cyklicznie;
- **kampanie społeczne**, czyli cykle czynności mających na celu zmianę postaw ich adresatów, przy wykorzystaniu różnorodnych kanałów komunikacji, zarówno tych tradycyjnych (radio, telewizja, prasa, outdoor), jak i tych niekonwencjonalnych (event marketing, media społecznościowe, itp.). Kampanie społeczne skupiają najczęściej większą liczbę podmiotów wywodzących się z różnych środowisk, w tym przedsiębiorstw, organizacji non-profit i instytucji publicznych.

Dobre praktyki marketingu zaangażowanego społecznie

Inicjatywy marketingu zaangażowanego społecznie zakładają wzmocnienie powiązań kooperacyjnych oraz budowanie partnerstw biznesu z organizacjami non-profit. NGO są dla przedsiębiorstw atrakcyjne z kilku przyczyn:

- specjalizują się w rozwiązywaniu istotnych i pilnych problemów społecznych, które potrafią trafnie rozpoznawać;
- powstają z oddolnej – społecznej inicjatywy;
- rozwijają organizacje konsumenckie, które kreują zmiany postaw zakupowych; darzone są wysokim zaufaniem społecznym [Karwacka 2011, s. 139].
- cechuje je otwartość, duże zaangażowanie członków, pomysłowość, elastyczność w działaniu oraz skuteczne docieranie do potrzebujących.

Aby doszło do współpracy przedsiębiorstwa z organizacją, niezbędna jest obustronna wiedza o partnerach, ich misji, działalności podejmowanej w lokalnym środowisku. Nieodzowna jest także wzajemna akceptacja działań oraz jednoznaczne zrozumienie szans i korzyści ze wspólnie realizowanej strategii społecznej.

Wzorów z polskiego rynku, które pokazują społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw, jest z roku na rok coraz więcej. Dotyczą one kooperacji z organizacjami pozarządowymi o różnorodnym charakterze: zarówno w obszarze programowym, jak i skali ich działania. Jednym z przykładów lokalnego zaangażowania jest działalność firmy Orbis S.A., Fundacji Accor

oraz Fundacji Mama. Dzięki wspólnemu programowi przedsiębiorstwa Orbis S.A. i NGO w 2011 r. powstała pierwsza w Polsce spółdzielnia socjalna matek, mająca na celu pomoc w odnalezieniu się przez nich na rynku pracy. Do projektu zostało zaproszonych 15 samotnych i bezrobotnych matek z okolic Warszawy. Kobiety nauczyły się wytwarzać nowoczesne rękodzieło inspirowane sztuką ludową, a następnie założyły spółdzielnię socjalną, w ramach której będą sprzedawać wytworzone przez siebie wyroby. Projekt docelowo ma trwać 2 lata. Projekt „Spółdzielnia MaM” rozwija 15 wybranych kobiet, utrzymując pełną kontrolę nad efektywnością realizowanych działań i przeznaczanych środków. [Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011; Dobre praktyki 2011, s. 93].

Kolejnym przykładem dobrej praktyki marketingu zaangażowanego społecznie jest NUTRICIA POLSKA Sp. z o.o. Od stycznia 2010 r. firma ta, we współpracy z Fundacją Rozwoju Dzieci im. J.A. Komeńskiego, realizuje program edukacyjny skierowany do rodziców i opiekunów. Jego celem jest zwiększenie dostępu do edukacji wczesnodziecięcej oraz podniesienie wiedzy rodziców na temat prawidłowego rozwoju fizycznego i intelektualnego dzieci. „W 2011 r. celem programu stało się zwiększenie szans rozwojowych małych dzieci, ze szczególnym uwzględnieniem dzieci mieszkających na terenach wiejskich, poprzez stworzenie różnorodnych możliwości opieki i edukacji” [Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki 2011, s. 99]. W ramach programu przedsiębiorstwo zaangażowało się w proces publikacji i rozpowszechnienia standardów opieki i edukacji małych dzieci podczas ogólnopolskiej konferencji z udziałem przedstawicieli żłobków, klubów dziecięcych, mediów, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych. NUTRICIA, jako ekspert w dziedzinie żywienia małych dzieci, wsparła finansowo i merytorycznie tworzenie programu szkoleniowego „Od serca dla dziecka” dla opiekunów zatrudnionych w żłobkach i klubach dla dzieci.

Inną formą współpracy z partnerem społecznym jest kooperacja UPC Polska oraz Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce. Oba podmioty powołały Koalicję Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojrz@łość w sieci”. Celem projektu jest zjednoczenie firm, NGO, urzędów i instytucji na rzecz zachęcenia osób starszych do aktywnego korzystania z Internetu. „Koalicja zamierza również zabierać głos w debatach publicznych dotyczących spraw istotnych dla przeciwdziałania e-wykluczeniu w Polsce oraz inicjować dyskusje na ten temat” [<http://dojrzaloscwsieci.pl/o-koalicyi.html>, data pobrania 08.12.2012r.]. W roku 2011 UPC zrealizowała ogólnopolski Konkurs „Dojrz@łość w sieci. Dobre praktyki”. Celem konkursu jest stymulowanie działań edukacyjnych przez zebranie, przedstawienie i promocję wzorco-

wych przedsięwzięć w zakresie edukacji cyfrowej osób pow. 50. roku życia. Adresatami inicjatywy tej są podmioty, które podejmują różnorodne akcje na rzecz edukacji cyfrowej dojrzałych Polaków.

Zakończenie

Artykuł porusza problematykę marketingu w nowym kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, które buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez społeczne zaangażowanie. Choć powszechnie działania CSR w marketingu są postrzegane jako znakomite narzędzie budowania tak zwanego „dobrego PR-u” czy doraźnego poprawiania wizerunku [Witek 2009, s. 385], to w artykule podkreśla się [za Kotler, 2010], że powinny one raczej wynikać z szerszego kontekstu zarządzania firmą i nie stanowić jedynie instrumentarium do tymczasowej poprawy wizerunku. Prospołeczna orientacja przedsiębiorstwa, wyrażona przez umiejętnie skonfigurowane i zaprojektowane działania marketingowe, służyć niewątpliwie będzie ekonomicznym celom, wzmacniając świadomość marki i wpływając doraźnie na poprawę wyników operacyjnych przedsiębiorstwa. Powinna jednak być wynikiem strategicznych decyzji zarządzających, by budować długofalowe, oparte na zaufaniu relacje z interesariuszami organizacji.

Chociaż zarządzający są coraz bardziej świadomi znaczenia działań CSR, dla 70% menedżerów obszar CSR jest priorytetowy, to tylko 1/3 badanych menedżerów deklaruje posiadanie strategii w zakresie CSR [Badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2010]. Inne badanie, które objęło osoby bezpośrednio odpowiedzialne za CSR w firmach („Menedżerowie 500/lider CSR”) ukazuje, że powodem implementacji działań CSR jest budowanie marki i utrwalanie wizerunku firmy (76% wskazań). Jednocześnie rośnie świadomość budowania relacji ze społecznością lokalną (74% wskazań). Doprowadziło to badaczy do konkluzji, że wśród osób zaangażowanych w działach operacyjnych i mających większy kontakt z otoczeniem firmy, świadomość wielowymiarowości działań CSR jest wyższa niż w grupie przebadanych zarządzających.

Raportowanie interesariuszom społecznych działań, w które angażuje się przedsiębiorstwo wpływa na reputację firmy i buduje trwale relacje z otoczeniem. Wojciech Gasparski używa porównania, że działania biznesu stanowią dwie strony tej samej monety: awers reprezentuje część ekonomiczną, a rewers społeczną. Nie można koncentrować się wyłącznie na jednej stronie, drugą część pozostawiając w portfelu. To metaforycznie ilustruje wspólny kontekst zarządzania: ukierunkowanie na zysk ale równocześnie przy-

jęcie trwałej pro-społecznej orientacji [Gasparski 2005, s. 176]. Marketing zaangażowany społecznie nie powinien stanowić jedynie narzędzia do budowania pozytywnego wizerunku, ale wynikać ze strategii organizacji zakładającej odpowiedzialność przedsiębiorstwa wobec wszystkich partnerów, z którymi firma prowadzi interesy, a także wobec społeczeństwa.

Bibliografia

- Armsrong G., Kotler Ph. (2011), *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bartkowiak G. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- Bonikowska M., Brewiński M. (2011), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa.
- Burgers W. (2010), *Marketing bez tajemnic*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Drucker P. (2002), *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Figiel Sz. (red.) (2010), *Marketing w realiach współczesnego rynku, Implikacje otoczenia rynkowego PWE*, Warszawa.
- Fisk P. (2009), *Geniusz marketingu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Garbarski L. (2011), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, PWE, Warszawa.
- Gasparski W. (2005), *Business Expectations Beyond Profit*, [w:] A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (ed.) *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin, Heidelberg, New York.
- Gębarowski M., Witek L., Zatwarnicka-Madura B. (2012), *Marketing aktualne problemy i kierunki ewolucji*, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Golaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Graczyk A. (red.) (2008), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Hope E. (2007), *Społeczna odpowiedzialność firm- narzędzie public relations czy coś więcej?*, [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzania przedsiębiorstwami*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- <http://dojrzaloscwscieci.pl/o-koalycji.html>, data pobrania 08.12.2012 r.
- Karwacka M. (2011), *Realizowanie społecznej odpowiedzialności biznesu przez partnerstwa przedsiębiorstw i NGO's* [w:] R. Karaszewski, M. Karwacka, A. Paluszek, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Perspektywy i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Kienzler I. (2008), *Leksykon marketingu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Korpus J. (2006), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Placet, Warszawa.

- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spelniony człowiek*, Wyd. M.T. Biznes, Warszawa,
- Kozielski R. (2012), *Biznes nowych możliwości*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Krawiec F. (2005), *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Kuraszko I. (2010), *Nowa komunikacja społeczna. Wyzwania odpowiedzialnego biznesu*, Difin, Warszawa.
- Lipska E. (2009), *Nowy wymiar marketingu społecznego i jego rola w kształtowaniu zmian*
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
- Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyd. Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź.
- Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2011. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2010. Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/raporty/raport-2010/ogloszenie-raportu-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2010-dobre-praktyki.html>, pobrany dnia 02.12. 2012, Warszawa 2012.
- Rudawska E. (2010), *Spoleczny wymiar marketingu a kryzys gospodarczy*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Implikacje otoczenia rynkowego*, PWE, Warszawa.
- społecznych*, <http://konferencjapr.id.uw.edu.pl/pliki/lipska.pdf>, dostęp 04.12.2012 r.
- Szulczewski G. (2011), *Etyka biznesu w perspektywie humanistycznej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2006), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Witek L. (2009), *Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, a marketing*, [w:] R. Nastrój (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*, PWE, Warszawa.
- Witek L. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność wyzwaniem w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw* [w:] „Komunikacja rynkowa. Kultura. Perswazja. Technologia”, Zeszyty Naukowe nr 208, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Wojciechowski T. (2009), *Encyklopedyczne podstawy marketingu*, Placet, Warszawa.
- Żemigala M. (2007), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Katarzyna Kolasińska-Morawska
Społeczna Akademia Nauk

Klient jako wykładnik sukcesu placówek handlowych

Customer as success exponent of retail outlets

Abstract: In the twenty-first century, the client can be described as a barometer of success of the company. Currently the company to win a share of the client portfolio must adapt their activities to the requirements reported by the market. Analysis of preferences on how customers want to communicate and customer service management on expected level are now key success factors for companies. This applies to businesses operating in highly competitive markets and such are those working in the field of distribution. Accordingly this material has been devoted to the problems of satisfaction and customer satisfaction in the process of use as an index of success traders. Considerations begin with the presentation of the process of customer service in the implementation of transactional processes – communication. Against this background author discussed issues of customer's expectations and satisfaction which are becoming increasingly important for success.

Key words: client, service, contentment, satisfaction, success.

Wprowadzenie

Stojąca dziś przed klientem multiplikatywność możliwości wyboru towarów sprawia, że przedsiębiorstwa – dążąc do sukcesu rynkowego – za bezwzględny priorytet swoich działań przyjmują dbałość o klienta. Przy czym realizacja potrzeb i pragnień klientów w postaci towarów nie są dziś wystarczające. Klient żąda indywidualnego traktowania, dlatego też przedsiębiorstwa stawiają na obsługę klienta, która może się stać dla nich istotnym wyróżnikiem, świadczącym o przewadze konkurencyjnej w walce o klienta.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie roli i znaczenia zadowolenia oraz satysfakcji klienta w procesie realizacji obsługi jako wykładnika sukcesu na przykładzie placówek handlowych. Zrealizowanie tak przyjętego celu wymagało od autora pozyskania odpowiedzi na następujące pytania

cząstkowe: czym jest sukces? Kim jest klient i jak przebiega proces jego obsługi w oferowanej usłudze? Co ma wspólnego sukces z usługą handlową? Czym jest zadowolenie i satysfakcja? Oraz jaką rolę odgrywa zadowolenie oraz satysfakcja klienta w drodze do sukcesu przedsiębiorstw handlowych? Na kanwie istniejącego materiału z dostępnych źródeł wtórnych, dokonano analizy roli i znaczenia zadowolenia oraz satysfakcji, odczuwanych przez klienta w procesie realizacji obsługi na rzecz sukcesu przedsiębiorstwa.

Sukces

Słowo sukces towarzyszy nam wszędzie. Zarówno pod postacią tytułów gazet¹, książek, wortalu internetowych², artykułów, filmów, jak również w treściach sloganów reklamowych, przekazach informacyjnych wiadomości, konkursach³, wykładach oraz rozmowach biznesowych i w tej codziennej zwyczajnej wymianie zdań. Sam termin sukces (*łac. successus, ang. success*) oznacza zarówno podejście, jak i pomyślny wynik podjętego przedsięwzięcia. Jego synonimami są między innymi: powodzenie, pomyślność, osiągnięcie, dokonanie, wyczyn, zasługa, zdobycz, wygrana, triumf, zwycięstwo oraz wzlot.

Terminologiczne uzasadnienie w skonkretyzowanej formule pojęciowej jest utrudnione, co pokazuje różnorodność ujęć definicyjnych, zawartych na kartach różnorodnych publikacji. Jedyne, co je łączy, to wskazanie na znaczenie kwantyfikatorów realizacji w drodze do sukcesu.

Sukces nie jest jednorazowym aktem, ale procesem, wiążącym w sobie szereg zdarzeń [Qubein 1997, Mackaya 2012]. Następstwo przyczynowo-skutkowe w ujęciu temporalnym wynika niejako z istoty sukcesu. Można o sukcesie wnioskować jedynie z perspektywy czasu, gdzie występuje początek indukcyjny, sekwencja zdarzeń i efekt końcowy. To, czy danej sekwencji będzie można przypisać etykietę sukcesu bądź porażki, zależy od szeregu czynników leżących po stronie zarówno samej organizacji, jak i jej otoczenia.

Szczególne miejsce w drodze do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw zajmują klienci, a konkretnie procesy realizowane w obszarze kreacji i zarządzania relacjami z klientami w sferze komunikacyjno-transakcyjnej. Prawidłowość ich przebiegu w postaci kwantyfikacji zadowolenia i satysfakcji mo-

¹ W Polsce przykładem jest *Magazyn Sukces*, zaś w USA czasopismo *Success*.

² Przykładem takich wortalu jest <http://www.sukcespisanyszminka.pl/> oraz <http://kobieta-sukcesu.informativo.pl/>.

³ W Polsce Gala Kobiet Sukcesu – <http://www.kobietysukcesu.eu/>.

że sprawić, że klienci zostają postrzegani jako wykładnik sukcesu organizacji na rynku.

Klient dla przedsiębiorstwa

Realizowanie przez przedsiębiorstwo orientacji nakierowanej na rynek jako obszar działań docelowych zakłada, iż klient stanowi determinantę wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Klient, jako uczestnik procesów rynkowych, stanowi tu podmiot, który potencjalnie bądź realnie może być zainteresowany ofertą przedsiębiorstwa.

Stratyfikacja pojęciowa klienta może być ujmowana na bazie kryteriów klasyfikacji: żywotności (jednostki żywotne – ludzie, nieżywotne – instytucje przedsiębiorstwa), formalizacji prawnej oraz miejsca, roli i znaczenia klienta jako podmiotu w procesach wymiany na rynku. Klient może być definiowany w kategoriach osoby bądź instytucji, „do której sprzedawca adresuje swoją ofertę i która przystępuje do transakcji kupna-sprzedaży dóbr i usług” [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 2014]. Klient jest osobą fizyczną lub prawną, dokonującą zakupu towaru/produktu przeznaczonego na sprzedaż i po zapłacie przejmującą tytuł jego własności [Kempny 2008, s. 15].

Współcześnie na plan pierwszy realizacji działań przedsiębiorstw wysuwa się indywidualne traktowanie klienta, noszące miano *clientingu*. Nabiera ono coraz bardziej na znaczeniu, wobec dążenia do zapewnienia sobie przez przedsiębiorstwo względnie pewnych podstaw działalności gospodarczej. Podstawowym założeniem koncepcji *clientingu* jest – jak sama nazwa wskazuje – klient, który będąc immanentną częścią firmy i dając podstawy do jej funkcjonowania, stanowi jednocześnie swoisty kapitał przedsiębiorstwa.

W nowoczesnym spojrzeniu na klienta liczy się jego wartość, będąca wynikiem skuteczności podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań. Ta wartość oznacza, że liczy się zarówno zadowolenie klienta, jak i koszty związane z pozyskaniem, rozpoznaniem oraz utrzymaniem stabilnych kontaktów z klientem w procesie jego obsługi, która stanowi wartość dodaną w każdorazowo realizowanej transakcji.

Wartość dodana jest współdzielona w taki sposób, że każda ze stron danej transakcji lub umowy posiada większą wartość po transakcji, niż przed jej zawarciem. [LaLonde, Cooper, Noordewier 1998, s. 5]. To właśnie ona może stać się marketingową bronią, która przyciągnie klientów do danej firmy i jej produktów [Jones, Sasser 1995]. Coraz częściej to wartość dodana, kreowana w procesie transakcyjnym, staje się determinantą konkurencyjności

i rentowności przedsiębiorstw, przyczyniając się do ich sukcesu. W procesie budowy wartości dodanej poczytne miejsce zajmuje proces obsługi klienta w realizowanej usłudze transakcyjnej.

Proces obsługi klienta w przedsiębiorstwach handlowych

Poszukując definicji obsługi klienta, natrafić można na pewne trudności, gdyż sfera ta obejmuje szereg działań z zakresu, logistyki, finansów i innych obszarów przedsiębiorstwa [Coyle, Bardi, Langley 1996, s. 111–112]. Odnośząc obsługę klienta wyłącznie do działań z obszaru marketingu dla placówek handlowych, w tym szczególnie detalicznych, wskazuje się na istotność komunikacji oraz fachowość sprzedawców, gwarancje i inne czynności, służące pobudzeniu popytu. Gdy do tego dodamy elementy wykonawcze realizacji procesu usługi, wskazania padają na rolę i znaczenie logistyki na rzecz właściwej obsługi klienta. Zatem akcent w definicjach obsługi klienta w przypadku placówek handlu detalicznego jest przenoszony od marketingowego po logistyczny.

Najważniejsze są jednak jego dwa znaczenia. „Pierwsze sprowadza obsługę klienta do funkcji czynności objętych zarządzaniem przedsiębiorstwem. W drugim znaczeniu obsługa klienta staje się misją, wokół której integrują się wszelkie działania podejmowane wewnątrz firmy i w jej otoczeniu” [Ciesielski 1999, s. 55]. Zwłaszcza w tym drugim zakresie definicją najlepiej oddającą istotę obsługi klienta w przedsiębiorstwach handlu detalicznego jest ta mówiąca, że jest to „zespół czynności zmierzających do zaspokojenia potrzeb klientów i spełnienia ich oczekiwań pod względem:

- zapewnienia odpowiedniego asortymentu towarów wraz z usługami oferowanymi łącznie lub dodatkowo;
- udostępnienia oferty w dogodnym miejscu i czasie (lokalizacja, godziny otwarcie placówki);
- zapewnienia odpowiedniej metody sprzedaży (np. samoobsługa, sprzedaż tradycyjna, preselekcyjna);
- ustalenia korzystnej ceny odzwierciedlającej relacje między oferowaną wartością a kosztami nabycia produktów;
- tworzenia systemu komunikacji z nabywcą” [Kucharska 2010, s. 64].

Pojęcie obsługi klienta zawiera w sobie dbałość o klienta, jego potrzeby i życzenia. Obsługa klienta powinna polegać na zrozumieniu, kim jest klient, co myśli i czuje, czego nie akceptuje, a co go zadawała, jakie są jego oczeki-

wania i potrzeby oraz na znalezieniu najlepszego sposobu ich zaspokojenia [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 10]. Zatem w obsłudze klienta firmy uwzględniają szereg elementów, które wspierają kluczowy produkt lub usługę, a klient, dokonując wyboru bierze pod uwagę całościową ofertę i jej wartość [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010].

Składowe procesu obsługi klienta współtworzone są przez podmioty uczestniczące w procesie, jak i sam proces. Obejmują z jednej strony samego klienta traktowanego jako generatora procesu, jak również zadania, zdarzenia oraz transakcje oraz – z drugiej strony – klienta jako odbiorcę działań przedsiębiorstwa.

W procesie obsługi klienta wyróżnia się trzy fazy: przedtransakcyjną, transakcyjną i potransakcyjną. W pierwszej fazie ważne jest pozyskanie jak najliczniejszych danych dotyczących klientów oraz ustalenie celów, standardów i mierników ich obsługi. W kolejnej fazie identyfikowanej z wejściem w kontakt z klientem jest wyznaczenie mierników czasu realizacji transakcji, sprawności i niezawodności działań wykonawczych po stronie przedsiębiorstwa. Końcowa faza potransakcyjna, nazywana fazą prawdy, świadczy o gotowości przedsiębiorstwa do rozwiązywania problemów klientów, które pojawiają się wraz z realizowaną transakcją (dostarczenie produktu, reklamacje, skargi, zażalenia) [Kucharska 2010, s. 56–75; Rutkowski 2005, s. 111–150; Kempny 2008].

Na rzecz klientów tworzy się w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstw specjalnie dedykowane systemy, wyłącznie do obsługi klienta, zawierające architekturę celów, metod, technik i narzędzi ich realizacji [Cichosz 2010]. Systemy takie powinny odnosić się do działań strategicznych w obszarze budowy tożsamości (misji, systemu identyfikacji wizualnej, sposobów komunikacji z klientem na bazie zbieranych informacji rynkowych), działań taktycznych w formie integracji i koordynacji obszarów funkcyjnych przedsiębiorstwa (komunikacja, sprzedaż, logistyka) oraz działań operacyjnych – *stricte* wykonawczych, które determinują decyzje i wybory klientów oraz wpływają na ich zadowolenie i satysfakcję z realizowanego procesu obsługi.

Sukces a usługa handlowa na rzecz klienta

Wzrastająca złożoność warunków działania na rynku powoduje, że zwiększa się ryzyko podejmowanych przedsięwzięć, a odniesienie sukcesu jest coraz trudniejsze. Może go odnieść przedsiębiorstwo, które potrafi podporządkować wszystkie swoje działania i skoordynować je wokół potrzeb

finalnego nabywcy, pobudzać je i rozwijać, spełniać coraz wyższe żądania [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 10]. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa dostarczanie wartości, satysfakcji oraz zadowolenia w postaci produktu przedsiębiorstwa handlowego – usługi handlowej. Usługa, która wyraża specyfikę handlu i tworzonej przez nią wartości dodanej, co oznacza, że:

- przedsiębiorstwa handlowe reprezentują ofertę produktowo-usługową, tzn. zaspokajają potrzeby nabywców nie tylko poprzez zakup określonego towaru, lecz także świadczą usługę sprzedaży, na którą składa się akt formalnego przekazania dobra, a także usługi sprzedaży i posprzedażowe;
- świadczone przez przedsiębiorstwo usługi mają charakter personalny, łączą się w znacznym stopniu z osobą pracownika, który uczestniczy w większym lub mniejszym zakresie w wykonywaniu danej usługi;
- wszelkie usługi handlowe, świadczone w formule samoobsługi, mają charakter mieszany, tzn. w podstawowym zakresie są świadczone przez personel pośrednio, tj. poprzez przygotowanie określonej oferty towarowej, informacyjnej, promocyjnej itp., a w znacznej części są świadczone przez personel bezpośrednio;
- usługi handlowe, podobnie jak i inne formy usług, są w wysokim stopniu zhumanizowane, tzn. są wytworem ludzi, którzy pośrednio lub bezpośrednio świadczą je odbiorcom – konsumentom;
- znaczna część usług handlowych ma charakter niematerialny, jest dodatkiem do produktu, wynika z cech i zdolności personelu do nawiązywania kontaktu z klientem, określonej uprzejmości, zabiegania o przychyłność, pozostawienie dobrego wrażenia itp.;
- osobliwością usług handlowych jest ich niepowtarzalność – każdy klient może odbierać je inaczej, a każdy sprzedawca inaczej je świadczyć;
- istota jakościowa usługi ma więc wszelkie cechy indywidualności, nawet w najbardziej utecniczonych procesach obsługi [Strużycki 2001, s. 11–12].

Jeszcze do niedawna dominowało przekonanie, że aby odnieść sukces w tym zakresie należy dosłownie „dbać o wszystko”, co w praktyce oznaczało przywiązywanie uwagi do każdej cechy, która w jakikolwiek sposób mogła wpływać na postrzeganą jakość usługi. Natomiast w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej, zdominowanej przez wybrednych konsumentów o zróżnicowanych i zarazem konkretnych wymaganiach, rozpowszechnia się „zogniskowane” podejście, polegające na promowaniu wybranych cech spełniają-

cych kluczową rolę w utrzymaniu i podnoszeniu poziomu ich zadowolenia [Baran 2000, s. 20]. Punkt ciężkości zaczął się przesuwac z dążenia do zawarcia transakcji na działania zmierzające do budowy trwałej więzi z konsumentem, opartej na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a może nawet przyjaźni przedsiębiorstwa i klienta będącego zaangażowanym współpartnerem [Otto 1996, s. 51].

Satysfakcja jako przejaw zadowolenia klienta

W warunkach nieustannie nasilającej się konkurencji najważniejszym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa staje się zadowolenie klienta⁴ (*customer satisfaction*). Jego ekonomicznym miernikiem jest zyskowność przedsiębiorstwa, którego uzyskanie w obecnych warunkach silnej konkurencji możliwe jest tylko poprzez kreowanie wysokiego poziomu jakości oraz usatysfakcjonowanie klientów. Efektywnie wykorzystywany związek przyczynowo-skutkowy między jakością, satysfakcją klientów oraz zyskownością przyczynia się do stałego rozwoju przedsiębiorstwa na rynku [Mruk 2012].

Współczesna nauka przedmiotu podaje wiele ujęć teoretycznych wyjaśniających powstanie „zjawiska satysfakcji”. Należy tu wymienić: model emocjonalny, model sprawiedliwej wymiany bądź też model oczekiwanej niezgodności. Akcentują one niezaprzeczalny fakt, iż stan emocjonalny, jakim jest „satysfakcja”, wynika z indywidualnego odczuwania przez człowieka określonych wrażeń i emocji. Zatem „satysfakcja” jest kwantyfikowana jako reakcja emocjonalna, towarzysząca doświadczeniom z daną placówką handlową oraz nabywanymi w niej produktami. Gdy reakcja jest pozytywna, to powstaje zadowolenie, gdy negatywna – jego brak. Ocena stopnia zadowolenia jest dokonywana każdorazowo jako bilans zysków i kosztów, poniesionych przez klienta w stosunku do jego oczekiwań. Satysfakcja jest zatem wypadkową pomiędzy oczekiwaną wartością oraz znaczeniem przypisywanym subiektywnie poszczególnym właściwościom usługi zakupu. Maksymalny poziom satysfakcji to ten, gdzie rzeczywiście odczuwany poziom satysfakcji przewyższa oczekiwania klienta.

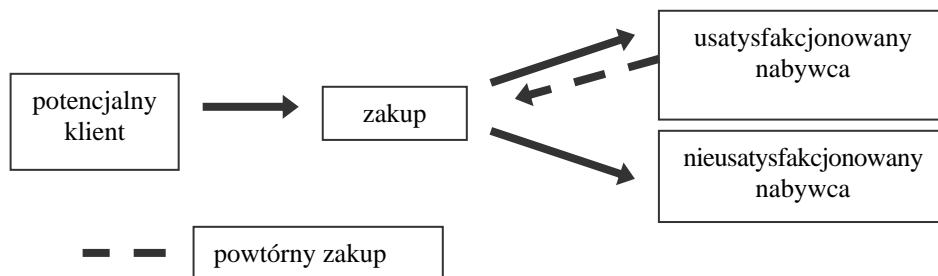
Satysfakcja klienta to zjawisko o charakterze wewnętrznym oraz spersonifikowanym, ściśle związanym z osobą, która go doświadcza. Osobiste doświadczenie klienta, jego indywidualna ocena wartości otrzymanych od usłu-

⁴ Termin „zadowolenie klienta” został użyty po raz pierwszy przez Theodore’a C. Levitą w 1960 roku w artykule „Harvard Business Review” zatytułowanym *Marketing Myopia*, później rozszerzonym do rozmiarów książki *The marketing Imagination* [Shaw 2001, s. 58].

godawcy, stanowi istotę satysfakcji oraz warunek konieczny jej zaistnienia bądź nie. Na drodze dochodzenia do satysfakcji klient przechodzi kolejne etapy, od spełnienia, czyli otrzymania zarówno oferty produktowej, jak i obsługi zgodnej z potrzebami, poprzez wartość w postaci akceptowalnej ceny oraz dogodność, czyli dostępność produktu, do zaufania, to znaczy stanu przekonania o tym, że produkt jest godny zaufania [Zingale 1999]. Konsekwentnie, drogą dedukcji analitycznej można wyróżnić – poza kierunkiem – również stopień natężenia satysfakcji. I tak, możemy mówić o satysfakcji częściowej lub globalnej, bieżącej lub skumulowanej, niezależnej lub względnej. Poziom zadowolenia klienta stanowi funkcję łączącą poziom różnicy pomiędzy postrzeganymi przez klienta cechami placówki handlowej a oczekiwaniami (produkty, poziom obsługi itp.). Korzystając z usług danego sklepu, klient może doświadczyć natężenia jednego ze stanów zadowolenia: od niezadowolenia, poprzez usatysfakcjonowanie do pełnego zadowolenia, wręcz zachwycenia. Ten ostatni poziom jest tym, który sprzyja powstawaniu silnych, emocjonalnych powiązań pomiędzy firmą a klientem, które przekraczają niejednokrotnie podejście racjonalne.

Odczuwanie satysfakcji może wiązać się ze spełnieniem oczekiwań i prowadzić do lojalności, ale nie zawsze. Mogą to być zakupy z zaskoczenia bądź zakupy określone mianem zrównanych (patrz rys. 1.). Zakup z zaskoczenia występuje wówczas, gdy niezaspokojone wcześniejsze oczekiwania dotyczące ofert potęgują zjawisko satysfakcji. Z kolei z zakupem zrównanym mamy do czynienia w sytuacji, gdy oczekiwania są zrównane ze stanem rzeczywistym. Bywają również sytuacje różnicujące odczuwaną satysfakcję w zakresie poziomu oczekiwań sprzed zakupu (np. gdy klient, pomimo odczuwania pełni satysfakcji, nie pozostał wierny placówce oraz sytuacje zakupów pod przymusem).

Rysunek 1. Wpływ satysfakcji nabywcy na kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem



Źródło: opracowanie własne.

Zachowanie długoletnich relacji z klientem odgrywa istotną rolę dla przedsiębiorcy, zarówno z punktu widzenia efektywności, jak i rentowności firmy [Otto 1999, s. 10]. Nabywca jednorazowy, który nie będzie dokonywał ponownych zakupów, nie wpływa w pozytywny sposób na efektywność działania przedsiębiorstwa [Baruk 2002, s. 77]. Zaś nabywca usatysfakcjonowany, to nabywca, który w przyszłości może stać się lojalnym nabywcą, czy wręcz agentem przedsiębiorstwa, przekazując pozytywną informację innym osobom o pozytywach sklepu, który odwiedził.

Klient nigdy nie posiada pełnej i ostatecznej informacji przed dokonaniem aktu zakupu, dlatego zawsze istnieje zagrożenie pojawienia się „dysonansu” pozakupowego. Aby zniwelować do minimum możliwość wystąpienia takiego zjawiska, przedsiębiorstwa uwzględniają tzw. standardy, przygotowując swoją ofertę. Sprowadza się to do uzyskania jak najpełniejszej wiedzy o samym kliencie, jak i jego sposobach zachowania, poprzez sprecyzowanie oczekiwań, w tym zdefiniowanie ukrytych w świadomości idealów, jakimi się posługują i poprzez analizy ofert konkurentów oraz produktów substytucyjnych, jak również akcji promocyjnych. Przedsiębiorstwa przygotowują w tym celu specjalne plany, obejmujące identyfikację źródeł satysfakcji, określenie ocen stosowanych przez klientów w stosunku do nich. W literaturze wymienionych jest ponad 30 mierników⁵.

Ogół metod służących do pomiaru satysfakcji dzieli się na dwie grupy. Pierwszą stanowią metody bezpośrednie, podające, na ile firma satysfakcjonuje nabywcę swoją ofertą, z jego punktu widzenia (pisemne i ustne skargi, wnioski, metoda wypadków krytycznych, badania ankietowe, fokusy, wywiady bezpośrednie i pośrednie, *analiza straconych nabywców*, *badania jakości pracowników – badanie mystery shopping* tzw. tajemniczy klient) [Mazurek-Łopacińska 2005]. Drugą zaś są metody pośrednie, które opierają się na pomiarze innych czynników satysfakcji, wynikających z rynkowych zachowań nabywców, przy czym bez ich aktywnego udziału w badaniu (trendy sprzedaży, udziały w rynku, zwrot z inwestycji, badanie pozornych zakupów, badanie ponownych nabywców, benchmarking zewnętrzny, benchmarking wewnętrzny, analiza raportów pracowników pierwszej linii, analiza raportów rynków).

Można powiedzieć, że na poziom zadowolenia klienta oddziałują wszystkie elementy kompleksowej oferty, a więc wszystko, co wchodzi w obręb interakcji między nabywcą a dostawcą [Sullivan, Adock 2003, s. 100]. Konieczność zastąpienia sztampowych działań marketingowych siecią po-

⁵ Szerzej można przeczytać w: *Total Quality Management*, 1995, *The Key to Business Improvement*, Champ & Hall, London.

wiązań z klientem wymaga personifikacji klientów i bardzo głębokiej identyfikacji ich motywacji [Szulce 2004, s. 225]. Wszak poczucie satysfakcji poprzez stan zadowolenia u klienta stanowi wskaźnik przyszłych zysków przedsiębiorstw.

Obsługa kreacją bliskości dla satysfakcji klienta

Kluczem do sukcesu stają się umiejętności przedsiębiorstwa, pozwalające projektować, a następnie stosować w praktycznym działaniu wyróżniający (unikatowy) sposób zaspokajania potrzeb i wymagań wybranej grupy klientów, poprzez oferowanie jedyne w swoim rodzaju zestawu korzyści, umożliwiającego przewyższenie działań konkurencji [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 10]. Jest to obsługa, czyli działania o charakterze podstawowym i dodatkowym (uzupełniającym), przy czym w warunkach nasilającej się rywalizacji na rynku o przewadze konkurencyjnej decydują te ostatnie [Thomas 1999, s. 625]. W każdej firmie obsługa klienta jest równie ważna jak sam klient, gdyż „klient współtworzy obsługę, a obsługa tworzy klientelę, między klientem a jego obsługą należy postawić znak równości” [Rewers 1997, s. 55]. Wymaga to od handlu indywidualizacji działań i zwiększenia, a raczej właściwego dawkowania „poziomu obsługi”. Innymi słowy zmusza to handel do organizowania stosunków z klientami i tworzenia z nimi specyficznej więzi. Więż ta dla klienta stanowi o jego osobistym stosunku zarówno do oferty sieci, jak i do kreowanego wizerunku.

O bliskości decyduje także charakter relacji, jaki istnieje między siecią a klientem. Relacje te z kolei zależą w dużym stopniu od sposobu i stylu komunikowania się z klientami, a zwłaszcza od wykorzystania narzędzi komunikacji interaktywnej [Domański 2005, s. 2]. Realizacja tego zadania wymaga zbudowania sprawnej komunikacji wewnętrznej, kreowania kultury organizacji, cechującej się otwartym stylem zarządzania, zaangażowaniem i wzajemną współpracą oraz wytworzenia wśród pracowników świadomości, że klient jest najważniejszy [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 14]. Na system obsługi klienta składają się części strategiczna, organizacyjna oraz operacyjna. W części strategicznej znaczenie podstawowe ma misja, która wyznacza powody, dla których dana jednostka winna stać się klientem danej firmy, przez co przedsiębiorstwo handlowe określa system świadczenia usług, który zagwarantuje mu określoną tożsamość, odróżniającą go od konkurencji. Następnie w części organizacyjnej następuje integrowanie działań ogniw strukturalnych przedsiębiorstwa wokół misji, celów, priorytetów w dążeniu do jak

najlepszej obsługi klienta. Z kolei w części operacyjnej następuje kwantyfikowanie sposobów traktowania klienta podczas bezpośredniego kontaktu.

Określony poziom obsługi w formie usług podstawowych oraz dodatkowych ma na celu zbliżenie placówki handlowej do jej klientów, zarówno w znaczeniu fizycznym, jak i psychologicznym. Określenie fizyczności dotyczy zniwelowania odległości, czyli przestrzeni oraz czasu. Z kolei zbliżenie w wymiarze psychologicznym ma na celu przybliżenie emocjonalne placówek handlowych do klienta.

Programy skierowane na podniesienie obsługi klienta obejmują dwa typy działań. Pierwszy typ to tzw. obsługa reaktywna, która jest konieczna wtedy, gdy klient przychodzi z jakimś problemem (np. reklamacją, źle wystawioną fakturą) i oczekuje, że zostanie on rozwiązany. W takiej sytuacji bardzo ważne jest, żeby klient mógł łatwo nawiązać kontakt i dlatego wiele firm dysponuje rozbudowaną infrastrukturą ze specjalnymi liniami telefonicznymi czy pocztą elektroniczną, która wypełnia to zadanie. Zupełnie inna jest tzw. obsługa proaktywna, gdzie nie czeka się, aż klient nawiąże kontakt z firmą, lecz to firma stara się wejść w dialog z klientem, uprzedzając ewentualne skargi, niezadowolone czy przewidując jego potrzeby [Winer 2001, ss. 39–40]. Posiadanie systemu do obsługi klientów oraz ciągłe jego doskonalenie stanowi istotny czynnik przewagi konkurencyjnej.

Natura ludzka wymaga bliskości zarówno fizycznej, jak i psychologicznej. Bliskość fizyczna może być rozpatrywana jako obecność sklepu blisko miejsca zamieszkania/przebywania klientów bądź bliskość jako większa dostępność – dłuższe godziny otwarcia, otwarcie w weekendy czy nawet wręcz całodobowa funkcjonalność. Przejawem stanu obecności placówki jako budynku blisko klienta jest rozwój sklepów „znajdujących się blisko domu” tzw. *convenience store*.

Bliskość psychologiczna między daną siecią sklepów a konsumentem opiera się zwykle na silnej więzi emocjonalnej. Więzy emocjonalna wywołana jest najczęściej unikatowym wizerunkiem oraz „osobowością marki”, która stanowi pochodną strategii tożsamości wizualnej, zachowań kierownictwa oraz sprzedawców w kontaktach z klientami. Kreacja satysfakcji klienta, poprzez zbudowanie psychologicznej bliskości, dąży do stanu wyrównania oczekiwań klientów związanych z określonym poziomem anonimowości oraz indywidualizacji obsługi. Szczególne znaczenie bliskości psychologicznej daje o sobie znać wówczas, gdy klient podejmuje decyzję wyboru jednej placówki handlowej spośród dostępnego zbioru placówek handlowych,

znajdujących się w podobnej odległości fizycznej i oferujących zbliżony asortyment na podobnych warunkach cenowych.

Wpływ na poziom odczuwanej satysfakcji w kontaktach z placówką handlową ma również czas, który jest zawsze pojmowany subiektywnie. Postrzeganie jego istotności zależy od oczekiwań oraz indywidualnej oceny sytuacji. Czas potrzebny na dotarcie do placówki handlowej oraz przeznaczony na spędzenie na jej terenie wpływa na ocenę atrakcyjności oraz użyteczności danej lokalizacji sklepu. Zwłaszcza, iż klient dzieli swój czas na czas wymuszony przeznaczony na zakupy (klient w zasadzie nie ma wpływu) oraz czas wybrany – kreatywny, zabawowy (czas kontrolowany przez klienta). O ile ten drugi bywa chętnie wydatkowany, to pierwszy najchętniej byłby minimalizowany.

Brak możliwości efektywnej kontroli czasu zakupu bardzo negatywnie wpływa na postrzeganie oferty sklepu. Wyznacznikiem takiej negatywnej oceny systemu kontroli czasu i przestrzeni jest zwłaszcza długi czas potrzebny do znalezienia poszukiwanego produktu i niedostatek lub brak doradztwa umożliwiającego dokonanie racjonalnego wyboru, itd. [Domański 2005, s. 7]. Użytecznym narzędziem jest tu klarowna oraz zrozumiała organizacja przestrzeni hali sprzedażowej przy wykorzystaniu rozwiązań merchandisingu [Kolasińska-Morawska 2012, s. 67–97].

Warto podkreślić, że klienci budują swoje zaufanie do przedsiębiorstwa dzięki jego produktom i pracownikom [Wilmańska-Sosnowska 2002, s. 33]. Personel sprzedaży w kontaktach z klientem stwarza bowiem jedyną wśród wszystkich środków komunikacji rynkowej możliwość natychmiastowego, dwukierunkowego przepływu informacji, co pozwala mu na szybką reakcję dostosowawczą i wychodzenie naprzeciw specyficznym problemom klienta, a tym samym na zwiększenie konkurencyjności danej firmy [Wilmańska-Sosnowska 2001, s. 13].

Firma handlowa, chcąc prowadzić swoją działalność, musi przygotować odpowiednią infrastrukturę, zarówno twardą, odnoszącą się do wyposażenia placówki handlowej, by była dogodna dla klientów, jak i miękką w oparciu o technologię komunikacji. Wykorzystanie urządzeń ułatwiających dostęp do Internetu spowodowało zwiększenie możliwości w zakresie kontaktów z klientami. Swoboda komunikowania się z klientem pozwoliła zmniejszyć dystans między sprzedającym a kupującym. Choć narzędzia typu strona internetowa oraz e-mail nie są w stanie zbudować pozytywnych relacji z placówką handlową, to mogą je znacznie poprawić. Z drugiej strony posiadanie własnej strony internetowej oraz adresu e-mail umożliwia kontakty z klien-

tami. Możliwość kontaktu z placówką oraz bezpośrednie zapoznanie się z ofertą, bez konieczności fizycznego przebywania w niej, kreuje wizerunek sklepu obecnego wszędzie tam gdzie jest nabywca [Kolasińska-Morawska 2013, s. 212–218].

Kolejną istotną kwestią obsługi zmierzającej do pełnej satysfakcji klienta – nabywcy jest upowszechnienie się etyki globalnej konsumpcji poprzez zastosowanie przepisów prawnych dotyczących bezpieczeństwa konsumentów [Mazurek-Łopacińska 2001, s. 10]. Konsumentom przysługuje prawo do rzetelnej informacji o towarach i usługach oraz edukacji konsumenckiej, co należy interpretować jako prawo do możliwości dokonywania świadomego (racjonalnego) wyboru dóbr i usług konsumpcyjnych na rynku. Konsument ma także prawo do pozytywnego załatwienia uzasadnionych reklamacji, skarg i roszczeń. Placówki handlowe zmuszone są do respektowania prawa i zapewnienia konsumentom pełnej, rzetelnej, obiektywnej informacji, umożliwiającej podejmowanie racjonalnych decyzji oraz stworzenie warunków rozwoju i pogłębienia wiedzy konsumenckiej. Celem działalności edukacyjnej jest oddziaływanie we wszystkich fazach aktywności konsumenckiej od motywów poprzez postawy do zachowań, tak by konsument znał swoje prawa i obowiązki. Związane jest to z przekazywaniem konsumentom różnego rodzaju uświadamiających informacji odnośnie wartości i potrzeb oraz sposobów ich zaspokajania. Przyjęcie takich rozwiązań ma na celu pomóc konsumentowi w rozwoju wartości, określaniu własnych oczekiwań oraz osiąganiu przyjętych celów zgodnie z uznawanymi wartościami. Konsekwentnie prowadzona polityka prokonsumencka prowadzi do respektowania interesów ekonomicznych, zdrowotnych oraz bezpieczeństwa konsumenta. Bardziej świadomy konsument staje się bardziej równorzędnym partnerem. Jako komunikaty zwrotne placówki handlowe otrzymują sugestie klientów w zakresie asortymentu oraz wprowadzenia usprawnień obsługi, wykorzystują w tym celu interaktywne serwisy internetowe bądź numery telefoniczne, gdzie każdy klient może zadać zapytania bądź poinformować o uwagach dotyczących asortymentu lub funkcjonowania placówki handlowej. Natomiast na terenie placówek, punktami, w których klient może szukać odpowiedzi bądź pozostawić uwagi dotyczące sklepu, są punkty obsługi klienta bądź tzw. skrzynki uwag.

Zakończenie

Reasumując, współcześnie zarządzający przedsiębiorstwami muszą zdać sobie sprawę, iż rosnące wymagania klientów mogą stanowić ich przepustkę do przyszłości. Poziom oczekiwań klientów kształtowany jest zarówno na skutek wcześniejszych doświadczeń, jak i informacji uzyskiwanych na bieżąco. Istotna staje się tu koncepcja kształtowania zadowolenia na rzecz satysfakcji odczuwanej przez klienta. Bez zadowolenia klienta nie ma mowy o stałych kontaktach z klientem, zaś satysfakcja stanowi jedynie czynnik sprzyjający, ale niegwarantujący wierności klienta w stosunku do firmy. W przyszłości jeszcze bardziej niż współcześnie sukces rynkowy przedsiębiorstw będzie zależał od zaspokojenia wymagań w zakresie obsługi, pozyskania zaufania oraz zadowolenia klientów i satysfakcji klienta.

Bibliografia

- Baran T. (2000), *Jak usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
- Baruk A.I. (2002), *Potrzeby nabywców i ich zachowania rynkowe jako podstawa działalności przedsiębiorstw*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Future 2002*, t. II., Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Cichosz B. (2010), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, SGH, Warszawa.
- Ciesielski M. (1999), *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa – Poznań.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. (1996), *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company.
- Domański T. (2005), *Bliskość między siecią handlową a klientem – wyzwania strategiczne*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
- Jones T.J., Sasser W.E. (1995), *Why Satisfied Customers Defect*, „Harvard Business Review”, Nov.– Dec.
- Kempny D. (2008), *Obsługa logistyczna*, AE, Katowice.
- Kolasińska-Morawska K. (2013), *Wykorzystanie Internetu jako instrumentu wsparcia komunikacyjnego w procesie kształtowania wizerunku sieciowych placówek handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, Maj – Czerwiec (A)/3, tom 2.
- Kolasińska-Morawska K. (2012), *Merchandising sensoryczny zintegrowanym instrumentarium wspomagającym oddziaływanie przedsiębiorstw na zachowania klientów w placówkach handlowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 2.
- Kucharska B. (red.) (2010), *Obsługa klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, AE, Katowice.
- LaLonde J.B., Cooper M.C., Noordewier T.G. (1988), *Customer Service. A management Perspective*, Chicago, IL Council of Logistics Management.
- Mackay H. (2012), *Mackaya MBA sprzedaży w prężnym świecie*, MT Biznes, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K. (2005), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

- Mazurek-Lopacińska K. (2001), *Globalizacja w aspekcie wpływu na zachowania konsumentów*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Mazurek-Lopacińska K. (2002), *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Poznań.
- Mruk H. (2012), *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Otto J. (1996), *Klient na całe życie*, „Marketing w Praktyce”, nr 4.
- Otto J. (1999), *Jakość a rentowność relacji z klientem*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Pawłowska B., Witkowska J., Niezurawski L., \ (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.
- Qubein N.R. (1997), *Droga do sukcesu*, Warszawa.
- Rewers J. (1997), *Klient nasz pan, czyli wzorowa obsługa klienta*, BSB, Kraków.
- Shaw R. (2001), *Nowe spojrzenie na marketing*, Studio Emka, Warszawa.
- Strużycki M. (2001), *Uwarunkowania jakościowe rozwoju handlu*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- Sullivan M., Adcock D. (2003), *Marketing w handlu detalicznym*, E-Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szulce H. (2004), *Działania marketingowe przedsiębiorstw handlowych a interesy konsumentów*, [w:] L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Thomas M.J. (1999), *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa.
- Wilmańska-Sosnowska S. (2001), *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Wilmańska-Sosnowska S. (2002), *Klient w koncepcji marketingu*, [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Winer R.S. (2001), *A Framework for Customer Relationship Management*, “California Management Review”, no. 6.
- Zingale T. (1999), *The Death of Customer Satisfaction – CRM in the Internet Age*, *CRM Project*, vol. I, 15.
- Quality Management* (1995), *The Key to Business Improvement*, Champ & Hall, London.

Katarzyna Wach-Grzybowska
Społeczna Akademia Nauk

Kreowanie marki organizacji w kontekście teorii marketingu strategicznego usług zdrowotnych

Branding of the organization in the context of the theory of strategic marketing of health services

Abstract: The aim of this paper is an attempt to answer the question: how to create awareness and brand image of the company health services sector with the use of the instruments 'marketing of health services'? The analysis presented below systematize these activities proposed by utility instruments strategic and tactical marketing. The proposed approach is one of many possible proposals for professional branding in the health sector. However, the author adopted the analysis does not doubt that it contains insights and relationships can become very helpful for the development of the organization inspiration in terms of increasing commercialization of health services sector and the need to offer prizes against a multitude of information sent by traditional and digital media of social communication.

Key words: Branding, Strategic Marketing for Health Care Organizations.

Wstęp

W natłoku szumu informacyjnego ery Gospodarki Cyfrowej, globalnej standaryzacji i unifikacji działań biznesowych, zwiększania liczby podmiotów gospodarczych m.in. poprzez komercjalizację sektorów państwowych oraz pojawienia się klienta oczekującego na zindywidualizowaną obsługę przez 24 godziny w ciągu 365 dni w roku, coraz większą rolę w zintegrowanej komunikacji marketingowej [Rydel (red.) 2001, s. 20], odgrywa profesjonalne kreowanie marki danej organizacji.

Wyżej wymienione działanie, mniej lub bardziej świadomie jest realizowane od czasów pierwszej wymiany bezpośredniej. Współcześnie jednak dwie podstawowe funkcje kreowania marki: identyfikowania z producentem/sprzedawcą oraz wyróżnienia na tle konkurencji, determinowane są szybkością bitowego przesyłania informacji oraz umiejętnością budowania

unikalnej architektury relacji, zapewniającej utrzymanie lojalności klienta w długim okresie.

Celem opracowania jest próba zgromadzenia odpowiedzi na pytanie: jak kreować świadomość i wizerunek marki podmiotu z sektora usług zdrowotnych z wykorzystaniem instrumentów 'marketingu usług zdrowotnych'? W niżej przedstawionej analizie zaproponowano usystematyzowanie tych działań według użyteczności instrumentów marketingu strategicznego i taktycznego. Zaproponowane podejście jest jedną z wielu możliwych propozycji profesjonalnego kreowania marki w sektorze usług zdrowotnych. Niemniej autorka podjętej analizy nie wątpi, że zawarte w niej spostrzeżenia i zależności mogą stać się wielce pomocną inspiracją dla rozwoju organizacji w warunkach zwiększającej się komercjalizacji sektora usług zdrowotnych i konieczności wyróżnienia oferty na tle mnogości informacji przesyłanych tradycyjnymi i cyfrowymi mediami komunikacji społecznej.

Specyfika realizacji działań marketingu usług zdrowotnych

Pojawienie się kolejnej koncepcji prowadzenia biznesu, pod szyldem „marketingu usług zdrowotnych”, było konsekwencją pojawienia się na początku lat 70. przełomowej tezy autorstwa Ph. Kotlera i S. Levy'ego [Szromnik 2008, s. 13]. Głosiła ona konieczność wyjścia w marketingu poza interpretację procesu wymiany tylko na gruncie kupna-sprzedaży dóbr konsumpcyjnych. Według wyżej wymienionych autorów, uniwersalność założeń marketingu oraz uwarunkowania gospodarki rynkowej sprzyjają pogłębianiu i poszerzaniu marketingu o kolejne marketingi sektorowe, w których równie skutecznie i efektywnie można pozyskiwać i utrzymywać nie tylko klientów, ale też zwolenników, widzów, petentów, interesantów, członków czy też użytkowników. Wynikiem zdefiniowanej przez Ph. Kotlera i S. Levy'ego tezy jest wyodrębnienie i ugruntowanie samodzielnych dyscyplin marketingowych, charakterystycznych dla poszczególnych form aktywności gospodarczej np.:

- marketingu organizacji niedochodowych (ang. *Non-profit marketing*),
- marketingu politycznego (ang. *Political marketing*),
- marketingu społecznego (ang. *Social marketing*),
- marketingu przedsięwzięć i imprez (ang. *Events-marketing*),
- marketingu personalnego (ang. *Personal marketing*),
- marketingu terytorialnego (ang. *Place's marketing*),
- marketingu kraju (ang. *Government marketing*), regionu (ang. *Regional mar-*

keting), miasta (ang. *City-marketing*) czy też marketingu usług zdrowotnych (ang. *Marketing for Health*).

Jednym z przykładów definiowania „marketingu usług zdrowotnych” według polskich autorów jest ujęcie zawarte w opracowaniu Beaty Nowotarskiej-Romaniak, w którym autorka wiedzę tę nazwała mianem „systemu działań podejmowanych przez świadczeniodawcę, który poprzez poznanie i dostosowanie się do rynku dąży do zaspokojenia potrzeb pacjentów, ale również aktywnie je kształtuje, przy jednoczesnym stworzeniu własnego pozytywnego wizerunku oraz osiągnięciu rentowności” [2013, s. 14].

Tak zdefiniowania formuła omawianej dyscypliny marketingowej, jednoznacznie koreluje z realizacją działań marketingowych w opiece zdrowotnej, przedstawionymi w książce amerykańskich specjalistów: w dziedzinie marketingu (Kotler Ph.), zarządzania sektorem zdrowia (Shalowitz J.) oraz specjalisty z zakresu badań rynku sektora opieki zdrowotnej (Stevens R.J), opublikowanej na rynku amerykańskim w 2008 roku. Analizując zagadnienia przedstawione w wyżej wymienionej publikacji naukowej, można odnaleźć między innymi następujące prawidłowości, zgodne z klasycznym marketingiem bądź charakterystyczne jedynie dla działań marketingu usług zdrowotnych (tab. 1).

Po pierwsze „marketing usług zdrowotnych” jako dyscyplina pochodna w realizacji działań biznesowych, opiera się na czterech podstawowych filarach [Kotler 2005 s.20] marketingu klasycznego, mianowicie:

- badaniu rynku w kontekście oszacowania liczby segmentów klientów/pacjentów, opisanie profilu tychże grup odbiorców rynkowych oraz wyboru rynku docelowego;
- gromadzeniu, analizie i udostępnianiu danych o potrzebach i pragnieniach wybranego rynku docelowego w celu optymalnego przygotowania oczekiwanej przez klientów wartości;
- posługiwaniu się instrumentami marketingu zintegrowanego w celu świadomego wywołania zakładanej reakcji odbiorcy na przesyłane bodźce marketingowe oraz
- generowaniu rentowności firmy poprzez usatysfakcjonowanie klienta.

Realizacja wyżej wymienionych filarów w kontekście pierwszeństwa badania rynku, następnie produkowania, pozwala w działaniach ‘marketingu usług zdrowotnych’ na zmniejszenie ryzyka niepowodzenia rynkowego przygotowanej oferty. W latach 60. XX wieku realizacja tej kolejności działań była przełomowym podejściem prowadzenia biznesu. Natomiast

na początku XX wieku jest wyrazem dla profesjonalnego przygotowania oferty pod kątem analizy profilu nie masowego odbiorcy, nie segmentu odbiorców, ale pod kątem analizy profilu pojedynczego odbiorcy wartości.

Po drugie w koncepcji ‘marketingu usług zdrowotnych’ następuje przesunięcie celu realizacji wyżej wymienionych filarowych założeń marketingowych z dążenia do kreowania wymiany [Kotler 2005, s. 9] na dążenie do tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości rynkowi docelowemu z zyskiem dla organizacji, przy szczególnym uwzględnieniu konieczności myślenia w kategoriach dbania o klienta i realizacji jego potrzeb [Kotler i in. 2013, s. 29]. W wymiarze usług zdrowotnych prawidłowość ta nabiera szczególnego znaczenia w majestacie odpowiedzialności za zdrowie i życie odbiorcy danej usługi.

Tabela 1. Specyfika działań marketingowych w sektorze usług zdrowotnych

Działania zgodne z marketingiem klasycznym	Działania charakterystyczne dla marketingu usług zdrowotnych
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizacja podstawowych założeń marketingu klasycznego ❖ Działanie zgodne z sekwencją tworzenia, dostarczania i informowania o wartości (marketing strategiczny, marketing taktyczny) ❖ Budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizacja działań strategicznych w sektorze usług zdrowotnych determinowana jest poza kosztem i jakością świadczonych usług także ich dostępem ❖ W działaniach marketingu strategicznego formuła STP¹ poszerzona została do formuły CCDVTP² ❖ Działania marketingu taktycznego determinowane są formułą 4A³ <p>W marketingu usług zdrowotnych, czynnikami krytycznymi dla oceny wartości postrzeganej przez klienta są korzyści kompetencyjne, korzyści czasu i emocjonalne/psychiczne.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler i inni (2013) i Kotler (2005).

Kolejną prawidłowością, różnicującą omawiane koncepcje, jest następująca: w ujęciu marketingu klasycznego przygotowanie wartości dostarczanej docelowym klientom w ramach prowadzonej wymiany jest swoistym kom-

¹ STP (*segmentation, targeting, positioning*) [Mruk 2012, s.72].

² CCDVTP (*create, communicate, deliver, value, target market, profitably*) [Kotler i in. 2013, s. 29].

³ 4A (*awareness, acceptable, available, affordable*) [Kotler i inni 2013, s. 31].

promisem pomiędzy kombinacją jakości, sposobu obsługi i niskiej ceny, co jest nazywane „triadą wartości klienta” [Kotler 2005, s. 11]. Natomiast w omawianej dyscyplinie ‘marketingu usług zdrowotnych’, budowanie wartości determinowane jest kosztem, jakością oraz dostępem [Kotler i inni 2013, s. 56]. Implikuje to wzrost znaczenia kosztów nieekonomicznych i dążenie do zmniejszania ich poziomu w całkowitej wartości oferowanej odbiorcy. W przypadku „marketingu usług zdrowotnych” wzrost znaczenia kosztów niematerialnych podyktowane jest faktem nieprzewidywalności wystąpienia popytu na realizację danej potrzeby pacjenta oraz wysokim poziomem oczekiwanej empatii ze strony usługodawcy.

3) Czwartą dostrzegalną cechą, charakterystyczną dla realizacji „marketingu usług zdrowotnych”, jest odmienny sposób doboru kryteriów do oceny przygotowanej przez firmę wartości. Korzyści miękkie, wynikające z wiedzy, kompetencji, korzyści czasu, emocjonalne, psychiczne czy też korzyści społeczne, wynikające z konsumpcji przygotowanej oferty są kluczowymi w ocenie stopnia usatysfakcjonowania interesariusza usług zdrowotnych. W przeciwieństwie do odbiorcy klasycznych działań marketingowych, dla którego korzyści ekonomiczne są decydującymi o poziomie jego zadowolenia z przeprowadzonej transakcji.

Zgodnie z marketingiem klasycznym, przygotowanie oferty rynkowej utożsamiane jest z sekwencją działań dotyczących wyboru wartości oczekiwanej przez klienta (marketing strategiczny), dostarczania tejże wartości oraz przekazywania informacji o wartości (marketing taktyczny). Schemat tych działań powielany jest w ‘marketingu usług zdrowotnych’, przy nieznacznym poszerzeniu priorytetów w poszczególnych działaniach. Otóż w marketingu klasycznym, w zakresie decyzji strategicznych procedura działań sprowadzała się do formuły STP (*segmentation, targeting, positioning*) [Mruk 2012, s. 72], w której dokonywano segmentacji rynku, wyboru rynku docelowego oraz pozycjonowania oferty w świadomości odbiorcy. W ‘marketingu usług zdrowotnych’ poszerzono tę formułę do CCDVTP (*create, communicate, deliver, value, target market, profitably*) [Kotler i in. 2013, s. 29], co podkreśla konieczność skupienia uwagi na dostarczaniu na rynek docelowy wartości wpływającej na rentowność firmy w długim okresie, a nie wyłącznie satysfakcji z przeprowadzenia kolejnej transakcji.

Ponadto, według autorów analizowanej amerykańskiej pozycji literaturowej, w realizacji działań taktycznych „marketingu usług zdrowotnych”, efektywność wykorzystania instrumentów marketingowych 7P opiera się na formule 4A, czyli zakodowaniu w świadomości odbiorcy faktu istnienia oferty (*available*), postrzeganiu jej jako akceptowalnej (*acceptable*), dostępnej (*available*) we właściwym miejscu i czasie, a także niedrożej (*affordable*). Prawi-

dłowość ta, w odróżnieniu od podejścia klasycznego, podkreśla konieczność prowadzenia dialogu z klientem w każdym możliwym punkcie kontaktu. Dialogu, którego wyniki powinny znaleźć odzwierciedlenie we współudziale petenta w kreowaniu dla niego działań taktycznych w usłudze zdrowotnej.

Zwrócić należy również uwagę na fakt, że w obu omawianych koncepcjach prowadzenia biznesu podkreśla się wagę budowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku. Wizerunku, który jest gwarancją spodziewanej jakości, oczekiwań i satysfakcji odbiorcy. Takie założenie wymaga od specjalisty ds. marketingu tworzenia, wzmacniania, utrzymywania i chronienia kreowanej marki. Odmienność w realizacji tego zadania w omawianych podejściach biznesowych polega na tym, że w przypadku marketingu tradycyjnego kreowanie marki służyło w większej mierze do realizacji pierwszej z klasycznych funkcji marki – utożsamiania danej oferty z jej producentem/sprzedawcą. Natomiast w warunkach działań marketingu usług zdrowotnych waga realizowanych funkcji marki przesuwa się w kierunku wyróżnienia oferty na rynku w kontekście budowania unikalnej architektury relacji z klientem.

Podsumowując przeprowadzone porównanie priorytetów działań marketingowych w koncepcji marketingu klasycznego oraz w „marketingu usług zdrowotnych”, podkreślić należy, że specyfika działań w tej ostatniej koncentruje się przede wszystkim na kliencie – poprzez tworzenie, komunikowanie i dostarczanie oczekiwanej przez rynek docelowy wartości. Jest to podejście odmienne od podejścia klasycznego, w którym dąży się do zwielokrotnienia wymiany kupna – sprzedaży z rynkiem docelowym. Konieczność szczególnego uwzględnienia w działaniach „marketingu usług zdrowotnych” myślenia w kategoriach dbania o klienta i zaspakajania w sposób zindywidualizowany jego potrzeb, urasta do filozofii myślenia w kategoriach odpowiedzialności za zdrowie i życie pacjenta. Dlatego też w „marketingu usług zdrowotnych” kreowanie relacji pacjent – usługodawca uznaje się za fundamentalne założenie działań marketingowych (formuła CCDVTP). Kreowanie tych relacji dotyczy wszystkich interesariuszy sektora zdrowia, począwszy od: kreatorów polityki zdrowotnej państwa, poprzez usługodawców opieki zdrowotnej, płatnika trzeciej strony (stowarzyszeń ubezpieczeniowych), aż po pacjentów w roli klientów. W tym kontekście profesjonalne kreowanie marki danej organizacji oferującej usługi zdrowotne, czyli za Kallem – kreowanie satysfakcjonującego doświadczenia klienta z ofertą firmy, staje się z kolei krytycznym działaniem taktycznym marketingu usług zdrowotnych (formuła 4A).

Najistotniejszą dla niniejszego opracowania z przedstawionych powyżej prawidłowości jest założenie, że działania ‘marketingu usług zdrowotnych’ są kontynuacją podstawowych założeń marketingu klasycznego, z uwzględnieniem

charakterystycznego dla specyfiki sektora usług zdrowotnych aspektu realizacji działań strategicznych (formuła CCDVTP) i działań taktycznych (formuła 4A). Następnie przedstawione zostaną przykładowe działania marketingowe pozwalające na kreowanie marki organizacji sektora usług zdrowotnych.

Użyteczność instrumentów marketingu usług zdrowotnych dla kreowania marki organizacji

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych rola marki urasta do rangi najistotniejszego źródła budowania przewagi konkurencyjnej podkreślającej zróżnicowanie oferty oraz długotrwałej rentowności organizacji opartej na wartości marki. Dlatego też w teorii 'marketingu usług zdrowotnych' tworzenie, wzmacnianie, utrzymywanie i chronienie marki zaliczane jest do jednych z najważniejszych umiejętności specjalisty ds. marketingu.

W literaturze marketingowej prowadzenia biznesu, kreowanie marki standardowo identyfikowane jest ze sferą działań strategicznych i definiowane narzędziowo np. w ujęciu American Marketing Association jako „nazwa, znak, symbol, wzorem lub kombinacja tych elementów, nadawanych przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców z jednej strony w celu jednoznacznego utożsamiania dobra lub usługi z konkretnym producentem, a z drugiej zaś wyróżnienia danej oferty na tle ofert konkurencyjnych” [Mruk 2012, s. 161]. Dla potrzeb niniejszego opracowania posłużono się odmiennym podejściem w definiowaniu tego pojęcia, podejściem autorstwa Jacka Kalla. Autor ten podkreśla, że „kreowanie marki to kreowanie satysfakcjonującego doświadczenia klienta z ofertą firmy” [2001, s. 9]. Zdaniem autorki jest to bliższe fundamentalnemu założeniu 'marketingu usług zdrowotnych', mianowicie kreowaniu relacji pacjent – usługodawca, opartej na unikalnej architekturze relacji z nim [Pepper, Rogers 2002, s. 21].

Odmienność wyżej wymienionych definicji nie wyklucza oceny efektywności kreowania marki w zestawie tych samych kryteriów, do których Kall zalicza: ocenę świadomości marki oraz ocenę wizerunku marki, natomiast Kotler dołącza ocenę jakości oraz ocenę lojalności wobec marki. W dalszej części artykułu, w oparciu w dużej mierze na stanowisku Kalla, przedstawione zostaną wybrane instrumenty działań strategicznych i taktycznych marketingu usług zdrowotnych, w kontekście ich użyteczności dla budowania siły marki, czyli jej świadomości i wizerunku.

Budowanie 'świadomości marki' to dążenie do zbudowania skojarzeń wskazujących na przynależność danej marki do określonej kategorii produk-

tów bądź producenta. Z jednej strony wykreowanie umiejętności nabywcy do przypomnienia sobie nazwy marki, gdy pomyśli on o: danej kategorii produktów, o potrzebie zaspokajanej przez wybraną kategorię produktów lub też sytuacji, w której można używać danej marki. Natomiast z drugiej strony – wykreowanie zdolności nabywcy do rozpoznania kategorii produktu, do której należy dana marka, na podstawie jej nazwy lub wybranego elementu identyfikacji wizualnej np. znaku graficznego, koloru firmowego, stałych elementów reklam itp.

Dlatego pierwszym krokiem organizacji lub osoby świadczącej usługi zdrowotne w kreowaniu ‘świadomości marki’, powinien być wybór nazwy marki. W przypadku pojedynczego lekarza nazwą marki jest jego imię i nazwisko, które w nomenklaturze przedmiotu kwalifikowane jest jako kategoria nazwy arbitralnej. Natomiast organizacja świadcząca usługi zdrowotne ma do wyboru, oprócz wymienionej powyżej nazwy, następujące kategorie:

- nazwy sztuczne np. „JMC. Medycyna i stomatologia”⁴,
- nazwy skojarzeniowe np. „Eskulap. Specjalistyczna przychodnia lekarska”,
- nazwy sugestywne np. „Primus Medicus” oraz
- nazwy opisowe np. „Centrum Diagnostyki i Terapii Laserowej Fundacji Politechniki Łódzkiej”.

Decydent wybierający kategorię nazwy marki powinien kierować się w tym wyborze: chęcią podkreślenia korzyści proponowanych dla odbiorcy, jakością poszczególnych atrybutów usługi czy też podkreśleniem oryginalności lub zróżnicowania cech marki na tle dotychczas istniejących.

Kolejnym instrumentem wykorzystywanym w kreowaniu ‘świadomości marki’, z punktu widzenia działań strategicznych marketingu usług zdrowotnych, jest przygotowanie identyfikacji wizualnej firmy. W przypadku podmiotów z MŚP obejmuje ona: znak graficzny, kolor firmowy, czcionki firmowe, wzory podstawowych dokumentów listy, faktury, wizytówki i stałe elementy reklamy. Jedną z typologii marketingowych proponuje następujący zestaw kategorii znaków graficznych (tab. 2): kategorię znaku tematycznego, symbolicznego, inspirowanego heraldyką, inspirowanego liternictwem (logotypy) lub cyframi, znaku abstrakcyjnego lub znaku inspirowanego nazwą firmy.

⁴ Nazwy są przykładami wybranych usług medycznych w Łodzi.

Tabela 2. Przykłady kategorii znaków graficznych

Przykład znaku graficznego	Kategoria znaku graficznego
	Znak symboliczny
	Znak inspirowany nazwą firmy
	Znak inspirowany liternictwem
	Znak tematyczny
	Znak abstrakcyjny
SZPITAL POWIATOWY W BRZEZINACH	Znak inspirowany heraldyką

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych usług medycznych w Łodzi.

W działaniach strategicznych istotny jest również wybór docelowych skojarzeń (związanym z firmą lub produktem) w świadomości wybranego segmentu odbiorców. Ten proces nazywany jest w działaniach marketingowych pozycjonowaniem marki. Autorzy „Marketingu strategicznego w opiece zdrowotnej” [2013, s. 409] proponują trzy warianty pozycjonowania w sloganach reklamowych, marki usług zdrowotnych (tab. 3):

Tabela 3. Przykłady pozycjonowania marki w marketingu usług zdrowotnych

Przykład pozycjonowania marki	Rodzaj pozycjonowania
	Pozycjonowanie marki funkcjonalnej
	Pozycjonowanie marki doświadczeń
	Pozycjonowanie marki wizerunkowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych usług medycznych w Łodzi.

- pozycjonowanie marek funkcjonalnych (eksponowanie cech, atrybutów usługi lub jej ceny w kontekście realizowanej potrzeby);
- pozycjonowanie marek wizerunkowych (akcentowanie wyróżniającej jakości usługi lub kategorii użytkownika danej usługi) czy też ;
- pozycjonowanie marki doświadczeń, w których marka gwarantuje korzyści wychodzące poza wachlarz oczekiwanych przez odbiorcę i wyróżniające na tle konkurencji.

Zwiększenie świadomości istnienia marki wpływa na rozpoznawalność nazwy, wiedzę o marce oraz może zdecydować o preferencji dla marki, lecz nie o przywiązaniu do niej. O tym decyduje skuteczność działań marketingu tak-

tycznego w zakresie wykreowania satysfakcjonującego doświadczenia klienta z ofertą firmy, zgodnego z wcześniej zdefiniowaną formułą 4A. O skuteczności tych działań będzie świadczyła pozytywna ocena 'wizerunku marki'.

'Wizerunek marki' to ocena zgodności komunikatu marki z wizją i misją rozwoju firmy oraz ocena skali wyjątkowości skojarzeń wyróżniających daną markę spośród innych w danej kategorii produktów. W marketingu usług zdrowotnych, budowaniu 'wizerunku marki' służy zestaw instrumentów zwany 7P (*produkt, place, price, promotion, people, process, physical evidence*). Efekty synergii stosowania tych instrumentów mają budować 'wizerunek marki' zgodny z kierunkiem rozwoju marki, której istnienia jesteśmy świadomi, postrzegamy ją jako akceptowalną, dostępną we właściwym miejscu i czasie, a także niedrogą (formuła 4A). Natomiast ocena skali wyjątkowości skojarzeń 'wizerunku marki' może odnosić się do zgodności skojarzeń marki z następującymi poziomami znaczenia marki:

- cechy (marka przywodzi na myśl pewne cechy, atrybuty realizowanej usługi);
- korzyści (marka kojarzy się z konkretnymi korzyściami wynikającymi z kontaktu z nią);
- kultura (dana marka utożsamiana jest z specyficzną kulturą zachowania personelu, dostępności obsługi czy realizacji usługi w niepowtarzalny sposób);
- osobowość (marka kojarzona jest z konkretną osobą ze świata np. filmu, sportu czy polityki lub kojarzona ze specyfiką konkretnego miejsca i czasu);
- użytkownik (marka sugeruje konkretny segment odbiorców oferty oraz sposób z niej korzystania).

Podsumowanie

Kluczowa argumentacja przedstawionej analizy podkreśla, że 'marketing usług medycznych' jako jedna z dyscyplin marketingu bazuje na czterech filarach marketingu klasycznego. Stąd sekwencja jego działań dotyczy tworzenia, dostarczania i informowania odbiorcy o przygotowanej wartości. W odróżnieniu jednak od klasycznego podejścia, dążącego do zwielokrotnienia liczby transakcji, usługodawca ze współczesnego sektora usług zdrowotnych działający w oparciu o marketing, dąży do koncentracji uwagi na usatysfakcjonowaniu klienta w perspektywie kreowania bieżącej oraz przyszłej wartości oferty, która zwiększy jego zaufanie i lojalność w długim okresie.

Konsekwencją zmian wyżej wymienionych założeń jest zmiana wagi poszczególnych funkcji pełnionych przez markę. W marketingu usług medycznych kreowanie świadomości i wizerunku marki urasta do rangi naj-

istotniejszego źródła budowania przewagi konkurencyjnej, podkreślającego jej zróżnicowanie jakościowe. Z uwagi na specyfikę realizowanej wartości ocena wizerunku marki (pozytywnych i prawidłowych skojarzeń z marką) jest zdecydowanie istotniejsza w porównaniu z oceną jej „świadomości” (identyfikacji z usługodawcą).

W opracowaniu przedstawiono analizę przesłanek podkreślających zasadność stosowania zasady CCDVTP „marketingu usług zdrowotnych” do kreowania „świadomości marki”. Natomiast zestaw działań taktycznych, opartych na synergii instrumentów 7P realizowanych w myśl formuły 4A ‘marketingu usług zdrowotnych’, jest kluczowym instrumentem kreowania ‘wizerunku marki’ w sektorze usług zdrowotnych.

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie: jak kreować świadomość i wizerunek marki z wykorzystaniem „marketingu usług zdrowotnych”? W przeprowadzonej analizie przedstawiono liczne przykłady argumentacji na słuszność założenia, że jednym z wariantów jest skuteczne posługiwanie się instrumentami działań strategicznych „marketingu usług zdrowotnych” w zakresie kreowania świadomości marki oraz działaniami taktycznymi „marketingu usług zdrowotnych” w zakresie wizerunku marki, z akcentem na drugi z wymienionych rodzajów działań.

Bibliografia

- Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Kotler Ph., Shalowitz J., Stevens R.J. (2013), *Marketing strategiczny w opiece zdrowotnej*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Mruk H. (2012), *Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Nowotarska-Romaniak B. (2013), *Marketing usług zdrowotnych*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Rydel M. (red.) (2001), *Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr*, Gdańsk.
- Peppers D., Rogers M. (2002), *Interaktywny menedżer*, Wyd. Studio Eska, Warszawa.
- Storbacka D., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Szromnik A. (2008), *Marketing terytorialny*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Marcin Lisowski
Społeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie elementów E-commerce na przykładzie przedsiębiorstw działających w sektorze motoryzacyjnym w Wielkiej Brytanii

The use of E-commerce on the example of companies operating in the automotive market in the UK

Abstract: New technology and globalization create novel business landscape in which any companies that want to embark and sustain in profitable lifecycle require to embrace new supply models that in dot.com era becomes a paramount element. E-commerce creates unique possibility in both traditional business and for new start-ups where old obstacles to enter the market, quite often pertaining to the infrastructure investment, are significantly reduced, enabling bold entrepreneurs to gain competitiveness in fairly short period of time. New era, characterised in turbulent and chaotic environment, provides new spectrum of tools that enables new entities to revolutionarily change what we perceived as a business. E-commerce becomes a new way of connecting with the customer in B2C element, not only as a support channel of transactional sales cycle, but also as an element to empower both parties in the chain, ultimately providing more effective service. That experience can be than translated down the supply chain through the B2B model, where new platforms based on Intranet/Extranet protocols can enable sharing new ideas more efficiently and transparently.

Looking for new competitive advantage savvy entrepreneurship should not only understand new technology but also be able to creatively implement them within existing organization, making whole business better.

Key words: E-commerce, dot.com, Intranet, e-business, Extranet, Cloud, Computing.

Wstęp

Układ dekonstrukcyjny, jaki możemy zaobserwować po roku 2008, doprowadził do stworzenia całkowicie odmiennego od wcześniej powszechnie akceptowanego, otaczającego nas świata. Rozwój wydarzeń, jaki był wynikiem kryzysu ekonomicznego, zmienił postrzeganie środowiska ekonomicz-

nego, w jakim przyszło funkcjonować, nie tylko podmiotom gospodarczym, ale również państwowym, zwiększając jednocześnie akcent na dwie siły globalizacji i technologii, które w sposób ciągły się przenikają. Nowo powstała normalność wpływa z jednej strony na budowanie lepiej zarządzanych jednostek w obszarze zmiennej rzeczywistości, z drugiej zwiększa stopień konkurencyjności firm, które – z uwagi na swoje ograniczone możliwości rozwoju – nie mogą skutecznie walczyć o własny byt na danym rynku. Budowanie sieci powiązań i współpracy wzdłuż kanałów dostaw, tworzenie partnerskich relacji między firmami, przekraczających wcześniej zatarte granice geopolityczne, kształtowane na fundamencie wolnego rynku, są źródłem nowo tworzonego spłaszczonego krajobrazu, nazwanego charakterystycznie „globalną wioską”. Nie dziwi zatem fakt, iż globalna perspektywa współpracy na rynkach musi być wspierana poprzez wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych, pozwalających zwiększyć rentowność i konkurencyjność firm w czasach powszechnych turbulencji. Efektywne wdrożenie nowych systemów wsparcia operacyjnego w obszarze logistycznym jest warunkiem istotnym i koniecznym, aby zapewnić właściwy kontakt z konsumentem w obszarze B2C, ale również we współpracy i budowaniu więzi z partnerami na platformie B2B, gdzie skuteczne wykorzystanie trendów technologicznych pozwoli na zwiększenie wartości dodanej produktów czy oferty na danym rynku.

Głównym celem artykułu jest zobrazowanie istotnych narzędzi w obszarze e-business, jakie współczesne przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę w dobie zwiększającej się konkurencyjności rynkowej, jak również konieczność ich integracji w procesach operacyjnych firmy w celach optymalizacji obszarów logistycznych. Wykorzystanie nowych elementów, zwiększających sprawność funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zostało przedstawione na przykładzie dwóch firm w formie case-study, jak również oparte na zestawionych informacjach wybranej lektury tematu, na podstawie których możemy zaobserwować efektywne modele zarządzania, powstałe przy wykorzystaniu nowych rozwiązań technologicznych i ich bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Nowa normalność jako zmienne otoczenie biznesu

Weszliśmy w świat nowej normalności, charakteryzujący się okresem burzliwych zmian i turbulencji, która w sposób nieoczekiwany wpływa na otoczenie, w jakiej zmuszone są funkcjonować firmy w nowym mileniu [Kotler, Casilione 2009, s. 19]. Do podobnych konkluzji również dochodzą

autorzy raportu Global Trend 2025, którzy – analizując poszczególne scenariusze – utwierdzają się w przekonaniu, iż okres kolejnych lat będzie charakteryzował się dużą zmiennością i niepewnością. Badacze akcentują także zwiększający się obszar zależności między podmiotami na rynku globalnym, co jednocześnie w dobie zmiennego charakteru gospodarki będzie skłaniało do zwiększonej ostrożności [National Inteligency Council, Global Trends 2025 Washington 2008, s. 81]. Podkreślają również charakter i znaczenie pojedynczej jednostki, która w dobie spłaszczania krajobrazu, w jakim funkcjonuje, zwiększa swoją podmiotowość w budowaniu relacji między poszczególnymi modelami biznesowymi, odgrywając jednocześnie znamienne rolę w tworzeniu nowej rzeczywistości.

Procesy, które w sposób zintegrowany zachodzą na siebie, umożliwiają firmom wdrażanie nowych modeli komunikacji, tworzonych na bazie otwartych protokołów, będących fundamentem infrastruktury Internetu. Procesy schodzenia się kolejnych wydarzeń można scharakteryzować w obszarze trzech faz kolejnych kongregacji:

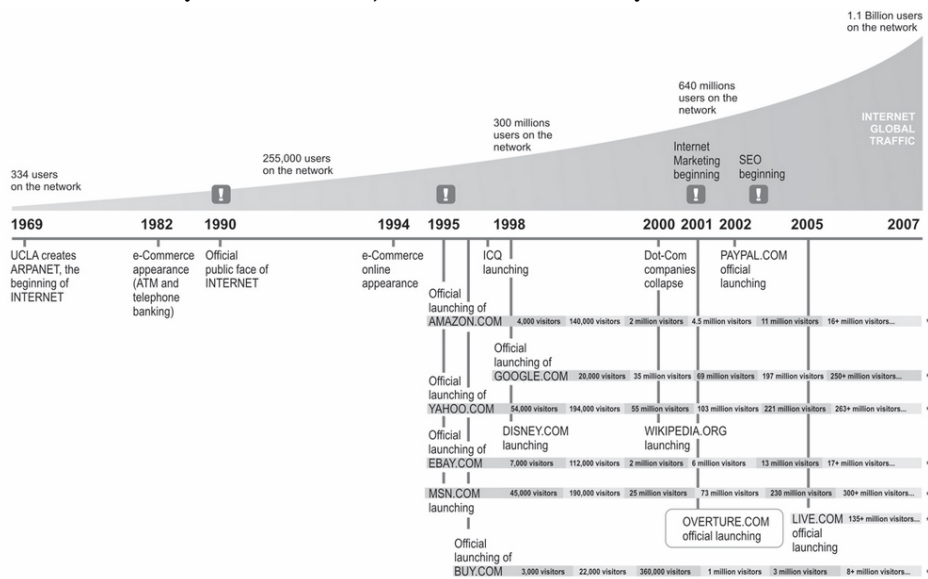
- faza pierwsza – spłaszczenie świata do kształtu umożliwiającego danym podmiotom współpracę w cyberprzestrzeni,
- faza druga – stworzenie oprogramowania umożliwiającego menedżerom tworzenie nowej wartości on-line,
- faza trzecia – udostępnienie powyższych procesów ponad trzem miliardom ludzi w cyberprzestrzeni, pozbawionych wcześniej możliwości konkurencji.

Wpływ Internetu na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa

Wydaje się, iż korzystanie z dorobku technologicznego w celu zwiększenia pozycji konkurencyjnej firmy na docelowym rynku nie może być kształtowane bez wykorzystania systemów w obszarze rozwijającego się e-commerce oraz wszechobecnej dominacji Internetu, które coraz dogłębniej definiują nową normalność XXI wieku. Wdrażanie nowych systemów komunikacji i dystrybucji na bazie trendów nowych rozwiązań dot.com zmienia oblicze tradycyjnego biznesu, wymuszany jest ciągły proces adaptacji do środowiska przesyłu bitowego, gdzie obecność firm w przestrzeni wirtualnej coraz bardziej wpływa na dynamikę rynku. Wyzwaniem dla firm funkcjonujących stricte w tradycyjnym modelu biznesowym jest efektywna integracja systemowa i wdrożenie rozwiązań w obszarze B2C oraz B2B, jak

również zmiana strategii firm w celu wykorzystania pełnego spektrum nowych trendów, co zapewnia efektywniejsze operowanie na danym rynku.

Rysunek 1. Rozwój Internetu i rozmiar użytkowników

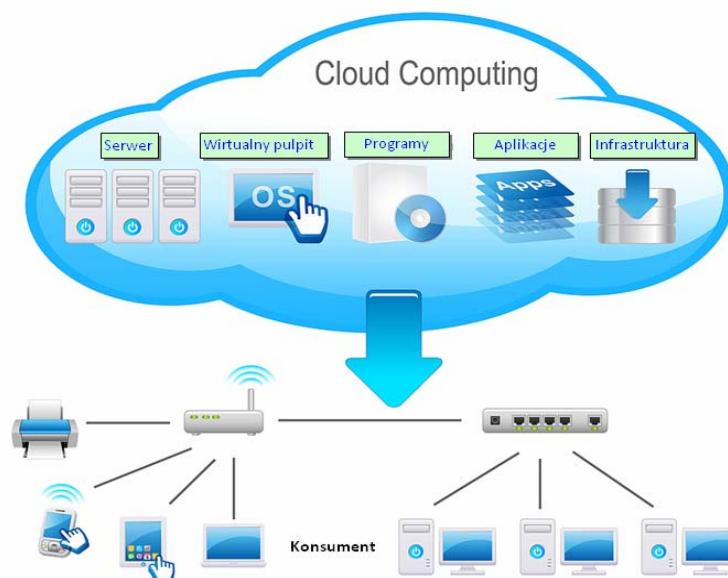


Źródło: http://www.migueltodaro.com/book/internet_timeline.html (data dostępu 25.12.14).

Wykorzystanie technologii oraz nieodłączny proces innowacyjności, będący źródłem rozkwitu elektronicznej cyberprzestrzeni, stają się jednym z głównych fundamentów tworzenia nowej rzeczywistości, czego głównym źródłem jest Internet. To właśnie jego rozkwit i dalsze rozpowszechnienie stały się motorem do dalszej ekspansji globalnego handlu, jak również początkiem wdrażania nowych technologii komunikacyjnych, umożliwiających przepływ informacji i głębszą integrację wewnętrznych baz danych firm. Platformy przetwarzania w chmurach (ang. *Claud Computing*) udostępniają szereg możliwości wykorzystania rozwiązań systemowych dla przedsiębiorstw, które w procesie zwiększania konkurencyjności na rynku szukają nowych możliwości optymalizacji kosztów przy jednoczesnym skutecznym wdrażaniu oprogramowania w obszarze całego biznesu. Claud Computing stał się alternatywą do drogiej infrastruktury IT mainframe [Miller Que Publishing 2008, s. 8], która kojarzona jest z ogromną inwestycją w rozbudowę wewnętrzną firm. Wykorzystany termin 'chmura' w sposób obrazowy pokazuje udostępnienie serwerów, rozbudowanych sieci operacyjnych, udostęp-

niających wysoką przepustowość danych oraz ich przetrzymywanie, jak również dostępność do szeregu aplikacji typu CRM, ECR, MIS.

Rysunek 2. Cloud Computing



Źródło: Lisowski 2012, s. 15.

Za pełną integrację i bezpieczeństwo odpowiada dostawca usługi, przepływ danych natomiast odbywa się poprzez wykorzystanie bezpiecznych modeli przesyłu informacji. W obszarze Cloud Computing możemy wyróżnić kilka modeli dostarczania tej usługi:

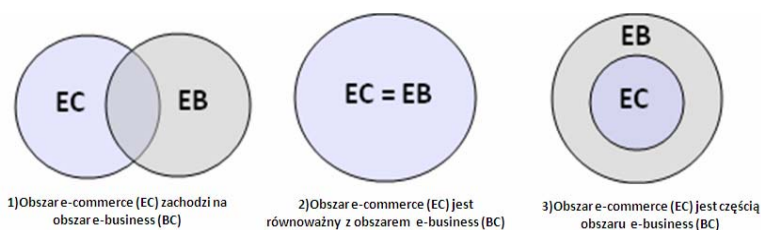
- SaaS (*software as a service*) – usługi w obszarze jedynie oprogramowania,
- PaaS (*platform as a service*) – dostępność aplikacji oraz systemów operacyjnych,
- IaaS (*Infrastructure as a service*) – cała infrastruktura IT.

E-commerce- Definicja

W literaturze dotyczącej tematyki e-commerce (ang. elektroniczny handel) możemy zauważyć szereg definicji obejmujących poszczególne z jej aspektów. Z jednej strony widzimy akcent na uwzględnienie transakcyjności

operacji, która zachodzi w obszarze platformy internetowej oraz protokołów WWW, World Wide Web [Percival-Straunik 2001, s. 1]. Jednakże koncentrowanie się jedynie na formie stricte transakcyjnej, gdzie podkreśla się powiązanie podmiotów w B2C sferze płatniczej, bardzo ogranicza zasięg całości spektrum, jaki może być zdefiniowany przez e-commerce. Nie obejmuje całości tematyki tego obszaru, pomijany jest szczególnie istotny wątek, a mianowicie obszar B2B i integracji systemowej. Dlatego też, w celu odejścia od takiego wąskiego opisu e-commerce oraz uwzględnienia szerszego aspektu spektrum integracji w kanałach całego łańcucha dostaw, preferowany jest termin e-business. Wprowadzenie szerszego obszaru tematyki akcentującej przepływ informacji oraz integracji wewnątrz-systemowej przy jednoczesnej synchronizacji baz danych w procesach logistycznych, ukazuje, iż e-commerce staje się jedynie częścią szerszej całości. Warto przytoczyć definicje e-commerce, określoną przez departament handlu i przemysłu UK, jako wymianę informacji poprzez szerokiego typu wykorzystanie elektronicznych sieci na jakimkolwiek etapie wzdłuż występujących kanałów dostaw, zachodzących w samej organizacji, w obszarze B2B oraz B2C, które mogą mieć charakter płatniczy oraz niemonetarny [Jackson 2003, s. 17].

Rysunek 3. Trzy alternatywne definicje obrazujące relacje pomiędzy e-commerce oraz e-business



Źródło: D. Chaffey, *E-Business and E-commerce Management*, London 2002, s. 8.

W szerszym aspekcie omawianego tematu e-commerce, możemy wyróżnić kilka obszarów, jakie mogą zostać scharakteryzowane [Chaffey 2002, s. 6]:

- *Komunikacja* – przekaz oraz przepływ informacji wzdłuż kanału elektronicznego, obejmującego obszar produktu, informacji płatności czy danych;
- *Biznes* – wykorzystanie różnych aplikacji w procesach automatyzacji formy transakcyjnej oraz systemów wspomagających obszar operacyjności firm;
- *Serwis* – optymalizacja kosztów przy jednoczesnym zwiększeniu stopnia efektywności i skuteczności wykorzystywanych serwisów;

- *On-line* – wykorzystanie pełnego spektrum Internetu jako efektywnego rozwiązania w procesach transakcyjnych.

Bazując na powyższej definicji, obrazującej wykorzystanie elektronicznego medium w obszarach B2C oraz B2B funkcjonowania przedsiębiorstwa, możemy wyróżnić trzy oddzielne kategorie, które wchodzi w skład e-commerce [Whitley 2000, s. 4]:

- *Internet* – wykorzystujący protokoły otwarte, umożliwiające nieograniczony dostęp;
- *EDI (Electronic Data Interchange)*, pierwotna forma e-commerce, wykorzystywana jako system zamknięty, wyłącznie między partnerami, dostępny jedynie dla organizacji operującej w danym łańcuchu dostaw;
- *Elektroniczne rynki* – wykorzystywanie szerokiego spektrum informacji i przekazywania danych.

E-commerce – Business to Customer (B2C)

E-commerce został najszerzej zobrazowany w koncepcji B2C, gdzie wykorzystywany jest jako dodatkowy kanał dystrybucji produktów w obszarze tradycyjnego modelu firmy. Szeroko rozumiany jako forma transakcyjna, umożliwia klientowi dokonywanie transakcji w obszarze on-line. Dzięki wykorzystaniu Internetu, firma ma możliwość dotarcia z ofertą na rynek globalny, gdzie przy wykorzystaniu elektronicznej formy komunikacji z klientem, eliminuje bariery geograficznej czy nawet kulturowe. Warto jednak nadmienić, iż efektywność wykorzystania nowych modeli dystrybucji, pociąga za sobą odmienny do tradycyjnego sposób podejścia do klienta. W obszarze szerokiej oferty produktów, klient ma wachlarz możliwości dostępny pod postacią jednego kliknięcia. Jego zainteresowanie właśnie naszą witryną e-sklepu wymaga nie tyle innowacyjności, co kreatywności w formowaniu nowej oferty. Nie dziwi zatem fakt, iż jedynie co trzeci klient jest zadowolony z interakcji w obszarze on-line i ponad 50% z nich nie odwiedza tej samej strony po raz drugi [Whitley, 2000, s. 210]. Nieuwzględnienie klienta jako ogniskowej całości procesu może okazać się kosztowne.

Akcent jest więc położony na budowanie współpracy między firmą a klientem, co w sposób bezpośredni wpływa na kształtowanie wspólnego obszaru zaufania i lojalności. Nieodzownym w tym procesie stają się strategie CRM, a dokładniej mówiąc ECCRM, czyli E-commerce CRM. Odmiana CRM tradycyjnego bazuje w głównej mierze na systematycznym monitoro-

waniu danych w obszarze e-klienta, w sposób ciągły i kompleksowy, przy określeniu stopnia ich lojalności wobec firmy, poziomu dochodowości, zapewniając jak najwyższy stopień satysfakcji kontaktu e-klienta w obszarze on-line [Bergeron. Upper Sadler River 2002, s. 1]. To istotny proces w budowaniu schematu w obszarze elektronicznym, umożliwiającą zwiększenie zainteresowania ofertą i wypracowanie rozwiązań dających jak najwyższy stopień skuteczności i efektywności w całości operacji biznesowej.

Budowanie baz danych na podstawie zbioru informacji generowanych w obszarze E-CRM daje podstawę do budowania kompleksowych analiz klienta i wdrażania kampanii marketingowych, pozwalających w sposób docelowy kreować właściwy obszar zainteresowania danym produktem. E-marketing w tym kontekście staje się istotną dyscypliną, pozwalającą wykorzystać technologię cyfrową w celu osiągnięcia wymaganego ROI [Chaffey 2006, s. 8]. W obszarze technologii rozumiemy szeroko pojęte media internetowe, e-witryny czy e-mail, umożliwiające rozwinięcie technik promocyjnych do zwiększenia satysfakcji klienta w budowaniu kampanii promocyjnych. Dlatego też widzimy migracje koncepcji z tradycyjnej formy komunikacji wysyłkowej, czy choćby telefonicznej, w kierunku e-maila jako jednego z najbardziej efektywnej formy budowy kampanii e-marketingu. Dave Chaffey wskazuje istotne aspekty i obszary, jakie muszą zostać wzięte pod uwagę w trakcie jej przygotowywania, zobrazowane przez listę 'Critical'.

Rysunek 4. Modele planowania kampanii marketingowych przy wykorzystaniu e-mail



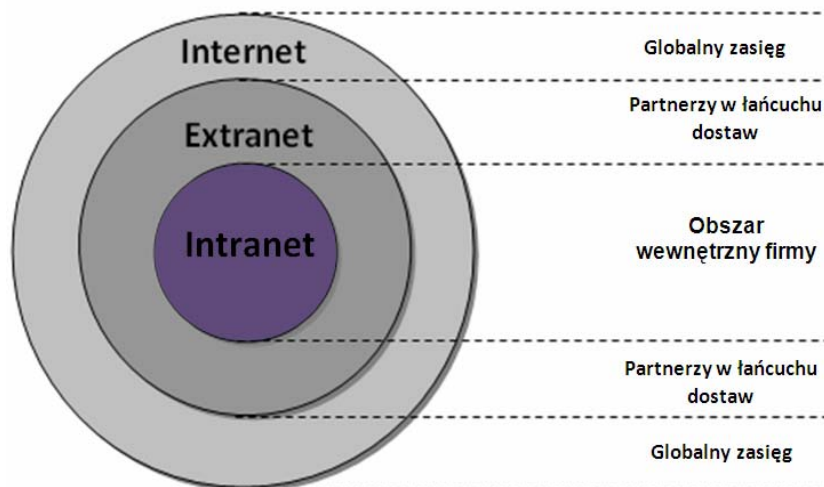
Źródło: opracowanie własne na bazie publikacji: Chaffey [2007, s. 2–4].

E-commerce – Buisness to Buisness (B2B)

W budowaniu długofalowej przewagi konkurencyjnej konieczne jest tworzenie partnerskich relacji biznesowych wzdłuż łańcucha dostaw, gdzie przepływ informacji umożliwi stworzenie platformy współpracy i otwartej wymiany między partnerami [Stanford-Smith 2002, s. 870]. Transparentność danych w budowaniu kanałów komunikacyjnych w dobie XXI wieku jest czynnikiem nie tylko koniecznym, ale także poszukiwanym w normalizowaniu współpracy między podmiotami, gdzie Internet staje się fundamentem i element nieodzownym w tworzeniu platform wymiany:

- Intranet – sieć wewnętrzna firmy, umożliwiająca przepływ informacji między pracownikami w zależności od ich roli w organizacji oraz dostępu do różnej formy aplikacji jak MIS (*Managmnet Information System*),
- Extranet – umożliwia integrowanie sieci Intranetu między firmami, tworząc bezpieczną platformę wymiany danych i wykorzystania wspólnej infrastruktury IT.

Rysunek 5. Intranet i Extranet



Źródło: M. Lisowski [*Analiza...*, s. 47].

Szeroka forma integracji partnerów wzdłuż łańcucha dostaw pozwala na dwukanałowy przepływ danych między nimi. Tak zintegrowaną wymianę umożliwia system klasy ERP (*Enterprise Resource Planing*), funkcjonujący jako

zestaw narzędzi w obszarze organizacyjnym, działających jako fundament efektywnego e-commerce. Zapewnia to zachowanie zbalansowanego stanu magazynowego oraz wypracowanie skutecznych praktyk biznesowych, monitorowanie wszystkich funkcji organizacji, planowania magazynowania, zamówienia czy finansów. Dodatkowym systemem wspierającym ERP jest technologia EDI, Electronic Data Interchange, system szeroko implementowany przez firmy funkcjonujące w obszarach różnych branż, umożliwiający w sposób spójny i bezpieczny importowanie i eksportowanie danych między partnerami. Tranzyt danych technologią EDI odbywa się w ściśle określonym formacie, który poprzez wykorzystywanie formy kodowania i szyfrowania umożliwia sprawną i bezpieczną drogę wymiany danych.

Często w procesach komunikacji wykorzystywane są również formaty XML (*Extender Markup Language*), które w przeciwieństwie do EDI mogą zostać indywidualnie standaryzowane i odbywa się kodowanie wewnętrznych protokołów. Partnerzy mogą w sposób dowolny zmieniać formę odczytu danych wysłanych drogą XML, co pozwala na zachowanie wyższego stopnia prywatności i bezpieczeństwa. Import dokumentacji tą drogą cechuje szybkość przepływu danych i prostota obsługi [Groucutt, Griseri Palgrave Master Series, 2004, s. 191].

Wdrożenie systemów w obszarze wspomagającym współpracę w obszarze e-commerce umożliwia obniżenie kosztów związanych z organizacją dokumentacji o nawet 20% i wzrost wartości sprzedaży o 20% [Wallace 2002, s. 5].

Metodologia badań

Szeroki aspekt opisywanego tematu powinien zostać poddany dalszym analizom w obszarze praktycznych zastosowań e-commerce na przykładach firm operujących w sektorach różnych branż. Wykorzystanie poniższych przykładów w formie przygotowanych case-study jest jedynie obrazem rynku Wielkiej Brytanii w sektorze Automotive, co zostało wykorzystane do sformułowania konkluzji.

Case Study 1 – Wielka Brytania – sektor zamienników – Model Hybrydowy

Przedsiębiorstwo jest uważane za jednego z liderów operujących na rynku motoryzacyjnym w sektorze dystrybucji części zamiennych do samochodów osobowych w Wielkiej Brytanii. Firma budowała swoją pozycję konsekwentnie od 30 lat poprzez zwiększanie sieci dostępnych oddziałów w ramach funkcjonującego rynku, wzmacnianie procesów dystrybucji w obszarze

brick-and-mortar (ang. tradycyjna forma operowania na rynku poprzez sieci sklepów) oraz intensyfikację procesów w łańcuchu dostaw. W obecnym kształcie przedsiębiorstwo posiada ponad 120 oddziałów ulokowanych w większych aglomeracjach miejskich, dzięki czemu pokrywa ono swoją siecią dostaw prawie 90% całości obszaru Wielkiej Brytanii. Firma rozbudowała swoją formę dystrybucji bazując na klasycznym przepływie produktów między poszczególnymi węzłami logistycznymi wewnątrz systemu, w oparciu na trzech głównych modelach dystrybucji:

- *VOR (Vehicle of Road) system* – w obszarze określonego zapotrzebowania na produkt w danym punkcie sprzedaży. System ten automatycznie generuje ‘pull-in’ dokument, który lokalizuje dostępność produktu względem zapotrzebowania w najbliższym centrum dystrybucji. Zamówiony produkt dostarczany jest w systemie reagowania priorytetowego i wchodzi w część dostawy, która organizowana jest w przedziale czasu około 2h.
- *Stock Replenishment* – system uzupełnień stanów magazynowych względem poziomu sprzedaży danego asortymentu produktu w poszczególnych punktach dystrybucji. Dostawy są organizowane w systemie dobowym.
- *SOS (Special Order Service)* – system specjalnych zamówień organizowanych przez pion działu kontroli zamówień. System generuje zewnętrzne dokumentację z dostawcami względem zapotrzebowania klienta na poszczególny towar. Przesyłki organizowane są bezpośrednio do oddziału bądź klienta.

System tradycyjnego modelu dystrybucji został wzbogacony o zintegrowany model e-commerce. System został w formie pierwotnej wykorzystany do zintegrowania obszaru wewnętrznego firmy, gdzie aktualny model ERP został poszerzony o dodatkowe technologie i aplikacje z obszaru MIS, EDI czy XML oraz w obszarze B2B wykorzystaniu Extranetu do budowania kanałów przepływu danych. Z uwagi na szeroko rozwiniętą infrastrukturę firmy, wdrożenie dodatkowych elementów z obszaru nowej technologii nie stanowiło większego problemu. Firma posiada własny pion IT, który jest bezpośrednio odpowiedzialny za funkcjonowanie i bezpieczeństwo poszczególnych aplikacji. System w szczególny sposób pozwala na usprawnienie przepływu danych w obszarze kontroli dystrybucji i prognozowania, które w czasie rzeczywistym umożliwiają przekazywane istotnych danych wzdłuż łańcucha dostaw do wszystkich kluczowych partnerów.

MIS oraz PPMS (Product Planning Management System) – systemy umożliwiające generowanie aktualnego stanu asortymentu względem poszczególnego

produktu w portfolio firmy, jak również kontrolę zamówienia i monitoring peryferyjnych obszarów biznesowych.

CRM – wzbogacenie przepływu informacji do klientów oraz integracja danych w formie analizy poszczególnych asortymentów produktu. Analiza rentowności oferty i grupy klientów.

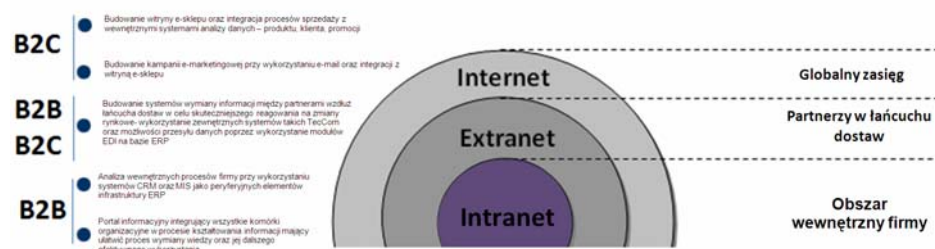
EDI/XML – systemy umożliwiające przepływ danych bezpośrednio do firm w systemie kooperatywnym – system zintegrowany bezpośrednio z ERP.

Kolejnym etapem rozszerzenia oferty firmy było wdrożenie e-commerce w aspekcie transakcyjnym, co pozwoliło na zwiększenie obszaru docelowych klientów i zmianę kanału komunikacji. System ten został wprowadzony w dwóch modelach tak, aby jak najefektywniej wspierał tradycyjny model obsługi klienta:

- *Website based* – witryna internetowa, umożliwiająca dokonanie transakcji zakupów danego towaru z wysyłką bezpośrednio do odbiorcy;
- *Click&Colect* – system umożliwiający hybrydowe wykorzystanie kanałów dystrybucji, poprzez dokonanie zakupów on-line oraz odbioru zamówienia w najbliższym oddziale.

Zintegrowane modele systemowe umożliwią nie tylko zwiększenie oferty firmy poprzez rozszerzenia kanałów kontaktu z docelowym klientem w obszarze elektronicznym, poprzez aktualizowanie formy dostępu produktu względem nowych, powszechnie obowiązujących trendów, ale również wykorzystanie sieci tradycyjnej dystrybucji do wsparcia modelu on-line.

Rysunek 6. Elementy wykorzystania obszaru e-commerce na przedstawionym przykładzie firmy



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie technologii on-line umożliwiło również wdrożenie nowej aplikacji dla klientów, którzy – zainteresowanie bliską współpracą z firmą – mają możliwość wykorzystania dodatkowej oferty firmy, dostępnej w pakiecie SaaS, skierowanym do sieci warsztatów samochodowych. *GMS (Garage Management System)* zapewnia pełny pakiet systemowy do prowadzenia działalności, poprzez dokonywanie zamówienia na bazie zintegrowanego elementu katalogowego, oferowanego jako software, funkcjonującego w obszarze pełnego modelu ERP. Kompleksowość systemowa umożliwi klientowi wykorzystanie pakietu firmy nie tylko od strony stricte transakcyjnej, ale również jako dodatkowej wartości w postaci aplikacji systemowej, pozwalającej na prowadzenie kompleksowej analizy operacyjnej własnej działalności.

Firma wykorzystuje możliwości nowych technologii, nie tylko wzmacniając swoją pozycję na rynku poprzez uwzględnienie nowego kanału elektronicznej dystrybucji, ale w szczególności poprzez efektywne wdrożenie nowych rozwiązań elektronicznych w operacjach back-office, wspierających płaszczyznę B2B. Kształtowanie dodatkowej wartości dla klienta poprzez szeroką ofertę *GMS* jako SaaS wzmacnia jej pozycję jako lidera, wyróżniając ją na rynku zrozumieniem potrzeb klienta, co zwiększa poziom konkurencyjności samej firmy.

Case Study 2 – Rynek Wielka Brytania, sektor zamienników – Model on-line

Firma funkcjonuje na rynku angielskim w sektorze zamienników od 2004 roku. Jej krótki okres funkcjonowania w sektorze zamienników był wynikiem zaistniałych zmiennych, które umożliwiły późny, ale owocny start firmy jako ‘new start-up’. Pierwszym czynnikiem, który wpłynął na dany fakt, było rozpowszechnienie Internetu jako dodatkowego medium oraz zmiany w oczekiwaniach potencjalnych odbiorców, migrujących w kierunku środowiska on-line w celu poszukiwania konkurencyjnej oferty produktu. Drugim czynnikiem natomiast było rozpowszechnienie Cloud Computing, czyli alternatywnej oferty systemowej dla firm jako substytutu inwestycji w standardową infrastrukturę IT. Obydwa czynniki stały się istotnym fundamentem w zaistnieniu firmy, która w sposób prężny wykorzystuje dostępne jej technologie w budowaniu przewagi na rynku, stając się alternatywą dla tradycyjnie operujących przedsiębiorstw. Firmy posiadające długą tradycję na operowanym rynku (przykład firmy opisanej w Case Study1), gdzie ich funkcjonowanie i pozycja rynkowa umacniana była poprzez szeroko rozwiniętą sieć dystrybucji lokalnych punktów, co stanowiło główny filar prosperity. Konkurencja z owymi podmiotami gospodarczymi stawało się o tyle trud-

niejsze, iż wymagało ogromnych nakładów finansowych, mających zapewnić właściwe wsparcie zaplecza logistycznego i efektywną infrastrukturę wspierającą główne cele organizacji. Wykorzystanie nowych technologii umożliwiło stworzenie oferty firmy w sposób zapewniający optymalne rozwiązanie, jak również właściwe zbalansowanie pod kątem finansowym i logistycznym całego modelu biznesu.

Saas – System as a Service – pozwolił na wykorzystanie rozbudowanej sieci aplikacji do wsparcia systemowego firmy, bez konieczności finansowego wsparcia. System umożliwia wykorzystanie systemu ERP, wzbogaconego o aplikacje CRM i MIS w procesach taktycznych i operacyjnych.

On-line – witryna sklepowa, która umożliwia rozbudowanie oferty produktów w formie elektronicznej, łatwo dostępnej i zintegrowanej z główną bazą danych.

E-catalogue – szeroko rozbudowana forma e-katalogowa produktów, dostępna w wersji darmowej na stronie firmy, budowana na formacie systemów TecDoc.

Technical Data – baza danych dostępna w formie on-line, umożliwiająca dostęp klienta do potrzebnych diagramów czy opisów technicznych danego produktu.

Firma ma możliwość funkcjonowania w wirtualnej przestrzeni jako istotny gracz w sektorze zamienników. Oferta dostępna on-line jest wspierana poprzez szeroko rozbudowaną sieć wymiany danych między partnerami w łańcuchu dostaw, która jest na bieżąco aktualizowana względem stanu magazynowego w danym punkcie. Firma wykorzystuje platformy on-line typu TecCom [http://www.teccom.de/internet/siteshome/products/ord_teclocal.php, data dostępu 25.12.14] do tworzenia zamówień bezpośrednio od firm partnerskich, z dostępności stanów magazynów w czasie rzeczywistym. Szybki dostęp do produktów zwiększa efektywność operacyjną firmy przy jednoczesnym zmniejszeniu asortymentu koniecznego do wspomagania mechanizmów efektywnej dystrybucji. Firma cieszy się dobrą reputacją na rynku, zachowując wysoki stopień konkurencyjności cenowej, wypracowanej dzięki optymalizacji procesów logistycznych oraz zapewnienia wysokiego stopnia operacyjności systemu wspomagającego główne elementy strategiczne całej organizacji. Racjonalizacja procesów zbudowanych na fundamencie rozwiązań dot.com, doceniana jest przez klientów, którzy – poszukując oferty produktu na rynku – mogą łatwo skorzystać z wachlarza portfolio firmy.

Firma prężnie umacnia swoją pozycję na rynku, dzięki niskim kosztom utrzymania, osiągniętą poprzez zastosowanie nowych technologii, zapewniających wysoki stopień funkcjonalności i skuteczności procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo efektywnie wzmacnia swoją pozycję konkurencyjną na operowanym rynku, gdzie poszczególni gracze, wykorzystujący tradycyjne modele dystrybucji, narażeni są na wyższe koszty operacyjne, co może w rezultacie skutkować utratą elastyczności całej organizacji i braku skutecznej adaptacji do zachodzących zmian. Integracja nowych rozwiązań w koncepcji biznesowej przedsiębiorstwa umożliwiło mu zaistnienie jako ważny gracz na rynku Wielkiej Brytanii. Budowanie przewagi konkurencyjnej na fundamencie modeli e-commerce na przestrzeni kolejnych lat okazać się może kluczowym czynnikiem wpływającym na jej przetrwanie.

Konkluzja

Wykorzystanie nowych technologii powinno być integralnym elementem w strategii każdego przedsiębiorstwa i stanowić istotny punkt w budowaniu przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Niezależnie od koncentracji inwestycji w infrastrukturę firmy w celu wzmocnienia partnerskich realizacji w obszarze B2B czy też elementów elektronicznej dystrybucji B2C, obserwowane zmiany na rynku będą określać ważny kierunek rozwoju organizacji. Wdrożenie dodatkowych systemów MIS czy CRM, wspomagających modeli ERP oraz efektywne ich wykorzystanie będą w sposób długofalowy wzmacniały integralność podmiotów w zachodzących procesach wymiany informacji w operowanym sektorze rynku. Zrozumienie i zastosowanie nowatorskich rozwiązań w obszarze e-commerce mogą w sposób widoczny optymalizować wewnętrzne procesy logistyczne danego przedsiębiorstwa, jak również umożliwiać zwiększenie zasięgu oferty danej firmy na szeroko pojęty rynek globalny. Jako wskaźniki efektywnej przedsiębiorczości, e-commerce będzie zwiększał atrakcyjność firmy w oczach klienta i będzie postrzegany jako gwarant skutecznej współpracy między potencjalnymi partnerami w łańcuchu dostaw. Jest to tym bardziej widoczne w obszarze tzw. 'New start-up', gdzie nowo powstałe firmy prężnie rozwijają swoją działalność poprzez systematyczne i efektywne wykorzystanie nowych technologii jako bazowej struktury całej strategii. Wdrożenie nowych mechanizmów umożliwia przedsiębiorstwom nie tylko zaistnienie na danym sektorze rynku, ale co ważniejsze, w sposób konkurencyjny rozwijanie swojego modelu biznesu, gdzie dzięki adaptacji do otoczenia wyprzedzają one innych graczy, wspierane skuteczną innowacyjnością otoczenia, które poprzez wpływ tech-

nologii w sposób ciągle zmienia układ sił, umożliwiając nowym podmiotom konkurowanie z tradycyjnie funkcjonującym biznesem. Biznes taki, przez brak reakcji na dynamikę zmian w otoczeniu rynkowym może w konsekwencji nie przetrwać próby czasu. W myśl nowego trendu zachodzące zmiany w przedsiębiorstwach w sposób efektywny łączą obszar tradycyjnego modelu 'brick-and-mortar' z elementami dot.com. Wymuszona zmiana trajektorii działań organizacji jest wynikiem ciągłego wzmacniania własnej konkurencyjności poprzez rozszerzanie oferty dla docelowego klienta, jak widzimy na przykładzie pierwszej opisanego firmy, ale również istotnych zmian wynikających z usprawnienia mechanizmów zarządzania systemami reagowania na fluktuacje w łańcuchu dostaw jako fundamentu zapewniającego podmiotom wymaganą elastyczność operacyjną. Efektywna wymiana informacji między kluczowymi interesariuszami firmy staje się więc istotnym elementem nowego modelu przedsiębiorstwa, w którym e-commerce nie jest postrzegany jedynie jako dodatkowy kanał elektronicznej sprzedaży, a ważny fundament wspierający całościową strategię firmy.

Bibliografia

- Bergeron B.P. (2002), *Essentials of CRM: a guide to customer relationship management*, Upper Sadler River, New York.
- Chaffey D. (2006), *Internet Marketing: strategy, implementation, practice*, Prantice Hall, London.
- Friedman T.L. (2003), *It's a Flat World, after all?*, "The New York Times", z. 3, nr 4.
- Groucutt J., Griseri P. (2004), *Mastering e-business*, Palgrave Master Series, London.
- Jackson P. (2003), *e-Business Fundamentals*, Routledge Taylor&Francis Group, London.
- Kotler Ph., Casilione J.A. (2009), *Chaos, zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Bizness.
- Lisowski M. (2012), *Analiza rozwoju e-commerce w obszarze logistyki procesów dystrybucji w sektorze części zamiennych do samochodów osobowych na rynku UK na przykładzie przedsiębiorstwa Euro Car Parts oraz firm konkurencyjnych*, praca magisterska, Łódź.
- Miller M. (2008), *Cloud Computing: Web based application that change the way you work and Collaborate online*, Que Publishing, USA.
- National Inteligency Council (2008), *Global Trends 2025: A transformed World*, Washington.
- Percival-Straunik L. (2001). *E-Commerce*, The Ecomomist Book, London.
- Stanford-Smith B. (2002), *Challenges and achievements in E-business and E-work*, Oxford.
- Wallace T.F. (2002), *ERP: making happen*, Wiley, Canada.
- Whitley D. (2000), *E-commerce, strategy, technologies and application*, McGraw Hill, London.
- www.migueltodaro.com/book/internet_timeline.html.
- www.teccom.de/internet/siteshome/products/ord_teclocal.php.

Katarzyna Wach-Grzybowska
Społeczna Akademia Nauk

Zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie na przykładzie orientacji marketingowej

Material scope collection of customer data on the example of marketing orientation

Abstract: The aim of the study is to analyze material scope of collection, analysis and use of customer data using the Marketing Information System in the delivery of the marketing conditions of the transaction and 1:1 marketing assumptions. The analysis is based on the assumption that the policy-development company determines the scope of the collection of customer data.

Key words: Transaction marketing, 1:1 marketing, Marketing Information System SIM, STP methodology, IDIC methodology.

Wstęp

Orientacja marketingowa to wiedza na temat zasad prowadzenia biznesu wdrażana skutecznie od lat 60. XX wieku, w której domeną działań jest koncentracja na kliencie. To innowacyjne jak na owe czasy założenie służyło przede wszystkim generowaniu zysku w wyniku zrealizowania jak największej liczby transakcji ze zdefiniowanym i zbadanym segmentem klientów. W latach 60. orientacja ta identyfikowana była z tzw. marketingiem transakcji, w którym problemem do rozwiązania dla menedżera ds. marketingu była odpowiedź na pytanie: jak zdobyć jak najwięcej klientów? Odpowiedzi tej szukano w wynikach badań marketingowych, gromadzonych w Systemie Informacji Marketingowej. Miały one służyć określeniu optymalnych parametrów oczekiwanej przez klienta całkowitej wartości oferty.

Współcześnie prowadzenie biznesu wymaga koncentracji na odpowiedzi: jak utrzymać lojalnego klienta? Odpowiedzią marketingu jest konieczność skoncentrowania uwagi specjalisty ds. marketingu w danym czasie na jednym kliencie, w celu budowania z *nim unikalnej architektury relacji*. W latach 80. XX

wieku Don Peppers i Marta Rogers nazwali tę filozofię działań biznesowych marketingiem 1:1 [Peppers, Rogers 2002, s. 13].

Celem opracowania jest analiza zakresu przedmiotowego gromadzenia danych o kliencie z wykorzystaniem Systemu Informacji Marketingowej w warunkach realizacji założeń marketingu transakcji oraz z wykorzystaniem założeń marketingu 1:1. W opracowaniu przyjęto założenie, że polityka rozwoju przedsiębiorstwa determinuje zakres przedmiotowy gromadzenia, analizowania i korzystania z danych o kliencie.

Kształtowanie polityki organizacji z wykorzystaniem założeń marketingu transakcji oraz założeń marketingu 1:1

Polityka organizacji definiuje podstawowe kierunki działania organizacji oraz odnosi się do zamierzeń dotyczących rozwoju organizacji [Weber 1998, s. 11]. W warunkach lat 60. XX wieku, rozwój przedsiębiorstwa oceniany był poziomem udziału firmy na danym rynku lub poziomem wygenerowanego popytu na dany produkt. Przygotowanie zaś oferty rynkowej bazowało na jej: konfiguracji (określaniu cech wymiany), wartościowaniu (określaniu warunków wymiany), symbolizacji (nadawaniu znaczeń produktom) i ułatwianiu (zwiększaniu dostępności produktów dla nabywców). Oznaczało to, że *menedżer marketingu transakcji* oceniany był za skuteczność działań w zakresie systemowego (działanie utożsamiane z procesem, a nie z jednym instrumentem lub jednostkowym działaniem) lub instrumentalno-czynnościowego (zintegrowany zbiór instrumentów i działań) oddziaływania na rynek w celu uzyskania pożądanego odzewu (czyli akceptacji, unikania lub odrzucania stanowiska).

Wymienione zasady, którymi kierowały się przedsiębiorstwa o orientacji marketingu transakcji, umożliwiały prowadzenie polityki rozwoju firmy opartej na przygotowaniu całkowitej wartości dla klienta [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 521], zmniejszającej ryzyko odrzucenia oferty przez rynek, a jednocześnie zwiększającej trafność kumulowania w sobie spodziewanych przez potencjalnego odbiorcę korzyści. Korzyści, różnicowanych poprzez odpowiedni dla klienta udział jej czterech komponentów: produktu, poziomu obsługi, personelu oraz wizerunku.

Początek wieku XXI to czas realizacji założeń marketingu 1:1, w których istota działań menedżera ds. marketingu sprowadza się do umiejętności zachowania indywidualnej relacji z klientem, pomimo oddziaływania na masową skalę. Kluczowymi, w tym przypadku, pojęciami dla kształtowania polityki rozwoju firmy, są:

- produsługa [Newell 2002, s. 274] – pojęcie wprowadzone przez Lestera Wundermana w 1996 roku utożsamiane z procesem realizacji wartości dla klienta, w którym obok korzyści wynikających z wartości użytkowych produktu, eksponuje się przede wszystkim korzyści wynikające z jakości obsługi i komunikacji z klientem; wartości niematerialne nabierają dla klienta kluczowego znaczenia w przeciwieństwie do wartości materialnych – łatwo naśladowanych i imitowanych;
- związek z klientem [Storbacka, Lehinen 2001, s. 15] – proces (w którym bierze udział klient i firma), składający się z epizodów, podczas których dochodzi do wymiany zasobów zarówno po stronie firmy, jak i po stronie klienta. Proces uaktywniania odpowiedniego rodzaju więzi (ekonomicznych, racjonalnych, emocjonalnych) oraz odpowiednich procesów z całego cyklu życia relacji z klientem *CRL customer relationship lifecycle* [Thompson 2001, p. 5] w celu inicjowania, utrzymywania bądź zaniechania kontaktu z klientem.
- wartość związku z klientem [Storbacka, Lehinen 2001, s. 14] – to ogólna wartość klienta dla firmy.

Rola, jaką pojęcia te zaczęły odgrywać w kształtowaniu polityki rozwoju firmy, wynika zarówno ze zmiany oczekiwań ze strony potencjalnego klienta (konieczność indywidualizacji oferty), jak i trudności w konkurowaniu w warunkach gospodarczych kreowanych przez rozwój sektora ICT. Drogą do sukcesu firmy, prowadzonej przez menedżera marketingu 1:1, powinien być wysiłek poniesiony w celu zbudowania wyjątkowego, bezpośredniego dialogu między przedsiębiorstwem a indywidualnym klientem. Dialogu [Chaffey, Mayer, Johnston, Ellis-Chadwick 2000, s. 488], który wymaga od przedsiębiorstwa ciągłego wsłuchiwania się w potrzeby klienta, a jednocześnie bieżącego wychodzenia naprzeciw tym potrzebom. Dlatego w marketingu 1:1 polityka rozwoju przedsiębiorstwa determinowana jest wzrostem wartości związku z klientem, budowanym z wykorzystaniem: organizacyjnych i osobistych sieci kontaktów personelu z klientami, automatyzacji procesów gromadzenia, analizowania i wykorzystywania bazy danych, informacji, wiedzy wybranych grup partnerów, począwszy od pracowników, doradców, dostawców, dystrybutorów, a skończywszy na klientach, którzy współuczestniczą w tworzeniu wartości (oferty) oraz synchronizacji technologicznej wszystkich kanałów komunikacji z klientem.

Konkludując, specyfika kształtowania polityki organizacji z wykorzystaniem założeń marketingu transakcji weryfikowana jest efektywnością działań w zakresie przygotowania całkowitej wartości dla klienta z wykorzystaniem założeń marketingu 1:1 czyli weryfikowana poziomem wzrostu wartości związku z klientem. Aby zrealizować wyżej wymienione cele należy racjonal-

nie i efektywnie korzystać z dostępnych zasobów firmy. Jednym z nich jest System Informacji Marketingowej (SIM). Poniższy fragment przedstawi różnice w przedmiotowym zakresie zbierania danych o kliencie z uwzględnieniem rozwoju firmy bazującej na założeniach dwóch omawianych wariantów orientacji marketingowej.

Zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie w marketingu transakcji oraz marketingu 1:1

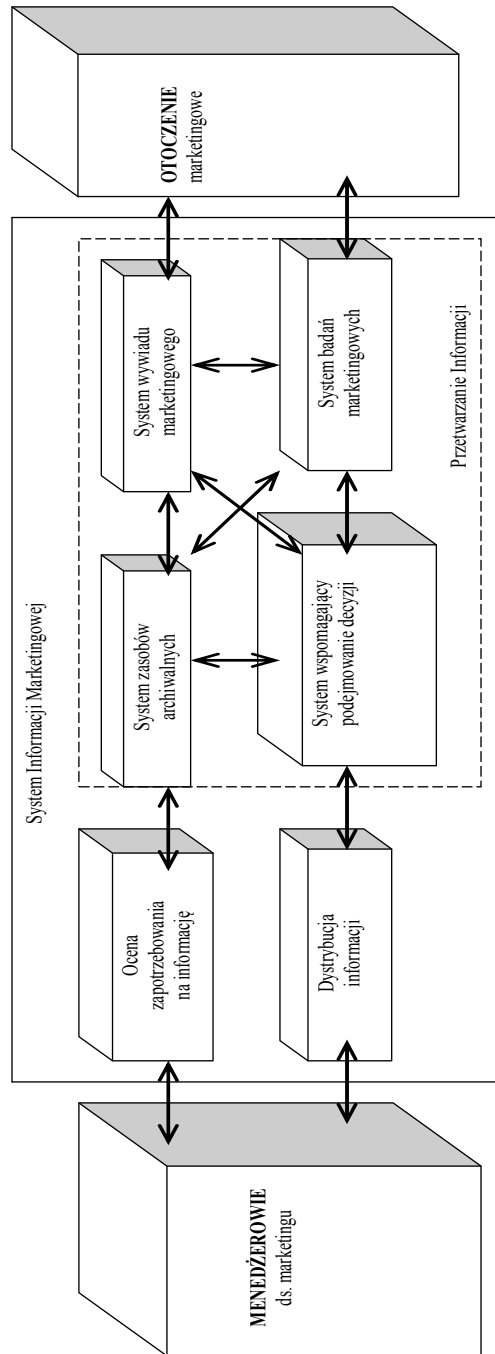
System Informacji Marketingowej SIM (rys. 1), bez względu na czas i uwarunkowania gospodarcze, w których się go przygotowuje, definiowany jest jako zestaw: ludzi, sprzętu oraz technik służących do gromadzenia, porządkowania, analizy i oceny, a następnie przekazywania na czas potrzebnej i dokładnej informacji do osób podejmujących decyzje dotyczące działań marketingowych. Stały jest również zestaw elementów wchodzących w skład SIM:

- 1) system archiwizacji danych firmy,
- 2) system wywiadu marketingowego,
- 3) system badań marketingowych,
- 4) system wspomagający podejmowanie decyzji marketingowych.

Natomiast zmianie, w Systemie Informacji Marketingowej, ulega zakres przedmiotowy danych zbieranych z makro i mikro-otoczenia, w tym zakres przedmiotowy danych o kliencie. Uzależniony jest on bowiem od profilu działalności i wizji rozwoju firmy w danych uwarunkowaniach gospodarczych, oceny potrzeb menedżerów, dotyczących rodzaju gromadzonych informacji, charakteru przeprowadzanej analizy danych oraz wymagań dostarczania informacji w odpowiednim miejscu i czasie.

W marketingu transakcji zakres przedmiotowy gromadzenia danych o kliencie bazował na metodologii STP [Kotler 1994, s. 243], w której domeną działań menedżera marketingu transakcji była segmentacja klientów oparta na kryteriach opisujących lub behawioralnych, pozwalająca na przygotowanie całkowitej wartości produktu zdefiniowanej na podstawie badań potrzeb i pragnień docelowego segmentu klientów. STP to skrót pochodzący od słów: *Segmenting* – segmentacja to podział rynku na oddzielne grupy nabywców, którzy mogą wymagać osobnych produktów i/lub odrębnego oddziaływania instrumentami marketingu mix; *Targeting* – celowanie, czyli zdefiniowanie rynku docelowego, polegające na określeniu kryteriów atrakcyjności poszczególnych segmentów i wyborze jednego lub wielu z nich jako obszaru działania firmy; *Positioning* – pozycjonowanie oferty rynkowej, tzn. ustalenie pozycji firmy wobec konkurencji oraz pozycji oferty dla każdego rynku docelowego.

Rysunek 1. System Informacji Marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotler 1994, s. 116, Kotler 2005, s. 123, Kotler 2013, s. 257.

Pozwalało to na realizację strategii dywersyfikacji oferty w konfrontacji z konkurencją, a także na zapewnienie unikalnego postrzegania całkowitej wartości oferty przedsiębiorstwa w świadomości danego segmentu. Działania te pomagały także w realizacji jak największego udziału przedsiębiorstwa w rynku: w przypadku lidera rynku – około 40% rynku, pretendenta rynkowego – około 30%, naśladowcy – około 20% oraz 10% w przypadku specjalisty.

W warunkach ery „Gospodarki Cyfrowej” i konieczności kreowania unikalnej architektury relacji z pojedynczym klientem, a nie segmentem klientów, zakres przedmiotowy Systemu Informacji Marketingowej ulega zasadniczym zmianom. Zgromadzone dane, informacje i wiedza o kliencie mają służyć menedżerowi ds. marketingu 1:1 przede wszystkim do powiększania wartości związku z klientem czyli ogólnej wartości klienta dla firmy w długim okresie czasu. W wyniku tego założenia, dobór kryteriów gromadzenia danych, analizowania i korzystania z wiedzy o kliencie determinowany jest koniecznością zarządzania relacjami z klientami o różnym statusie jego wartości dla firmy.

Jedną z metodologii, uwzględniających w/w schemat uwarunkowań rynku, jest przedstawiona przez wspomnianych klasyków marketingu 1:1, metodologia *IDIC* [Peppers, Rogers 2002, s. 22]. Metodologia ta zakłada, że stopień kreowania unikalnego charakteru relacji z klientem wyrażany jest stopniem indywidualnego potraktowania klienta, zarówno ze względu na: sposób komunikacji z nim, poziom oferowanej obsługi, jak i stopień zróżnicowania produktu pod kątem jego potrzeb i pragnień. Metodologia *IDIC* proponuje cztery podstawowe etapy działań firmy, determinowane umiejętnością optymalizacji przygotowania danych o kliencie.

Po pierwsze, metodologia ta zakłada konieczność zidentyfikowania (*Identify*) swoich klientów, w celu realizowania bieżącej i potencjalnej współpracy z klientem w wymiarze pełnego cyklu życia relacji z nim *CRL – customer relationship lifecycle* [Thompson 2002, s. 5]. Dlatego też decydenci *SIM* powinni gromadzić dane o kliencie zarówno pod względem kryterium personalnego, jak i możliwości archiwizacji dotychczasowej współpracy w każdym możliwym punkcie kontaktu klienta z firmą (kryterium behawioralne): przed, w trakcie lub po dokonaniu transakcji. Na tym etapie menedżerowie marketingu 1:1 opierają się na raportach wewnętrznych, dotyczących zamówień, sprzedaży, cen, kosztów, poziomu zapasów, wiarytelności, płatności itp. korzystając przede wszystkim z zasobów systemu archiwizacji danych *SIM*-u. Zgromadzone tam informacje mają służyć budowaniu atmosfery znajomości dotychczasowych kontaktów klienta z firmą, znajomości wymagań klienta oraz prowadzenia dialogu opartego na roztaczaniu swoistej atmosfery „troski o klienta”.

Po drugie, metodologia IDIC proponuje zróżnicowanie (*Differentiate*) klientów wg ich wartości dla firmy oraz według indywidualnych potrzeb, co z kolei wiąże się z ustaleniem kryteriów rankingu lub rentowności klienta oraz modelu jego wartości. Dane te są dla menedżera ds. marketingu 1:1 podstawą do efektywnego zarządzania najbardziej wartościowymi klientami dla firmy oraz dostosowania działań firmy do ich indywidualnych potrzeb. W tym przypadku najbardziej użytecznymi są narzędzia statystyczne, modele, oprogramowanie i techniki gromadzenia i interpretacji wykorzystywane w Systemie Wspomagania decyzji marketingowych SIM-u.

Kolejnym etapem działań marketingowych w metodologii IDIC, determinującym zakres zbierania danych o kliencie, jest etap interakcji. Współpraca z klientem (*Interact*) ma na celu zwiększenie zarówno opłacalności, jak i skuteczności kreowania unikalnej relacji z klientem. Proces interakcji jest ściśle związany zarówno z odróżnianiem, jak i dostosowaniem działań marketingowych do indywidualnych potrzeb klienta przy ciągłym dążeniu do doskonalenia związku z klientem. Na tym etapie realizacji metodologii IDIC, najbardziej użytecznymi dla efektywnego i racjonalnego dysponowania zasobami firmy są informacje dostępne w Systemie Badań Marketingowych oraz Systemie Wywiadu Marketingowego SIM-u. System Badań Marketingowych to celowo i świadomie zlecane opracowania marketingowe, dotyczące diagnozowania lub rozwiązywania konkretnych problemów marketingowych oraz poszukiwania szans dalszego rozwoju firmy. Źródłami danych w tym przypadku są dane wtórne, pierwotne lub jedne i drugie. Dane wtórne są danymi już istniejącymi i opracowanymi w innym celu. Jeśli potrzebne dane nie istnieją lub są nieaktualne, niedokładne, niekompletne czy niewiarygodne, wtedy badacz musi zebrać dane pierwotne. Dane pierwotne System Informacji Marketingowej pozyskuje pięcioma możliwymi metodami badawczymi: poprzez obserwację rynkową, zogniskowane wywiady grupowe, badania ankietowe, informacje behawioralne lub eksperymenty. W wybranej metodzie badawczej badacz korzysta z jednego z czterech możliwych instrumentów pomiarowych: kwestionariusza (z pytaniami otwartymi lub wyskalowanymi pytaniami zamkniętymi), narzędzia psychologicznego (np. ladderingu, wywiadów pogłębionych lub testu Rorschacha), urządzeń pomiarowych typu galwanometri, tachistoskopy czy też audiometri oraz metod jakościowych (badanie opinii konsumentów). Zgromadzone dane pozwalają na ocenę reakcji, zachowania badanego respondenta na wybrane bodźce werbalne bądź niewerbalne, wykorzystywane w poszczególnych instrumentach marketingu-mix. Natomiast System Wywiadu Marketingowego SIM-u to zestaw procedur i źródeł wykorzystywanych przez menedżerów marke-

tingu 1:1 do codziennego zdobywania informacji na temat wydarzeń w otoczeniu marketingowym. Informacje te zdobywane są przede wszystkim ze źródeł wtórnych zbierania danych (np. książki, gazety, publikacje branżowe itp.), z włączeniem danych wynikających z bezpośrednich rozmów z klientami, dostawcami, dystrybutorami czy też menedżerami innych szczebli struktury organizacyjnej firmy. Postępowanie to ma na celu zdiagnozować przypuszczalne scenariusze zmian zachowania klienta na rynku pod wpływem kierunków i tendencji ewolucji uwarunkowań gospodarczych.

Czwartym etapem działań marketingowych zgodnym z metodologią IDIC jest indywidualizacja (*customize*) działań menedżera marketingu 1:1 pod kątem oczekiwań spersonalizowanego klienta. W tym przypadku najbardziej efektywnym zbiorem danych przygotowanych w SIM-e jest zbiór informacji pochodzący z Systemu Wspomagającego podejmowanie decyzji marketingowych. Wykorzystywany w tym systemie zestaw podstawowych narzędzi ilościowych typu: narzędzia statystyczne (regresja wielu zmiennych, analiza czynnikowa, analiza grupowa, analiza skojarzeń, skalowanie wielowymiarowe), modele (np. model procesu Markowa, model kolejki, model wstępnego testowania nowych produktów) czy też techniki optymalizacyjne (np. rachunek różniczkowy, statystyczna teoria decyzji, teoria gier, prognozowanie matematyczne czy też heurystyka), dostarcza optymalnego zakresy przedmiotowych danych, poszukiwanych przez menedżera marketingu 1:1, które pozwalają na przygotowanie optymalnego zróżnicowania oferty „szytej na miarę” oczekiwań pojedynczego klienta.

Podsumowując przedstawiony zestaw zagadnień i powiązań wybranej filozofii działań przedsiębiorstwa ze specyfiką zakresu przedmiotowego zbierania danych o kliencie, należy podkreślić, że w przypadku realizacji założeń marketingu transakcji zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie opiera się na metodologii STP, dzięki której firma dąży do wzrostu całkowitej wartości dla klienta. Natomiast kierując się w polityce rozwoju firmy priorytetami marketingu 1:1, zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie determinowany jest metodologią IDIC, gwarantującą wzrost wartości związku z klientem.

Podsumowanie

Polityka rozwoju przedsiębiorstwa, bazująca na priorytetach marketingu transakcji, sukces przedsiębiorstwa mierzy udziałem firmy na rynku tudzież wielkością popytu na dany produkt w określonym czasie. Dlatego uwaga menedżera marketingu transakcji skupia się na optymalnym zarządzaniu

produktami poszukiwanymi przez rynek, w celu zdobycia jak największej liczby klientów. Natomiast menedżer marketingu 1:1 optymalizuje politykę rozwoju firmy z wykorzystaniem procesu zarządzania klientami, którzy mają generować jak największą liczbę zleceń w danym okresie. Menedżerowie 1:1 rozliczani są bowiem z dochodu, jaki przyniesie dany klient w całym jego cyklu życia, czyli z kreowania lojalności zdobytego klienta.

Wyżej wymieniona odmienność priorytetów w kształtowaniu polityki rozwoju firmy w warunkach marketingu transakcji i marketingu 1:1 implikuje następujące różnice w przygotowaniu zakresu przedmiotowego gromadzenia, analizowania i korzystania z danych o kliencie w Systemie Informacji Marketingowej:

- 1) podmiotem gromadzenia, analizowania i korzystania z danych, oczekiwanych przez menedżera marketingu transakcji, jest segment klientów, z którym komunikuje się jednokierunkowo (monolog) natomiast partnerem dialogu prowadzonego przez menedżera marketingu 1:1 jest pojedynczy klient;
- 2) w pierwszym przypadku, zakres przedmiotowy gromadzonych danych ma być podstawą wywołania zakładanej reakcji segmentu klientów (wzrost liczby sprzedanych produktów) na profesjonalne przygotowanie całkowitej wartości dla klienta z wykorzystaniem instrumentów marketingu – mix. Natomiast w warunkach marketingu 1:1, produktywnie wykorzystane dane o kliencie mają umożliwić wzrost wartości związku z klientem (wzrost liczby przygotowanych dla klienta produktów);
- 3) polityka marketingu 1:1 zakłada współdziałanie (*prosumption*) wybranego klienta w kształtowaniu zindywidualizowanej (*customize*) oferty, współmierny do jego wartości dla firmy, co pozwala na odejście od produkcji masowej na rzecz masowej indywidualizacji dla spersonalizowanego klienta. Punkt ciężkości zakresu przedmiotowego badania profilu klienta przechodzi z badań parametrów, cech, funkcji produktu, oczekiwanych przez dany segment klientów (kryteria opisujące), na rzecz badania zachowania pojedynczego klienta na wybranym rynku, priorytetów jego wyborów, miejsca i czasu aktywności na rynku (kryteria behawioralne);
- 4) zakres przedmiotowy wiedzy o kliencie daje menedżerowi marketingu transakcji podstawę do budowania więzi ekonomicznych z klientem, natomiast baza wiedzy o kliencie z ery gospodarki cyfrowej bazuje na kształtowaniu przez menedżera marketingu 1:1 przede wszystkim więzi emocjonalnych, które są zarówno trudne do powielenia przez konkurencję, jak i unikalne we wpływie na budowanie zaufania i lojalności wybranego klienta;

- 5) zakres przedmiotowy zbierania danych o kliencie w Systemie Informacji Marketingowej przy realizacji polityki rozwoju opartej na priorytetach marketingu transakcji bazuje na metodologii działań STP, natomiast przy realizacji założeń marketingu 1:1 – metodologii IDIC.

Przedstawiona powyżej analiza zależności pomiędzy zakresem przedmiotowym gromadzenia, analizowania i korzystania z danych o kliencie w Systemie Informacji Marketingowej a rozwojem firmy, determinowanym realizacją założeń marketingu transakcji oraz założeniami marketingu 1:1, potwierdza słuszność twierdzenia, że polityka rozwoju przedsiębiorstwa determinuje zakres przedmiotowy bazy danych o kliencie.

Bibliografia

- Chaffey D., Mayer R., Johnston K., Ellis-Chadwick F. (2000), *Internet Marketing. Strategy, Implementation and Practice*, "Financial Times", Prentice Hall.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Kotler Ph., Shalowitz J., Stevens R.J. (2013), *Marketing strategiczny, ABC a Wolters Kluwer business*, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Mruk H. (2012), *Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Newell F. (2002), *Lojalność com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC PRESS, Kraków.
- Peppers D., Rogers M. (2002), *Interaktywny menedżer*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC.
- Smid W. (2002), *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Tapscott D. (1998), *Gospodarka Cyfrowa*, Business Press, Warszawa.
- Thompson B. (2002), *The customer relationship management primer. What you need to know to get started*, Published by crmguru.com.
- Wielki J. (2000), *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, Warszawa.
- Weber M. (1998), *Polityka jako zawód i powołanie*, SIW Znak, Kraków-Warszawa.

Michał Turniak
Społeczna Akademia Nauk

Neologizmy w sloganach reklamowych – analizy treści poszczególnych rodzajów neologizmów

Neologisms in advertising slogans – content analysis of different sorts of neologisms

Abstract: his paper treats about neologisms in advertising slogans – the possibility of usage and its effects. To reach that goal there was conducted a research study consisting of content analysis followed by an comparative analysis. The results of this research showed that there are two basic classes of stylistic effects of neologisms usage in advertising slogans and each of them can be obtained in every kind of neologism by slightly different manners.

Key words: advertising slogans, neologisms, stylistic effects.

Wstęp

Slogany reklamowe są jedną z najpopularniejszych i najprostszych form promocji dla praktycznie każdego rodzaju ofert rynkowych. Kreacja hasła promocyjnego jest równie ważna jak dobór odpowiedniej nazwy i logo, ale zapewnia znacząco większe możliwości manipulacji zawartością semantyczną. Konieczne wydaje się zatem rozpoznanie wszystkich zależności i efektów możliwych do wygenerowania w wyniku stosowania różnych metod i środków ekspresji. Niniejszy artykuł ma na celu analizę możliwości wykorzystania różnych rodzajów neologizmów w kreacji sloganów reklamowych. Podstawą dla tego projektu badawczego były hasła promocyjne zgromadzone w „Słowniku sloganów reklamowych” autorstwa M. Spychalskiej i M. Hołoty, z których zostały wybrane i pogrupowane slogany wykorzystujące poszczególne rodzaje neologizmów, co pozwoliło następnie na analizę ich wartości semantycznej oraz klasyfikację wykreowanego przez nie efektu stylistycznego. Tak uzyskane zestawienie umożliwiło z kolei analizę porównaw-

czą metod uzyskiwania przez różne rodzaje neologizmów poszczególnych rodzajów efektów.

Klasyczne podejście do sloganów reklamowych

Sloganem reklamowym można nazywać celną, zwięzłą i wyrazistą formułę słowną, która jest kierowana do odbiorcy o charakterze masowym i spełniająca funkcje marketingowe, przede wszystkim motywujące do zakupu. Podział sloganów dokonywany jest na podstawie jego związku z innymi przekazami reklamowymi, przez co można 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, stanowiących dominującą część wszystkich sloganów, wyróżnia się slogan-nagłówek oraz slogan-podsumowanie [Kamińska-Szmaj 1996, s. 33]. Na podstawie tej definicji sformułowane zostały cechy, którymi powinien odznaczać się dobry slogan. W ujęciu Bogusława Kwarciaka [1997, ss. 145–146] są to: zwięzłość, sugestywność, emocjonalność, polemiczność, artystyczna forma i poetyckość oraz potencjał w motywowaniu do działania. Zdaniem Krzysztofa Albina [2002, s. 174] slogan powinien być przede wszystkim łatwy do wymówienia oraz charakteryzować się innymi cechami ułatwiającymi zapamiętywanie, a także wykazywać istnienie korelacji przyczynowej pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi. Z kolei Jerzy Bralczyk [2004, ss. 43–45] zwraca uwagę na zdolność dobrego hasła promocyjnego do wzmacniania i konkretyzacji wspomnień powiązanych z daną reklamą oraz marką. Stanowi to wynik ścisłego związku pomiędzy nazwą, produktem lub reklamą ze sloganem, jeżeli jest w nim zawarte odniesienie do najważniejszej, najwyraźniejszej cechy lub przedstawia on jasną metaforę pojęciową. W celu osiągnięcia tego efektu slogan powinien charakteryzować się przede wszystkim zwięzłością oraz oryginalnością. Natomiast Wojciech Budzyński [2000, s. 109] prezentuje szeroki zestaw określeń determinujących dobry slogan, 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 weryfikacji cech sloganu zebranych w katalogu na zasadzie logiki dwuwartościowej: „spełnia/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. W katalogu znajduje się pięć cech dobrego sloganu w aspekcie sytuacji komunikacyjnej:

- posiada właściwe przesłanie, czyli komunikuje to, co miał przekazać, na temat tego, o czym jest przekaz;
- zwraca uwagę na kontekst zewnętrzny oraz jego najistotniejsze cechy, które mogą rzutować na odbiór;
- jest kojarzony we właściwy sposób z obiektem oraz rozumiany, zauważany i zapamiętywany;
- realizuje intencje nadawcy, czyli generuje oczekiwany efekt;
- jest stargetyzowany, czyli spełnia powyższe funkcje niekoniecznie w stosunku do szerokiego audytorium, ale w odniesieniu do założonej grupy odbiorczej (target).

Nacisk w klasycznym podejściu do sloganów jest położony głównie na warstwę językową, jako czynnik w sposób dominujący wpływający na efektywność procesu komunikacji oraz skuteczność zapamiętywania sloganu 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.

Marketing wirusowy polskich sloganów reklamowych

Z powodu ogólnej charakterystyki sloganów reklamowych mają one największe możliwości spełniania roli nośnika informacji wirusowych. Mogą one również wykorzystywać tradycyjne sieci powiązań społecznych, podczas gdy bardziej złożone nośniki informacji bazują głównie na kanałach cyfrowych tworzonych w Internecie, do których całość społeczeństwa może nie mieć łatwego dostępu. Skuteczność sloganów w generowaniu marketingu

wirusowego obrazują wszelkie teksty, które wchodzą do powszechnego użytku językowego, nawet jeżeli z biegiem czasu ich sens może ulegać mniejszym lub większym modyfikacjom.

Hasła reklamowe oraz idee marketingowe funkcjonują w szerszym kontekście społeczno-kulturowym, których ogół wpływa na odbiór każdego przekazu o charakterze marketingowym. Informacje marketingowe wykazują ścisłą zależność od kulturowego układu odniesienia w danym społeczeństwie, czego dowodem jest przenikanie niektórych hasel i informacji zawartych w reklamach do codziennego użytku społecznego. Przykładami wytwarzania się kulturowo-marketingowych ekosystemów dla informacji w ostatnich latach w Polsce są m.in.:

- 1) „No to Frugo”, hasło stworzone w 1996 roku dla promocji przeznaczonych dla młodzieży, butelkowanych w charakterystycznych pojemnikach, mieszanek egzotycznych soków owocowych, a następnie funkcjonujące przez kilka lat jako ogólne hasło motywujące do dowolnego działania.
- 2) „A łyżka na to niemożliwe...”, hasło reklamowe stworzone na potrzeby promocji pierwszej fabrycznie produkowanej w Polsce margaryny Rama, które szybko przeniknęło do potocznego języka jako wypowiedź poddająca w wątpliwość lub deprecjonująca czyjąś relację,
- 3) „A świstak siedzi i zawija je w te sreberka“, hasło wykorzystywane w akcjach marketingowych czekolady Milka, które w potocznym języku praktycznie wyparło w zastosowaniu hasło opisane w poprzednim punkcie. Z biegiem czasu hasło stało się na tyle popularne i rozpoznawalne, że podczas akcji wprowadzania przez producenta nowego typu opakowania (zgrzewanego, przez co niewykorzystującego folii aluminiowej) w kampanii teaserowej oraz właściwej kampanii informacyjnej odwoływano się do niego hasłem „Świstak już nie zawija”. Wykreowana w ten sposób sytuacja świstaka została poddana społecznej dyskusji, min. w programach publicystycznych „Szkło kontaktowe“ oraz „Kuba Wojewódzki Show“, a także poświęconej tej sprawie (obecnie niedostępnej) specjalnej stronie internetowej: www.przywrocicswistaka.pl.
- 4) „... - bezcenne. Niektóre rzeczy są bezcenne, za inne zapłacisz kartami MasterCard”, seria hasel reklamowych MasterCard obrazujących emocjonalną wartość dokonywania zakupów, których konstrukcja została zaadaptowana do komentowania efektów podejmowania najróżniejszych wysiłków, min. w programie „Teraz My“ jako komentarz do niespodziewanego, dla zaproszonego Donalda Tuska, specjalnego koncertu Dody oraz w formie SMS-ów krążących w społeczeństwie przed wybo-

rami parlamentarnymi 21.10.2007 głoścących: „Założenie butów – 30 sekund. Spacer do lokalu wyborczego – 300 sekund. Oddanie głosu – 120 sekund. Zobaczyć minę Kaczora po wyborach – BEZCENNE! [http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/zobaczyc-mine-kaczynskiego-bezcenne,999051,3439, pobrano: XII 2014].

- 5) „Prawie jak Żywiec. Prawie robi ogromną różnicę”, hasło zwińczające serię spotów pokazujących próby aspiracji i aprecjacji różnorodnych działań do sławnego w swojej kategorii wzorca, przy postawieniu tym samym tezy, że w kategorii piwa to Żywiec jest takim wzorcem [http://www.marketing-news.pl/message.php?art=1413, pobrano: XII 2014]. Ogromny potencjał prześmiewczy i szydery został doceniony w dużym stopniu przez internautów, których amatorskie prezentacje wideo w stylu powielającym oryginalne reklamy Żywca i zamieszczane w serwisach typu YouTube (tylko w jego zasobach znajduje się około 89 500 filmów z tytułem bezpośrednio nawiązującym do kampanii „Prawie jak...”) [http://www.youtube.com/results?search_query=Prawie+jak...&search=Search, pobrano: XII 2014].
- 6) „A teraz to mi to lotto!”, hasło spotu promującego w 2004 roku kampanię Totalizatora Sportowego „Zmień świat na lotto”, którego głównym przesłaniem było ukazanie możliwości zmiany stylu życia dzięki wygranej na loterii. Spot ten odróżniał się od innych produkcji z tej serii, które były utrzymane w sielankowej stylistyce, pokazaniem bardzo realistycznych realiów monotonnej pracy biurowej, dodatkowo uprzykrzanej przez apodyktycznego przełożonego, co bardzo trafnie oddawało powszechne społeczne pragnienia o uwolnieniu się spod dyktatu własnego szefa, najlepiej jednocześnie ośmieszając jego osobę i wyraźnie wykazując jego nieudolność. Hasło to na tyle dobrze oddawało ideę podważania czyjejs kompetencji oraz negocjowania istotności jego argumentów, czy zaangażowania, że w powszechnym użytku zastąpiło nawet kilka wulgaryzmów [Krajewski 2009, s. 167].

Neologizmy i motywy ich wykorzystania

Neologizm jest to jednostka leksykalna, charakteryzująca się nowością w zakresie struktury, znaczenia i/lub funkcji. Innowacji językowej mogą podlegać zarówno pojedyncze wyrazy, jak również całe związki frazeologiczne. Ze względu na rodzaj takiego oddziaływania możemy wyróżnić trzy podstawowe klasy neologizmów [Grabias 1981, s. 88–89]:

- strukturalne (tzw. neologizmy absolutne), czyli nowe wyrazy lub związki frazeologiczne niemotywowane, np. fajczarnia jako określenie palarni (strukturalny neologizm wyrazowy lub neologizm słowotwórczy), kolega po kiju jako określenie wędkarza (strukturalny neologizm frazeologiczny);
- znaczeniowe (tzw. neosemantyzy), charakteryzują się one jedynie nowością semantyczną, są to więc istniejące wyrazy lub związki frazeologiczne, którym przypisano nowe znaczenie, np. ryc w znaczeniu uczyć się (neosemantyzy wyrazowy), rzeź niewiniątek jako określenie egzaminu (neosemantyzy frazeologiczny);
- funkcyjne, cechują się nowością lub modyfikacją funkcji danego wyrazu lub związku frazeologicznego (profesjonalno-komunikatywnej lub ekspresywnej).

Można ponadto dokonać podziału neologizmów na podstawie celu w jakim zostały wprowadzone do użytku. Wyróżnia się wtedy dwie grupy neologizmów – nominatywne (jest to nowe pojęcie w danym języku, dla którego dotychczas brakowało konkretnego i pojedynczego określenia) oraz stylistyczne (jeżeli możliwe jest znalezienie powszechnie znanych odpowiedników znaczeniowych dla danego neologizmu, to można uznać, że celem jego wykorzystania były aspekty o charakterze stylistycznym, np. ekspresywne, purystyczne, rymowe). Neologizmy stylistyczne stanowią bardzo szeroką grupę innowacji językowych, w obrębie której można dokonać dalszych podziałów ze względu na szczegółowe cele ich stworzenia [Grabias 1981, s. 94–96]:

- neologizmy czysto ekspresywne, które często powstają w procesie słowotwórczej modyfikacji, np. talenciak jako określenie wybitnej osoby utworzony poprzez modyfikację słowa talent;
- neologizmy aluzyjne, których celem jest zaznaczenie odniesienia do innych elementów językowych, co można osiągnąć m.in. stylizowaniem wyrazu na pochodzący z języka obcego, np. baranelle jako określenie głupca (wystylizowane na włoskie słowo baran), ceffe de lure jako określenie kawy niskiej jakości (wystylizowane na francuskie słowo lura);
- neologizmy semantycznie reinterpretujące, polegające na innowacyjnym ujęciu nazwanych wcześniej zjawisk. np. siedzialnia na określenie czytelnicy;
- neologizmy syntetyczne, które stanowią semantyczne scalenie nazw lub określeń wielowyrazowych, np. wiążkować w znaczeniu przeklinać (od rzucać wiązanki), wydudkać w znaczeniu oszukać kogoś (od wystrychnąć kogoś na dudka).

Zagadnienie neologizmów w polskiej branży reklamowej podjął w swojej publikacji prof. Bralczyk. Ograniczył się on jednak do bardzo krótkiej wzmianki i kilku przykładów, bez próby systematycznej analizy motywów ich wykorzystania przez twórców reklam ani efektów, które mogą one wywoływać. Na podstawie swoich doświadczeń z polskimi sloganami reklamowymi Bralczyk [2004, s. 75–76] stwierdził, że neologizmy są wykorzystywane głównie do tworzenia zdrobnień oraz wzmocnień. Dostępny materiał o roli neologizmów w hasłach promocyjnych jest niestety bardzo skąpy i wyraźnie nieusystematyzowany, co w znaczący sposób utrudnia prowadzenie projektów badawczych w tym zakresie. Jednakże istotność tej tematyki wydaje się na tyle istotna i intrygująca, że pomimo istniejących niedogodności warto podjąć starania jej systematycznego zgłębienia.

Analiza treści neologizmów w polskich sloganach reklamowych

Monitoringiem polskiego rynku reklamowego zajmuje się firma Kantar Media Intelligence (do 2010 Expert-Monitor Sp. z o.o.), która od 1994 roku tworzy bazę danych, skupiającą informacje o wydatkach reklamowych w polskich mediach. Od 1996 roku prowadzony jest również monitoring hasel reklamowych, których firma zarchiwizowała do tej pory ponad 40 tys. Firma oferuje usługę tworzenia raportów dla wybranych sloganów, które dostarczają informacji w zakresie: typu wykorzystywanego medium, kodu kreacji reklamowej, daty premierowej emisji, reklamodawcy, marki, opisu towarzyszącej kreacji i jej długości oraz grupy produktów [http://www.kantarmedia.pl/hasla_reklamowe.html], pobrano: XII 2014]. Niestety konieczność wskazywania poszczególnych hasel do stworzenia dla nich szczegółowych raportów w istotny sposób ogranicza możliwość wykorzystania tej oferty jako narzędzia badawczego. Konieczne zatem jest wykorzystanie materiałów wtórnych, opracowanych na podstawie wspomnianej wyżej bazy danych, w których dokonano wstępnej selekcji i zestawień. Publikacją stworzoną głównie na bazie dostępu badawczego do archiwum sloganów firmy Kantar Media Intelligence jest „Słownik sloganów reklamowych” z 2009 roku. Jak w przypadku każdego materiału wtórnego, istotną wadę w stosunku do materiału pierwotnego może stanowić metodyka selekcji danych zastosowania podczas konstruowania danej publikacji. Należy zatem przeanalizować metodykę wykorzystaną w „Słowniku sloganów reklamowych” i ocenić skalę jej oddziaływania na możliwość wykorzystania tej publikacji jako źródła wtórnego [Spsychalska, Hołota 2009, s. 9–10]:

- ograniczenie do sloganów wykorzystujących telewizję jako medium;

- wyłączenie sloganów politycznych i przedwyborczych;
- horyzont czasowy od początku lat 90-tych do 2008 roku, przez co wykorzystywane są również materiały spoza bazy firmy (nagrania bloków reklamowych, źródła internetowe oraz literatura przedmiotu – kilkadziesiąt sloganów oznaczonych jako „opublikowane przed 1998”);
- zestawienie sloganów, które funkcjonowały w obiegu reklamowym „na tyle długo i ‚intensywnie’, by mogły się zakorzenić w świadomości odbiorców”, przy czym określanie tego wymiaru odbywało się na podstawie pamięci autorów i wskazówek ze źródeł internetowych („zestawienia sloganów, dyskusje internautów na temat reklam, różnego typu teksty, w których cytuje się lub parafrazuje slogany”);
- dodanie do zestawienia hasel reklamowych na podstawie dodatkowego parametru – „interesujących z innych względów”.

Reasumując, metodyka doboru materiału do zestawienia zawartego w publikacji nosi znamiona wysokiego subiektywizmu autorów, przez co nie może być (ani ona sama, ani wnioski bazujące na jej analizie) przedstawiana jako reprezentatywna dla ogółu współczesnych sloganów reklamowych w Polsce. Pomimo tego wyraźnego mankamentu publikacja jest rzetelna oraz spójna wewnętrznie, dzięki czemu może zostać wykorzystana jako materiał wtórny do badań o charakterze jakościowym. To tym bardziej istotne, gdyż jest to praktycznie jedyne tak obszerne i powszechnie dostępne zestawienie hasel reklamowych (przy zastrzeżeniu, iż są to jedynie współczesne slogany telewizyjne, dobrze zakorzenione w szerokiej świadomości społecznej lub posiadające intrygującą konstrukcję).

Na podstawie danych zawartych w „Słowniku sloganów reklamowych” dokonana została analiza treści hasel reklamowych wykorzystujących dowolną formę neologizmu. Należy przy tym zaznaczyć, że wszelkie gry słów nie zostały zakwalifikowane jako neologizm, gdyż nie polegają one na wykreowaniu nowej konstrukcji ani znaczenia wyrazowo-frazeologicznego, a jedynie wykorzystują istniejącą wieloznaczność wykorzystanych zwrotów w zaskakującym kontekście. Gra słów jest zatem często innowacją komunikacyjną, ma jednak inny charakter niż wszelkie formy neologizmów, przez co wykorzystujące je slogany nie zostały poddane analizie w ramach tego badania.

Na podstawie wyłonionych neologizmów dokonane zostało zestawienie zawierające: nazwę marki i kategorii produktowej, slogan w brzmieniu oryginalnym, zawartość semantyczną sloganu (czyli znaczenie danego hasła bez neologizmu) oraz kwalifikację rodzaju neologizmu i jego efekt stylistyczny

lub nominatywny. Analiza przy wykorzystaniu tak przygotowanego zestawienia sprowadza się do porównania międzygrupowego w zakresie efektów stylistycznych i nominatywnych poszczególnych rodzajów neologizmów. Z powodu braku reprezentatywności materiału zawartego w „Słowniku sloganów reklamowych” nie można uznać wyników poniższej analizy jako analizy możliwości wykorzystania neologizmów w polskiej branży reklamowej. Zastosowane porównanie międzygrupowe pozwala natomiast na analizę, jakie rodzaje neologizmów można wiązać z poszczególnymi efektami stylistycznymi lub nominatywnymi. Przeprowadzona analiza ma zatem głównie charakter semantyczny, zestawia rodzaje neologizmów z ich efektami w zakresie znaczeniowym. Badania o charakterze socjolingwistycznym, czyli pozwalające na analizy w zakresie reakcji odbiorców na zawartość neologizmu w sloganie, wymagają skonstruowania odpowiednich narzędzi i wykraczają poza formułę niniejszej publikacji (projekt badawczy w tej tematyce jest w fazie realizacji).

W celu bardziej czytelnego przedstawienia rodzajów neologizmów z ich możliwymi efektami stylistycznymi stworzona została poniższa tabela. Nie ma ona celu statystycznego, a jedynie poglądowy, z racji niereprezentatywności danych zawartych w materiale źródłowym.

Tabela 1. Zestawienie klasyfikacji i efektów sloganów ze „Słownika sloganów reklamowych”

Lp.	Marka i kategoria produktowa	Slogan oryginalny	Znaczenie sloganu bez neologizmu	Klasyfikacja i podstawowy efekt stylistyczny
1.	Awans sieć RTV i AGD	Komunio, wróć!	Niech powrócą wystawne przyjęcia komunijne	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – ekonomia komunikacji
2.	Bayer-Aspirin aspiryna	Na chorobę Ci inne środki	I nie potrzebujesz już innych środków przeciwbólowych	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – ekonomia komunikacji
3.	Café Prima kawa	Efekt gwarantowany	Gwarantowany efekt pobudzenia guaraną	Neologizm wyrazowy syntetyczny – ekonomia komunikacyjna
4.	Cappy soki	Wykapany owoc	Smak identyczny z aromatem prawdziwych owoców	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – ekonomia komunikacji

Tab. 1. Cd.				
5.	Cirrus medykamenty na katar	Zdominuj swój katar	Uderz w katar efektem domina	Neosemantyzm wyrazowy – ekono- mia komunikacji
6.	Dicloratio maść lecznicza	Natarcie na reumatyzm	Do wcierania w przy- padku ataku reumaty- zmu	Neosemantyzm wyrazowy – ekono- mia komunikacji
7.	Flora margaryna	Specjalistka od spraw serco- wych	Specjalna receptura dla wymagań diety przy problemach z sercem	Neosemantyzm frazeologiczny – ekonomia komunikacji
8.	Fortuna soki	Fortuna owo- cem się toczy	Ten sok toczy się z owoców	Neologizm fraze- ologiczny czysto ekspresywny – od- niesienie
9.	Fruugo soki	No to Fruugo	No to się napij	Neologizm fraze- ologiczny czysto ekspresywny – od- niesienie
10.	Gellwe pół- produkty spo- żywcze	To lubię	Lubię ten smak	Neologizm wyrazo- wy syntetyczny – ekonomia komuni- kacyjna
11.	Hoop napoje gazowane	No to Hoop	No to się napij	Neologizm fraze- ologiczny czysto ekspresywny – od- niesienie
12.	Lenor płyn do plukania tkanin	Miłość od pierwszego dotyku	Zakochasz się w efek- tach zmiękczenia od pierwszego dotknięcia prania	Neologizm fraze- ologiczny czysto ekspresywny – ekono- mia komunikacji
13.	Mentos cukier- ki miętowe	The freshmaker	Dostarcza uczucia odświeżenia w ustach	Neologizm wyrazo- wy czysto ekspre- sywny – ekonomia komunikacji
14.	Muszynianka woda mineralna	Na lekkim gazie	Lekko gazowana woda mineralna	Neosemantyzm frazeologiczny – odniesienie
15.	Nizoral szampon	Bezwzględny łupieżca	Bezwzględnie likwiduje skutki łupież	Neosemantyzm wyrazowy – ekono- mia komunikacji
16.	Nizoral szampon	Łupież już nigdy nie przyjdzie Ci do głowy	I nigdy więcej proble- mów z łupieżem	Neosemantyzm frazeologiczny – odniesienie

Tab. 1. Cd.				
17.	Renault samochody	Piękna ta bestia	Piękny wygląd potężne osiągi	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – ekonomia komunikacji
18.	Soplica wódka	WTK Soplica. To jest jazda	Wódka Soplica gwarantuje intensywne doznania	Neologizm aluzyjny – odniesienie
19.	Strepsils pastylki na ból gardła	Pierwsza pomoc w gardłowej sprawie	Pierwsza pomoc przy bólu gardła	Neosemantyzm frazeologiczny – odniesienie
20.	Twix batony	Twixnijmy to razem	Zjedźmy to razem	Neologizm semantycznie reinterpretujący – odniesienie
21.	Unimil prezerwatywy	Unimil sobie życie	Umilisz sobie życie	Neosemantyzm wyrazowy – odniesienie
22.	Warka piwo	Pełne uznanie	Całkowite uznanie	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – odniesienie
23.	Warzywko przyprawa	Najwarzywniejsze w kuchni	Najintensywniejszy aromat warzyw w kuchni	Neologizm wyrazowy syntetyczny - ekonomia komunikacyjna
24.	Winiary bulion do zup	Zostań bulionerem	Zostań milionerem dzięki loterii w naszych bulionach	Neologizm wyrazowy syntetyczny – ekonomia komunikacyjna
25.	3Bit batony	Obsesja 3-go stopnia	Obsesyjnie pyszne	Neologizm frazeologiczny czysto ekspresywny – odniesienie

Źródło: opracowanie własne: Spsychalska, Holota [2009].

Spośród ogółu 25 sloganów wykorzystujących pewną formę neologizmu, podstawowym efektem stylistycznym jest ekonomia komunikacyjna, czyli możliwość zastąpienia neologizmem co najmniej kilku słów, przez co konstrukcja hasła okazuje się bardziej zwarta i krótsza. Ponadto to jedyny efekt stylistyczny, zidentyfikowany dla przypadków użycia syntetycznych neologizmów wyrazowych oraz neologizmów wyrazowych czysto ekspresywnych,

występuje również powszechnie w neologizmach frazeologicznych czysto ekspresywnych oraz neosemantyzmach wyrazowych.

Tabela 2. Zestawienie efektów stylistycznych poszczególnych rodzajów neologizmów

Rodzaj neologizmu	Liczba ogółem	Liczba zidentyfikowanych efektów stylistycznych	
		Ekonomia komunikacyjna	Odniesienie
Frazeologiczny czysto ekspresywny	10	5	5
Wyrazowy czysto ekspresywny	1	1	0
Semantycznie reinterpretujący	1	0	1
Aluzyjny	1	0	1
Wyrazowy syntetyczny	4	4	0
Znaczeniowy wyrazowy	4	3	1
Znaczeniowy frazeologiczny	4	1	3
Razem	25	14	11

Źródło: opracowanie własne.

Istotą kreacji neologizmów syntetycznych jest wytworzenie nowego słowa w wyniku scalenia fragmentów kilku wyrazów, co pozwala na powiązanie w jednym sformułowaniu ich zakresów semantycznych. Zagrożeniem jest jednak możliwa utrata czytelności tego słowa poprzez zbyt niewyraźne zaznaczenie obecności obu terminów, będących podstawą wykreowania danego neologizmu. Przykładem może być tutaj slogan kawy Prima „Efekt gwarantowany”, gdzie neologizm syntetyczny powstał poprzez połączenie wyrazów: gwarantowany i guarana.

W przypadku neologizmów wyrazowych czysto ekspresywnych konieczne jest wprowadzenie do użytku pojedynczego słowa, najczęściej w wyniku

słowotwórczej modyfikacji. To zatem wyraz zachowujący podobieństwo formy do słów już istniejących, czego jedynym zidentyfikowanym przypadkiem był slogan cukierków miętowych Mentos „The freshmaker”. Został on zaliczony do tej grupy neologizmów z racji pozostawienia formy oryginalnej, która przez polskich odbiorców może być traktowana jako przekształcenie słowa „fresh”. Spolszczenie tego typu sloganu miałooby jednak już charakter neologizmu syntetycznego.

W neologizmach frazeologicznych czysto ekspresywnych efekt ekonomii komunikacyjnej możliwy jest do uzyskania dzięki drobnej modyfikacji całości związku frazeologicznego, czego przykładem jest slogan „Piękna ta bestia”. Zamiana spójnika „i” na „ta” pozwoliła na wykreowanie znacząco bogatszego semantycznie przekazu, sugerującego potężne osiągi atrakcyjnego wizualnie samochodu.

Neosemantyzmy wyrazowe pozwalają na uzyskanie ekonomii komunikacyjnej poprzez dodanie korzystnego znaczenia do istniejącego wcześniej słowa w odpowiednim kontekście. Przykładem może być hasło reklamowe „Natarcie na reumatyzm”, w którym wykorzystano fakt pokrewieństwa semantycznego wyrażen „wcierać” i „nacierać” (w tym przypadku „nacierać coś czymś”, gdyż istnieje również możliwość „nacierania na coś/kogoś”), aby w analogiczny sposób poszerzyć zakres semantyczny słowa „natarcie”, dotąd posiadającego wydźwięk militarny, a nie dermatologiczny.

Drugim efektem stylistycznym jest odniesienie uzyskiwane poprzez ustalenie korzystnych ram interpretacji danego sformułowania, co można określić jako framing semantyczny. Przykładem może być tutaj slogan „Obsesja 3-go stopnia”, nawiązujący do „Bliskich spotkań 3-go stopnia”, czego celem jest zasugerowanie odbiorcy konkretnego zakresu semantycznego – obsesji posiadającej wymiar tajemnicy i przygody. Najłatwiej efekt ten uzyskać w neologizmach aluzyjnych, semantycznie reinterpretujących oraz neosemantyzmach frazeologicznych, ale występuje również w neologizmach frazeologicznych czysto ekspresywnych.

W przypadku neologizmów aluzyjnych polegają one na kreacji takiego słowa, które będzie się w pewien zawołowany sposób odnosiło do innego sformułowania – tutaj jedynym przykładem jest slogan wódki Soplica, wykorzystujący konstrukcję WTK (oficjalnie rozwijanego jako Wypoczynkowa Turystyka Konna – do czego nawiązywano w materiałach reklamowych towarzyszących sloganowi, np. w spotach telewizyjnych), którego aluzyjność polega na podobieństwie fonetycznej wymowy WuTeKa do wyrazu wódka. Motywem wykorzystania tego typu neologizmu były obowiązujące w tam-

tych czasach w Polsce prawne regulacje, zakazujące reklam alkoholu w środkach masowego przekazu (podobnym przypadkiem była lódka Bols, wykorzystująca neosemantyzm wyrazowy, poszerzając znaczenie wyrazu lódka na wódka – slogan z tej kampanii reklamowej nie znalazł się jednak w zestawieniu będącym podstawą niniejszych analiz). Zidentyfikowano tylko jeden przypadek wykorzystania neologizmu aluzyjnego, co może wskazywać na trudności w jego stworzeniu lub problemy z zapewnieniem odpowiedniej jego czytelności wśród odbiorców.

Neologizmy semantycznie reinterpretujące mają za zadanie wykreowanie sformułowania dla nazwanych już wcześniej zjawisk poprzez nadanie odpowiedniej formy słowu luźno z tym zjawiskiem związanemu, np. siedzialnia dla określenia czytelnicy (poprzez odpowiednie przekształcenie słowa siedzieć, czyli czynności wykonywanej podczas czytania). Jedynym przypadkiem zawartym w „Słowniku sloganów reklamowych” jest slogan „Twixnijmy to razem” jako określenie dla „zjedźmy lub zróbmy to razem”. Semantyczna reinterpretacja może zatem powstawać w wyniku odpowiedniego przekształcenia nazwy marki (często jest to proces odbywający się poza kontrolą właściciela danej marki, w szczególności dla marek silnie dominujących w swojej kategorii rynkowej, np. „skserować” pochodzi od marki Xerox i praktycznie zastąpiło sformułowanie „skopiować”, czy „zrobić kopię”, specyficznym polskim przykładem jest słowo „rower”, które zastąpiło w naszym kraju słowo „bicykl”, natomiast czysto amerykańskim przykładem jest sformułowanie „to fedex it” - utworzone od nazwy firmy kurierskiej Federal Express w skrócie FedEx, które zastąpiło określenie „wysłać coś kurierem”).

W neosemantyzmach (neologizmach znaczeniowych) frazeologicznych można w bardzo prosty sposób uzyskać efekt korzystnego odniesienia poprzez wybór odpowiedniego związku frazeologicznego, któremu jednocześnie nadawane będzie nowe znaczenie, ale w ramach semantycznych związanych z jego podstawowym, oryginalnym sensem. Przykładem tego jest slogan tabletek na ból gardła Strepsils „Pierwsza pomoc w gardłowej sprawie”, gdzie sformułowanie „gardłowa sprawa”, oznaczające zagrożenie najwyższym wymiarem kary, zostało wykorzystane dla podkreślenia wielkiej istotności problemów z gardłem, jak również siły działania samych tabletek, mogących oferować pomoc nawet w tak złowrogich okolicznościach.

Ze względu na skalę wykorzystania efekt ten najczęściej występował przy neologizmach frazeologicznych czysto ekspresywnych. W tego typu neologizmach w prosty sposób można odpowiednio kierunkować zakres semantyczny całego sformułowania poprzez dodanie lub wymianę zaledwie jednego wyrazu (zapewne z tego samego powodu ten typ neologizmów jest naj-

częściej wykorzystywanym wśród ogółu wszystkich haseł reklamowych korzystających z neologizmów). Przykładem jest tutaj omawiana wyżej „Obsesja 3-go stopnia”.

Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja i prezentacja możliwości wykorzystania różnych rodzajów neologizmów w kreacji sloganów reklamowych, który został osiągnięty na drodze analizy treści 25 haseł promocyjnych korzystających z neologizmów (wylonionych spośród pozycji zawartych w „Słowniku sloganów reklamowych”), a także następującej po niej analizy porównawczej. Zidentyfikowane zostały dwie podstawowe klasy efektów stylistycznych, uzyskiwanych w wymiarze semantycznym w wyniku zastosowania w sloganie neologizmu: ekonomia komunikacyjna oraz odniesienie. Każdy z tych efektów uzyskiwany jest w każdym z rodzajów neologizmów w nieco inny sposób, co zostało określone na podstawie analizy porównawczej i zaprezentowane w końcowej części artykułu. Powyższe wyniki, jak i same badania, nie miały charakteru statystycznego w wyniku braku reprezentatywności materiału źródłowego. Na ich podstawie nie można również odpowiedzieć na bardzo istotne pytania w tematyce sloganów i wykorzystania w nich neologizmów – w jaki sposób na obecność neologizmów w sloganach reklamowych reagują odbiorcy? Dla uzyskania odpowiedzi w tej tematyce konieczne jest przeprowadzenie odrębnych badań przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi. Zestawienia stworzone na potrzeby niniejszych badań stanowiły podstawę do opracowania takich narzędzi i wyniki badań są w obecnie fazie opracowywania.

Bibliografia

- Albin K. (2002), *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, PWN, Warszawa.
- Bralczyk J. (2004), *Język na sprzedaż*, GWP, Gdańsk.
- Budzyński W. (2000), *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltex, Warszawa.
- Grabias S. (1981), *O ekspresywności języka*, Wydawnictwo Lubelskie, Lublin.
- Kamińska-Szmaj I. (1996), *Rodzaje i cechy sloganów reklamowych*, Aida Media.
- Kochan M. (2005), *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa.
- Krajewski M. (2009), *Popamiętane, Słowo/Obraz Terytoria*, Warszawa.
- Kwarciak B. (1997), *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Profesj. Szk. Biznesu, Kraków.

Spychalska M., Hołota M. (2009), Słownik sloganów reklamowych, PWN, Warszawa.

http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/zobaczyc-mine-kaczynskiego-bezcenne,999051,3439.

<http://www.marketing-news.pl/message.php?art=1413>.

http://www.youtube.com/results?search_query=Prawie+jak...&search=Search.

http://www.kantarmedia.pl/hasla_reklamowe.html.

Muzahim Al-Noorachi
Społeczna Akademia Nauk

Marketing przekazu ustnego (szeptanego) jako forma niepłatnej komunikacji marketingowej

Word of mouth marketing as a form of unpaid marketing communication

Abstract: Market communication is a collection of tools designed to provide information, arguments and promises to offer to customers and potential buyers. Marketing communication with customers is a very important way to maintain communication or contact with them. Every company should take care of it so that word of mouth took the form of an active process of creating a brand image in the market. This article is devoted to these issues, with particular emphasis on word of mouth marketing.

Key words: word of mouth marketing, marketing communication, whisper marketing.

Wstęp

Komunikacja rynkowa, jaką stosują firmy, stanowi zbiór narzędzi, mający na celu dostarczanie informacji, argumentacji i obietnic dotyczących oferty, klientom i potencjalnym nabywcom. Innymi słowy są to działania, które mają zachęcać i skłaniać do kupowania oferowanych produktów i usług, z jakimi spotykają się nabywcy na rynku. Aby zaistnieć i z powodzeniem trwać na rynku, każda firma i każdy produkt wymagają informowania nabywców za pomocą różnych rodzajów narzędzi marketingowych. Niniejszy artykuł jest poświęcony tym zagadnieniom, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu szeptanego lub marketingu przekazu ustnego.

Co to jest komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa firm z klientami stanowi niezwykle ważny sposób utrzymywania łączności bądź kontaktu z nimi. Odbywa się ona za pomocą zbioru instrumentów, które powinny być wykorzystane w sposób zintegrowany. W literaturze przedmiotu bywa ona określona jako „promocja”. Zastępowanie terminu promocja słowem komunikacja wynika z samej ewolucji czynników, mających istotne znaczenie dla działalności marketingowej firm. Marketingowiec amerykański Neil Borden w 1964 r. wprowadził pojęcie kompozycji „marketingu mix”, która zawierała 12 czynników rynkowych¹. Po pięciu latach tj. w 1969 r. profesor amerykański Mc Carthy skondensował ów zbiór elementów i zaproponował rozpowszechnioną klasyczną formułę „4P” to jest: *Product* – produkt, *Price* – cena, *Product Distribution* lub *Place* – miejsce oraz *Promotion* – promocja. W owym czasie i wcześniejszym okresie na ogół panował i dominował rynek producenta a nie konsumenta, a narzędzia promocji głównie miały na celu zamianę tego, co firmy wyprodukowały na konkretne pieniądze. Innymi słowy miały aktywizować i dynamizować proces sprzedaży produktów. Natomiast w wyniku dalszych zmian warunków rynkowych, jakie miały miejsce w gospodarce przodujących krajów świata rozwiniętego, zwłaszcza USA, zachodziła konieczność ponownej interpretacji elementów formuły 4P, szczególnie w podejściu do problematyki „promocji”. Bowiem zmiany szły głównie w kierunku kształtowania rynku konsumenta (nabywcy). W związku z tym pojawiła się – obok formuły 4P – nowa formuła 4K, uwzględniająca punkt widzenia klienta tj. produkt jako korzyść, cena jako koszt, dystrybucja jako komfort, a promocja jako komunikacja, czyli dialog z klientem. W literaturze anglojęzycznej formuła 4K występuje jako formuła 4C, czyli:

- *Customer needs and wants* – potrzeby i wymagania nabywcy,
- *Cost to the customer* – koszt ponoszony przez nabywcę,
- *Convenience* – wygoda dla nabywcy,
- *Communication* – komunikacja z nabywcą.

Wszyscy teoretycy i praktycy są zgodni, iż dobrze prowadzona komunikacja marketingowa z nabywcami może przynieść firmie wielkie a nawet ogromne korzyści. Wynika to z faktu, iż stanowi ona marketingowe narzędzie wpływające na klientów i potencjalnych konsumentów, polegające na

¹ Są to następujące czynniki: produkt, cena, marka, kanał dystrybucji, akwizycja, reklama, promocja, opakowania, wystawy, usługi, poszukiwanie oraz analizowanie informacji.

przekazywaniu im informacji na temat firmy i jej produktów w celu stworzenia dla nich preferencji na rynku.

Marketing dwudziestego pierwszego wieku wymaga czegoś więcej niż tylko wytwarzania produktów (wartości), nadania im adekwatnych bądź atrakcyjnych cen i zapewnienia im odpowiednich i komfortowych miejsc sprzedaży. Wymaga bowiem zapewnienia ciekawego i atrakcyjnego systemu komunikacji z obecnymi i potencjalnymi nabywcami. Innymi słowy musi określić, jak i kiedy, z kim i jak często się komunikować. Dzisiejszy konsument to nie jest ten z poprzedniego stulecia. Ma on do dyspozycji dziesiątki, a nawet setki kanałów telewizyjnych krajowych i międzynarodowych, kablowych cyfrowych i satelitarnych oraz obcojęzycznych, tysiące czasopism i gazet oraz miliony stron internetowych. Dzięki tym zjawiskom jest on światłym konsumentem, odznaczającym się rozległością horyzontów myślowych i wiedzą. Dlatego firma musi pamiętać o tym, iż fuszerka bądź praca wykonywana niedbale w zakresie komunikacji nie przyniesie pozytywnych efektów, wręcz odwrotnie. Staje się wtedy zjawiskiem szkodliwym, ponieważ z jednej strony kształtuje wśród nabywców niewiarygodny wizerunek firmy, produktu i marki, a z drugiej strony marnotrawstwo majątku firmy – tj. nieefektywne wykorzystanie części nakładów finansowych.

Przyczyny niewłaściwej i nieskutecznej komunikacji marketingowej są różnorodne. Do nich należy głównie:

po pierwsze – brak odpowiedniej strategii komunikacji, co oznacza, że działania w tym zakresie mają charakter przypadkowy oraz niekontrolowany z powodu nieistnienia mapy działania, jaką stanowi plan promocji;

po drugie – źle sformułowane komunikaty tj. m.in. brak wyrazistego celu, niezrozumiała i nieciekawa treść komunikatu, nudny długi tekst zamiast obrazu i krótkich hasel bądź sloganów, brak cech odróżniających komunikat od komunikatów konkurentów itd.;

po trzecie – niewłaściwy dobór kanału lub nośnika komunikatu oraz niewłaściwy dobór mediów do segmentu, do którego komunikat ma dotrzeć.

Specjaliści uważają, że skuteczność komunikacji marketingowej zależy od 10 zasad, mianowicie [Rydel 2001, s. 21]:

- Wszystko, co firma robi, może być komunikatem marketingowym, przesyłanym do otoczenia rynkowego firmy. Komunikacja to nie tylko formalna promocja.
- Każdy komunikat (w tym również zaniechanie informacji) wpływa na wizerunek firmy (marki).

- Należy uświadomić wszystkim pracownikom firmy, że wizerunek tworzy każdy, a nie tylko dział promocji.
- Każdy komunikat powinien być świadomie przez firmę kształtowany (zgodnie z jej strategią marketingową) i przez nią kontrolowany.
- Całość komunikatów powinna stanowić zintegrowany, logiczny ciąg działań synergicznie wpływających na otoczenie.
- Komunikacja winna być dostosowana do specyfiki wcześniej zbadanego odbiorcy (indywidualizowana).
- Odbiorcą komunikacji marketingowej jest nie tylko odbiorca towaru (klient).
- Komunikacja powinna zakładać dialog z odbiorcą (przepływ informacji w obie strony).
- Należy stale kontrolować komunikaty marketingowe konkurentów.
- Należy stale kontrolować reakcje otoczenia rynkowego na komunikaty marketingowe firmy.

Kompozycja instrumentów (narzędzi) komunikacji marketingowej o charakterze płatnym – inwestycyjnym

Jak wiadomo, tworzenie odpowiednio zintegrowanego programu komunikacji marketingowej wymaga zainwestowania (zaangażowania) odpowiedniego kapitału pieniężnego. Jest to na ogół tzw. „budżet komunikacji marketingowej”, rozdzielony na dwa rodzaje narzędzi:

pierwszy – obejmuje narzędzia komunikacji pośredniej o charakterze masowym – bezosobowym,

drugi – obejmuje instrumenty komunikacji osobistej.

Do narzędzi komunikacji pośredniej o charakterze masowym – bezosobowym, zalicza się:

* REKLAMA – jedno z najstarszych i najpopularniejszych narzędzi komunikacji z nabywcami. Jest ona definiowana na wiele różnych sposobów. Jedno pozostaje pewne, że reklama jest jednym z instrumentów promocji i zarazem komunikacji z docelowym segmentem nabywców, do którego jest skierowany komunikat. Naszym zdaniem najbardziej adekwatną definicję reklamy, na którą powołują się różni marketingowcy, stanowi definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, według której „reklama jest wszelką

płatną formą nieosobowego przedstawiania i popierania produktów, usług oraz idei przez określonego nadawcę” [Sztucki 1998, s. 266].

Do nośników (mediów) przekazu reklamowego wykorzystuje się telewizję, kino, Internet, radio, prasę, produkt placement (lokowanie produktu), billboardy, plakaty, na i we wnętrzu środków transportu – autobusy, tramwaje, przyczepy ciągnięte przez samochody, słupy, witryny sklepowe itp. Wykorzystanie każdego z wymienionych mediów pociąga za sobą konieczność przeznaczenia pewnych kwot w budżecie promocyjnym. Na przykład reklama telewizyjna wymaga znacznego budżetu, inne jak reklama prasowa czy radiowa znacznie mniejszego.

PROMOCJA SPRZEDAŻY – bywa określona jako promocja uzupełniająca lub dodatkowa. Jest to zespół działań, mających na celu aktywizację sprzedaży w krótkim okresie. Z uwagi na adresata, dzieli się na [Mruk 2012, s. 252]:

- instrumenty promocji handlowej, kierowane do hurtu i detalu, obejmujące m. in. rabaty ilościowe, darmowe oferty, nagrody za zakup, rabaty związane z utrzymywaniem zapasów, premie specjalne, specjalne warunki zakupu, wspólne reklamy, konkursy dla pośredników, spotkania pośredników, premie i konkursy dla personelu sprzedażowego pośredników;
- instrumenty promocji konsumenckiej, do których najważniejsze narzędzia to premie, kupony, losy, zdrapki, drobne upominki przy każdym zakupie, nagrody, degustacja, próbki, konkursy i loterie, upusty itp.

Z powyższego wynika, że zarówno instrumenty promocji handlowej, jak i konsumenckiej mają na celu przyciąganie uwagi do produktu i zachęcanie do jego zakupu. Aby to osiągnąć, należy pamiętać o kosztach związanych z tymi działaniami. Na przykład udzielanie rabatów czy upustów jest korzystne dla kupującego, ponieważ płaci mniej za nabytą wartość, zaś dla sprzedawcy jest stratą, ponieważ zmniejszy wpływ gotówki do kasy.

PUBLIC RELATIONS i PUBLICITY – firma zmierzająca do kreowania, utrwalania i rozszerzenia społecznego zaufania oraz kształtowania pozytywnego image (wizerunku) powinna (czytaj musi) uwzględnić w budżecie promocyjnym wydatki pieniężne na te cele. Większość firm, zwłaszcza tych dużych, ma w swojej strukturze organizacyjnej komórkę bądź dział public relations, który jest odpowiedzialny za organizowanie i monitorowanie kontaktów ze środowiskiem zewnętrznym tj. konsumentów, dostawców, partnerów rynkowych, własnych pracowników, akcjonariuszy, banków itd.

Najlepsze działy PR doradzają zarządom w sprawie pozytywnych praktyk i eliminowania praktyk wątpliwych, zapobiegając w ten sposób powstawaniu negatywnego rozgłosu. Do zakresu ich obowiązków należą:

- Relacje z prasą – przedstawianie aktualności i informacji o organizacji w jak najlepszym świetle.
- Nagłaśnianie informacji o produktach – wspieranie działań, których celem jest upublicznianie wiedzy o konkretnych produktach.
- Komunikacja korporacyjna – promowanie wiedzy o organizacji za pomocą komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- Lobbing – kontakty z przedstawicielami władzy ustawodawczej i wykonawczej w celu promowania lub powstrzymywania określonych działań legislacyjnych i regulacyjnych.
- Doradztwo – doradzanie zarządowi w sprawach publicznych, formułowanie stanowisk oraz kształtowanie wizerunku firmy w dobrych i złych dla niej momentach [Kotler, Keller 2012, s. 565].

SPONSORING – Obejmuje działania w zakresie wsparcia finansowego, rzeczowego lub usługowego wybranego podmiotu przez sponsora, który ma na uwadze osiągnięcie wymiernych celów. Firmy, które patronują lub finansują różne dziedziny życia społecznego: sport, kulturę, sztukę, rozrywkę, naukę, edukację, ekologię, fundowanie cennych nagród w konkursach itp., liczą na to, że w ten sposób popularyzują i rozpowszechniają nazwy swoich firm, znaków czy też marki produktów wśród potencjalnych konsumentów. Sponsoring różni się od działań z zakresu PR tym, że jest podpisana umowa między dwoma partnerami – stronami, która obliguje ich do konkretnego postępowania w uzgodnionej wcześniej imprezie i czasie. Innymi słowy, sponsoring polega na wzajemnych świadczeniach obu partnerów tj. sponsora i sponsorowanego. Pierwszy z nich (sponsor) zostawia do dyspozycji drugiego (sponsorowanego) uzgodnioną kwotę pieniędzy lub innego rodzaju zasoby w formie materialnej. Na tej podstawie sponsorowany rozpoczyna wykonanie uprzednio uzgodnionych warunków umowy, które pośrednio lub bezpośrednio przyczyniają się do realizacji zamierzonych celów sponsora. Należy zaznaczyć, że udany sponsoring, jako forma komunikacji marketingowej wymaga starannego wyboru jednej lub kilku z wcześniej wymienionych dziedzin, ponieważ osiągnięte efekty bywają niewspółmierne do ponoszonych kosztów.

Drugi rodzaj narzędzi obejmuje instrumenty komunikacji osobistej, do której należą:

SPRZEDAŻ OSOBISTA – Efektywna i efektowana sprzedaż osobista wymaga zainwestowania małego kapitału w przygotowanie skutecznych handlowców. Natomiast zatrudnianie niewłaściwych ludzi jest wielkim marnotrawstwem. Przedsiębiorstwo, zgodnie z procedurą polityki zatrudnienia, obsadzając stanowiska pracy m.in. przedstawicieli handlowych, zachowuje poniższe kroki:

- rekrutuje kandydatów zgodnie z opisem stanowisk pracy;
- selekcjonuje kandydatów zgodnie z wymogami, jakie stawiają wobec stanowisk pracy;
- zatrudnia wybranych kandydatów;
- wprowadza i szkoli oraz nadzoruje i ocenia efektywność ich pracy.

Jednym z największych kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo, jest koszt szkolenia personelu sprzedażowego. Warto zaznaczyć, że szkolenie nowych przedstawicieli handlowych zajmuje od kilku tygodni do kilku miesięcy. Mediana długości okresu szkolenia wynosi 28 tygodni w firmach oferujących produkty dla przemysłu, 12 w firmach usługowych i 4 w firmach z rynku konsumenckiego. Czas szkolenia różni się w zależności od złożoności zadania sprzedażowego i rodzaju „rekruta”. Niezależnie od branży okres dochodzenia do pełnej efektywności jest dziś dłuższy niż kiedykolwiek wcześniej, w przypadku 27% nowych pracowników zajmuje od 3 do 6 miesięcy, dla 38% 6–12 miesięcy, a 28% potrzebuje 12 miesięcy lub więcej [Kotler, Keller 2012, s. 597].

MARKETING BEZPOŚREDNI BEZ INTERNETU – Jest to system wykorzystania bezpośrednich kanałów dotarcia do konsumentów w celu dostarczania im produktów/usług z pominięciem pośredników marketingowych. Impulsem jego powstania stał się zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych Północnej Ameryki w XIX wieku handel wysyłkowy, posługujący się bądź katalogami, bądź zamówieniami uzyskiwanymi za pośrednictwem akwizytorów [Sztucki 1998, s. 166]. Obecnie wiele przedsiębiorstw posługuje się tą metodą, ponieważ dystrybucja produktów bezpośrednio od producenta do konsumenta nie tylko przynosi oszczędności, lecz także zwiększa wielkość sprzedaży. Aby ten instrument efektywnie był wykorzystany, należy w budżecie promocyjnym przeznaczyć wydatki na wykorzystanie jego różnorodnych form, do których należy m.in.:

- aktywizacja, która polega na odwiedzaniu mieszkań potencjalnych nabywców przez przedstawiciela producenta w celu zawarcia transakcji kupna – sprzedaży;

- przesyłki pocztowe, polegające na wysyłce do indywidualnych konsumentów ofert, ogłoszeń, przypomnień lub innych treści;
- marketing katalogowy albo katalogi sprzedaży wysyłkowej, polegający na rozsyłaniu katalogów z całą ofertą;
- telemarketing, który polega na wykorzystaniu telefonu i infolinii do reklamowania produktów wśród potencjalnych nabywców i przyjmowania zamówień.

MARKETING INTERNETOWY – Internet jako medium pojawiło się pod koniec XX wieku pod skrótem WWW – World Wide Web, czyli ogólnosiwiatowa sieć komunikacji. Jest to zbiór informacji zgromadzonych na różnych serwerach, dostępnych dla każdego użytkownika Internetu, niezależnie od systemu operacyjnego komputera osobistego. Instrumentem marketingu online są dostępne dla użytkowników prywatnych strony WWW firm, na których znajdują się mniej lub bardziej szczegółowe informacje o firmie, jej produktach, cenniki, połączenia z innymi stronami oraz adresy poczty elektronicznej, pod którymi klienci mogą składać zamówienia. Firmy często zamieszczają fotografie produktów i zachęcają do negocjacji w trybie połączeniowym (online) [Plythe 2002, s. 293]. Należy podkreślić, iż główna korzyść wynikająca z tego sposobu komunikacji marketingowej jest ogromna, ponieważ niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo jest mikro, małe, średnie bądź duże, staje się graczem międzynarodowym.

Konsumentencka triada wartości a rekomendacja

Z treści punktu drugiego niniejszego opracowania wynika, że wszelkie formy, jakie stosuje przedsiębiorstwo w procesie komunikacji marketingowej (promocyjnej) wymagają opracowania planu i zarazem środków finansowo-rzeczowych potrzebnych do jego realizacji. Natomiast jedyny instrument komunikacji bądź promocji, który nie pociąga za sobą żadnych kosztów (nakładów finansowych) jest naturalna REKOMENDACJA produktów przez konsumentów. W literaturze przedmiotu owe zjawisko jest określane jako „marketing szeptany – Word of mouth marketing” [Hughes 2008, s. 8]. Jego główną istotą jest przekaz informacji z ust do ust. Inaczej w ten sposób następuje niepłatne rozpowszechnienie informacji wśród konsumentów o produkcie, marce i firmie bez jej udziału.

Trzeba postawić sobie pytanie, dlaczego i kiedy ludzie rekomendują innym produkt/usługę, markę i firmę? Moim zdaniem robią to wtedy, kiedy podsuwamy im coś, o czym warto mówić. Natomiast, żeby konsumenci za-

częli przekazywać innym informację (rekomendować), to muszą być zadowoleni, a nawet wręcz zachwyceni ofertą przedsiębiorstwa, która spełniła ich oczekiwania. Z kolei oferta (czytaj wartość), jaką kupują klienci składa się z korzyści i kosztów namacalnych i nienamacalnych. W związku z tym oceniają oni każdą ofertę według tzw. KONSUMENCKIEJ TRIADY WARTOŚCI, stanowiącej kombinację trzech elementów tj. jakości, obsługi i ceny (QSP – *quality, service, price*) [Kotler, Keller 2012, s. 11].

JAKOŚĆ produktu/usługi stanowi zespół cech decydujących o zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenckich. Każdy jej wzrost ma silny wpływ na wzrost jej postrzeganej wartości w odczuciu konsumenta, zaś każdy jej spadek wywołuje odwrotną reakcję. Do nich należy m.in.:

- zgodność ze standardami (normami) oznaczającą stopień zbliżenia się produktu/usługi do wyglądu i cech użytkowych pierwowzoru – modelu wzorcowego;
- trwałość, będąca miarą oczekiwanego czasu zachowania cech użytkowych i wartości produktu;
- niezawodność, zapewniająca, że produkt nie zepsuje się i będzie działał bezawaryjnie oraz sprawnie w ustalonym czasie;
- łatwość obsługi i naprawy, oznaczająca niekłopotliwość przywrócenia pożądaných wartości i cech użytkowych produktu.

Warto przypomnieć, że strategia utrzymywania wysokiej jakości produktów zależy od wielu czynników m.in. poziomu wyposażenia technologicznego i czynnika ludzkiego. W związku z tym byłoby wskazane, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli świadomi i powtarzali jak mantra, że strategia utrzymywania wysokiej jakości jest ich głównym zadaniem i obowiązkiem, ponieważ nie kosztuje ona więcej niż produkty złej jakości, których nie może nic uratować. Guru zarządzania jakością, Joseph M. Juran, wskazuje, że jakość to najlepszy już sposób uzyskiwania przewagi nad konkurentami, który może być osiągnięty dzięki planowaniu, kontrolowaniu i doskonaleniu jakości. Zatem opracował on 10 kroków – zasad doskonalenia jakości, oto one:

- uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości;
- ustalenie celów ciągłego doskonalenia;
- stworzenie organizacji, która pomoże w organizowaniu celów, poprzez powoływanie rady ds. jakości, określenie problemów, wybranie odpowiedniego projektu, stworzenie zespołów i wyborów koordynatorów;
- przeszkolenie wszystkich pracowników;
- przydzielanie zadania problemowego;

- informowanie o przebiegu prac;
- okazanie uznania;
- ogłoszenie wyników;
- odnotowanie sukcesów;
- włączenie usprawnień do normalnie stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewni podtrzymanie zapału pracowników [<http://www.google.pl/w3-folie-juran>].

Drugi element konsumenckiej triady wartości to OBSŁUGA KLIENTA, która składa się z zespołu działań oraz czynności mających na celu satysfakcję klienta [Al-Noorachi 2012, s. 10]. W związku z tym naszym zdaniem dobrze przygotowany program obsługi klienta powinien zawierać wszystkie sfery kontaktu między dostawcą wartości (produktu) a nabywcą. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które dąży do tego, aby być przodującym w tym zakresie, musi szczegółowo zrozumieć, jak z jednej strony jego klienci definiują pojęcie „obsługi” i oczekują pod względem zarówno jej form i standardów, a z drugiej strony, jakie formy i standardy stosują konkurenci. Kompleksowy program obsługi klienta w ujęciu marketingowo-logistycznym obejmuje trzy grupy elementów (składników), mianowicie: przedsprzedażowe (przedtransakcyjne), sprzedażowe (transakcyjne) oraz posprzedażowe (potransakcyjne). Efektywny i znakomity program to taki, który wywiera na klienta trwale dobre wrażenie, a ięc to jest znacznie więcej niż zwykła uprzejmość. Doskonała obsługa ma stać się dla klienta pozytywnym, długo pamiętanym przeżyciem. Inaczej ma spełnić jego oczekiwania w taki sposób, aby przedsiębiorstwo (czytaj marka i produkt/usługa) zostało uznane za stronę, z którą przyjemnie robi się interesy. Zatem przedsiębiorstwa powinny zdać sobie sprawę, że mają one obsługiwać nie tylko rynek, ale również klientów.

Trzecim wymiarem wspomnianej konsumenckiej triady wartości jest CENA. Jak wiadomo nie ma na rynku produktu bez ceny i nie ma ceny bez produktu. Jest ona kategorią ekonomiczną, stanowiącą ekwiwalent wartości towaru (produktu). Dla klienta jest ona kosztem – wydatkiem wiążącym się z nabyciem produktu lub usługi, a dla producenta jest źródłem przychodu. Ceny wyrażane są w jednostkach pieniężnych, które trzeba zapłacić w momencie dokonania zakupu lub w czasie późniejszym przy zakupach z odroczonym terminem płatności lub ratalnych. Na ogół przedsiębiorstwa, ustalając ceny, biorą pod uwagę pierwszy wymiar konsumenckiej triady wartości tj. jakość. Jednak w praktyce nie wszystkie postępują w ten sposób. O tym świadczy macierz korelacji jakości i ceny – rysunek 1.

Rysunek 1. Korelacja jakości i ceny produktu

		Cena produktu		
		Wysoka	Średnia	Niska
Jakość produktu	Wysoka	1. Strategia najwyższej jakości	2. Strategia wysokiej jakości	3. Strategia super wartości
	Średnia	4. Strategia zbyt wysokiej jakości	5. Strategia średniej wartości	6. Strategia dobrej wartości
	Niska	7. Strategia zdzierstwa	8. Strategia pozornej oszczędności	9. Strategia oszczędności

Źródło: Ph. Kotler, K.L. Keller [2012, s. 476].

Z punktu widzenia konsumenta najbardziej uczciwe strategie to 1, 2, 3, 5, 6 oraz 9, ponieważ proponują ceny adekwatne do jakości produktów. W tym miejscu należy postawić pytanie – która z nich sprawia, że konsument wpada w zachwyty i zaczyna rekomendować innym markę i firmę? Naszym zdaniem pod tym względem należy je podzielić na pięć grup, mianowicie:

Pierwsza – obejmuje jedynie strategię super wartości (nr 3), która może wywierać największe wrażenie na konsumentach, ponieważ zapewnia im z jednej strony maksimum korzyści, a z drugiej strony maksimum oszczędności. Taka strategia przyczyni się przede wszystkim do zwiększenia segmentu konsumentów bardzo zadowolonych, którzy są głównym źródłem rozpowszechnienia pozytywnej opinii o produkcie i marce. Wpadając w zachwyty, opowiadają oni w superlatywach o swojej przygodzie (satisfakcji) członkom rodziny, przyjaciołom, znajomym i współpracownikom.

Druga – obejmuje strategię wysokiej jakości (nr 2) i strategię dobrej jakości (nr 6), które z punktu widzenia klienta są zadowalające, ale nie wprawiają go w stan zachwyty. W związku z tym o wiele mniej przyczyniają się do rozpowszechnienia pozytywnej opinii o produkcie i marce.

Trzecia – obejmuje strategię najwyższej jakości (nr 1), strategię średniej jakości (nr 5) oraz strategię oszczędności (nr 9). Z punktu widzenia klienta są to strategie obojętne, ponieważ nie budzą żadnej reakcji pozytywnej bądź negatywnej.

Czwarta – obejmuje strategię zbyt wysokiej jakości (nr 4) oraz strategię pozornej oszczędności (nr 8), które są przez klienta postrzegane negatywnie jako nierzetelne. Pierwsza z nich gwarantuje średnią jakość przy wysokiej cenie, a druga z kolei niską jakość przy średniej cenie. W związku z tym ich stosowanie prowadzi do niezadowolenia klienta i rozpowszechnienia na rynku negatywnej opinii o producencie i jego marce.

Piąta – obejmuje strategię zdzierstwa (nr 7). Z punktu widzenia klienta jest to strategia nieuczciwa oparta wręcz na oszustwie. Jej stosowanie przyczynia się do rozpowszechnienia negatywnej opinii na rynku. Oszukany klient staje się wręcz oskarżycielem firmy na rynku, a nie jej mecenasem, jak w przypadku strategii superwartości. Stan dużego niezadowolenia skłania konsumenta do przekazywania otoczeniu bardzo złej opinii o produkcji i marce. Konsument reaguje w ten sposób, ponieważ czuje, że został podstępnie oszukany i należy innych poinformować o tym fakcie.

Zarządzanie doświadczeniem konsumenta

Konsumenci w momencie podejmowania decyzji zakupu różnych produktów/usług są pod wpływem głównych trzech elementów: promocją i reklamą, własnego doświadczenia oraz doświadczenia i opinii innych przekazywanych ustnie. W tym miejscu należy zadać pytanie: kiedy konsument poleca swojego dostawcę? Naszym zdaniem robi to wtedy, kiedy firma tworzy i dostarczy coś (wartość) wyjątkowego, co poruszałoby jego emocje i wzbudzałoby zachwyty. W ten sposób postępuje większość konsumentów wskazujących najwyższy poziom swojego zadowolenia, czyli osoby zakreślające 5 na pięciostopniowej skali. Innymi słowy stają się oni **ORĘDOWNIKAMI** firmy, produktu i marki na rynku. W związku z tym pojawia się następne pytanie: czy firma jest w stanie zarządzać doświadczeniami i emocjami konsumentów. Odpowiedź jest twierdząca, ponieważ tą kwestią zajmuje się metodyka CEM (*Customer Experience Management*), czyli zarządzanie doświadczeniami konsumentów – klientów [Kamieński 2013, s. 14]. Natomiast aby skutecznie zarządzać tym procesem, należy zachować chronologicznie następujące kroki:

Krok 1: Dokładne zrozumienie potrzeb, pragnień i wymagań konsumentów. Oznacza to, że firma powinna zbadać rynek w celu określenia, co konsumenci potrzebują i pragną mieć i JAKIE wymogi stawiają? Oczywiście przy tym należy pamiętać o tym, że nie wszyscy pragną mieć dany produkt są w stanie za niego zapłacić. Wielu ludzi pragnie mieć samochód marki Volvo czy Mercedes, ale tylko niewielu jest w stanie je kupić. Ponadto bada-

nia powinny dać dokładną odpowiedź na newralgiczną kwestię, mianowicie: co konsumenci cenią najbardziej z elementów związanych z produktem (wartości), jego jakość, projekt (design), cechy, opakowanie, serwis, gwarancję, cenę, markę.

Krok 2: Obejmuje sformułowanie strategii życzeń konsumenta i budowanie wizerunku firmy, które wymagają odpowiedzi na kilka pytań:

- W jaki sposób firma chce pozycjonować swoje miejsce w sektorze, w którym działa?
- Co należy zrobić, żeby konsumenci uświadomili istnienie firmy i marki?
- Czym chce firma wyróżniać się w sektorze, w którym działa?
- Jakie wartości i w jaki sposób chce firma kształtować u konsumenta?
- Czy to, co firma obiecuje w komunikatach rynkowych, będzie w stu procentach realizowane?

Krok 3: Analiza i ocena dotychczasowych doświadczeń i przeżyć konsumentów w celu zaplanowania przyszłych. Takie informacje dotyczyłyby określenia z jednej strony okoliczności niezadowolenia konsumentów, a z drugiej strony przyczyn wywołujących zadowolenie. Innymi słowy taka analiza prowadziłaby się do zdefiniowania mocnych i słabych stron całokształtu oferty firmy. Wówczas projektowanie przyszłych działań dotyczyłoby zniwelowania i likwidacji ujemnych zjawisk wywołujących problemy u konsumentów oraz budowę i umocnienie tych, których pożądamy i chcemy otrzymywać.

Krok 4: Nieustanna budowa i rozpowszechnienie wśród pracowników firmy orientacji na klienta. Oznacza to, że należy cały czas uświadamiać im, jaką wartość stanowi konsument dla wszystkich pracowników, a jego zadowolenie jest obowiązkiem pierwszoplanowym. W związku z tym bez względu na to, w jakim dziale i na jakim stanowisku jest zatrudniona X osoba, to musi ona myśleć o konsumencie i powtarzać jak mantra lub hymn – czy jest on zadowolony z oferty firmy? Kreatywne i postępowe firmy na ogół dbają o to, by wszystkie działy, poczynając od działu B+R, kończąc na dziale reklamacji były zorientowane na klienta. Wtedy konieczne staje się podjęcie różnych działań wewnętrznych, do których zalicza się m.in.: szkolenie personelu, zmiany procedur i standardów obsługi klienta, wykluczenie pośredników o złej reputacji na rynku itd.

Krok 5: Opracowanie etycznego programu komunikacji z konsumentem. W tym zakresie firma powinna wykorzystać wcześniej omawiane instrumenty komunikacji zewnętrznej. Wszelkie zaś komunikaty powinny być wiarygodne i otwierające fakt, że to, co obiecuje firma jest prawdą i obowiązkiem.

Krok 6: Nieustanna kontrola całokształtu systemu funkcjonowania firmy. Ma to na celu wyeliminowanie tych procedur, które nie są potrzebne i skorygowanie bądź zmienienie tych, które nie budują wartości dla konsumenta.

Podsumowanie

Z przedstawionego materiału wynika, że każda firma powinna dbać o to żeby marketing szeptany przybrał formę aktywną, a nie bierną w procesie tworzenia wizerunku marki na rynku. Z kolei jest to możliwe wtedy, kiedy firma dostarczy na rynek coś szczególnego (wartościowego), przewyższającego swoimi cechami to, co konkurenci oferują i proponują. Takie podejście sprawia, że konsumenci z jednej strony wpadają w zachwyt, a z drugiej strony rozpoczynają proces rekomendacji innym produktu bądź marki. Innymi słowy potężna siła marketingu szeptanego polega na braku kontroli nad jego treścią przez firmę i jego wiarygodności jako źródle informacji o marce i produkcie. Na ogół ludzie mają zaufanie do informacji przekazywanej przez członków rodziny, krewnych, przyjaciół i nie przyjmują, że otrzymują nieprawdziwe informacje. Na zakończenie można stwierdzić, że anatomią marketingu szeptanego jest PLOTKA albo FAMA rozpowszechniona samoistnie wśród potencjalnych nabywców, głosząca pozytywne lub negatywne wrażenia i emocje. Natomiast treści komunikatów w mediach płatnych znajdują się pod dyktandem i kontrolą nadawców.

Bibliografia

- Al-Noorachi M. (2012), *Satysfakcja a obsługa klienta*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 2, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź.
- Hughes M. (2008), *Marketing szeptany. Buzzmarketing. Z ust do ust – jak robić szum medialny wokół siebie, firmy produktu*, Wydawnictwo MTBiznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Kamiński J. (2013), *Zarządzaj doświadczeniem klientów*, „Marketing w praktyce”, nr 2.
- Kotler Ph., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Wydawnictwo REBiS, Poznań.
- Mruk T. (2012), *Marketing – satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN.
- Plythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.
- Rydel M. (2001), *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadry Sp. z o.o., Gdańsk.
- Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Muzahim Al-Noorachi

University of Social Sciences

New attitude toward the client as an effect of economic restructuring

Abstract: In a broad definition, a client or a customer is "a person who does some errands in an office or an institution, uses services of a company, enterprise, bank, lawyer, etc., buys in a shop". The aim of this article is to determine whether, due to political, social and economic changes which have been initiated in the first half of 1989, the Client has begun to be treated as a strategic value which is the focal point of the whole business.

Key words: marketing, economic restructuring, client-oriented company.

Introduction

The process of economic restructuring in Poland had its beginnings in the first half of 1989, when the political and economic system underwent diametrical changes. They included, for example, the process of privatization of state enterprises, which was considered the most important goal of national economy restructuring, and building solid foundations for proper functioning of the market economy. It meant that ultimately the state property should constitute only a small part of economic sectors, and almost all of them should be dominated or prevailed by private property. The point is that different autonomous property entities, which freely dispose of their assets and in their strategic plans aim at strengthening their position in the sector e.g. by gaining as many clients as possible, must compete with each other.

In consideration of the foregoing, the aim of this article is to determine whether, due to political, social and economic changes which have been initiated in the first half of 1989, the Client has begun to be treated as a strategic value which is the focal point of the whole business.

Client's role in the mission of a real socialism enterprise

In a broad definition, a client or a customer is “a person who does some errands in an office or an institution, uses services of a company, enterprise, bank, lawyer, etc., buys in a shop” [Markowski, Pawelec 2001]. Mission of an enterprise is a credo or philosophy of running a business. A question should be asked here – did a state enterprise during the real socialism economy in the years 1945–1990 have its own mission concerning to the market and the client? The answer is negative. At that time the defective mechanism of economic functioning relied on:

- Monopoly of the state property as well as the lack of competition in economic sectors and branches;
- Nomenclature of management positions and full control of employment policy by party organizations;
- Remuneration out of proportion to the differences in qualifications and labour productivity. Such situation was not conducive to creating pro-innovative or proeffective foundations;
- Political criteria for staff evaluation;
- Domination of budget supply and guardianship-like attitude of authorities toward subordinate enterprises;
- The main criterion used to evaluate enterprises was the execution of required tasks of the master plan without following the principle of rational management;
- The lack of place for profit as a criterion of enterprise evaluation with simultaneous broad range of specific subsidies;
- Considerable part of prices planned to be loss-making;
- Treating taxes as a tool for collecting almost entire economic surplus of enterprises in the budget. At the same time a wide variety of exemptions were used depending on the enterprise financial situation.

The following conclusions may be drawn:

- firstly – the existence of the enterprises was not contingent upon their profitability, which equals to the lack of economic duress and the threat of bankruptcy;
- secondly – there was no principle of enterprise self-financing. The economy offered wide and readily available credits and subsidies;

- thirdly – enterprises did not act for their own account and at their own risk, which means that managements were not held responsible for the failures because decisions were made at the higher levels of management (by order of superior authorities);
- fourthly – poor quality of production and considerable percentage of defective goods.
- fifthly – no interest in reduction of production costs (of the business) and uneconomical management of all factors;
- sixthly – company strategies were focused on realization of ideological goals of the ruling party and not on fulfilling needs of the market, i.e. needs and desires of clients, consumers or purchasers in a satisfactory manner, possibly better than the competition.

Restructuring and change of enterprise orientation

Since the middle of 1989 the construction of new market-like economy has become the necessity. When the restructuring of economy began¹ with intent to privatize state enterprises as one of its main aims, Poland, among other Middle and Eastern Europe countries had the most developed private sector. Over 70% of agricultural land belonged to private households. Moreover, above 450 thousand of private craft, service and small manufacturing enterprises existed outside agriculture. Despite this fact, the size of private economy, particularly outside agriculture, was insignificant. Over 80% of production and service value outside agriculture derived from public and cooperative sector [Kaleta 1995, s. 791]. Among enterprises, however, the production orientation prevailed, which is considerably effective when there is an excess demand on the market, and that was the case for almost entire period of centrally planned economy. At the same time it should be emphasized that there were no major difficulties with the sale. The main role of trade was to transfer the goods from the production area to the trading, i.e. from the manufacturer to the purchaser. B. Żurawik and W. Żurawik rightly claim that production-oriented enterprises do not carry out surveys of consumer preferences, nor they try to identify their needs. The structure of production depends on available technology, supplies and finances whereas consumer needs play less significant role [Żurawik, Żurawik 1996, s. 30].

¹ More information on this issue in Ustawa z 13.VII.1990 r. o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

The privatization of state enterprises as one of the most important re-structuring aims was supposed to result in:

firstly – significant changes in the property structure of business entities – private property is supposed to prevail (table 1), and secondly – change in enterprise orientation from production to market or rather, strictly speaking, to the client (diagram 1). In other words, striving to make the client satisfied with services, pursuing constant increase of client's satisfaction, and remaining open to their suggestions, etc.

Modern organization of a client-oriented company

Restructuring of Polish economy after 1990 involved dynamic economic and social development which primarily resulted in a general increase of people's income. New conditions, in consequence, imposed gradual changes in the mind-set of the majority of businesspeople.

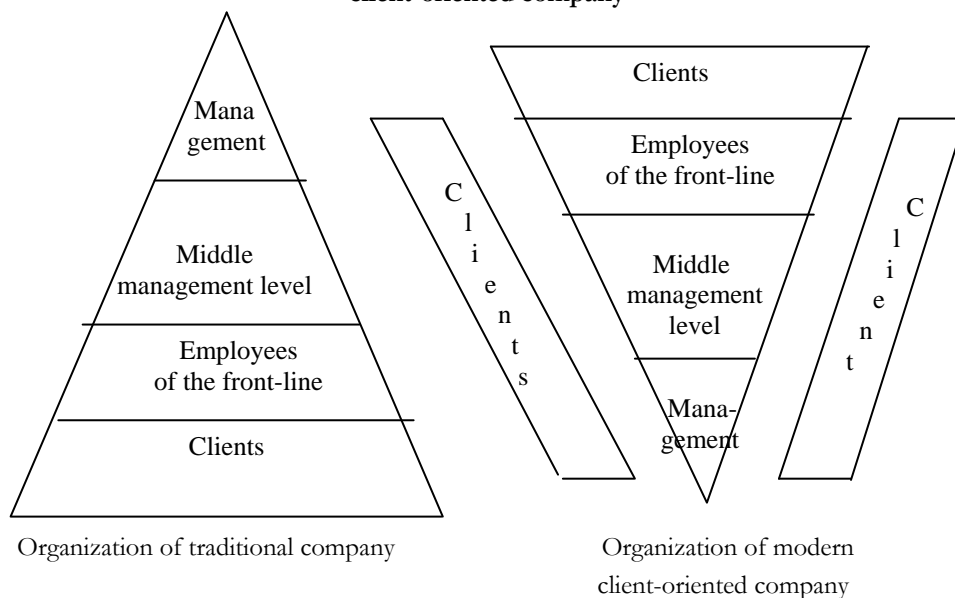
Table 1. National economy entities* registered in the region register on 31 December 2011

Detailed list	Number of business entities	%
Total	3869897	100.00
including:		
- State enterprises	194	0.005
- Commercial companies altogether:	322474	8.33
• Sole shareholder companies of the State Treasury	479	0.01
• With exclusive national private capital	233270	6.03
• With foreign capital participation	70958	1.83
- Cooperative societies	17067	0.44
- Natural persons engaged in economic activity	2871457	74.20

* Without people engaged in individual holdings in agriculture

Source: Own work based on: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polski 2012, GUS, Warszawa, Rok LXXII, s. 716.

Diagram 1. Organization chart of traditional company and modern client-oriented company



Source: Ph. Kotler [2005, s. 23].

On the one hand, the client began to be treated as the most important value which is the focal point of the entire business, and on the other hand, as the most significant asset of the enterprise. V. Kumar in his book „Zarządzanie wartością klienta” (Managing the value of client) names the first chapter, which introduces to the issues, “The customer is always right” [Kumar 2010, s. 15-23]. Ph. Kotler, eminent American scientist, rightly claims that companies should learn how to transfer their focus from manufacturing products to clients. Companies should realize that they have a new boss – the client [Kotler 2004, s. 61]. However, we believe that the client is not only a boss, but the main BOSS of all bosses, because he or she:

- pays remuneration to all employees, from the management board to the lowest-level employees.
- pays for employees' holidays – and if they have families to provide for covers their costs of stay as well;
- finances all expenditures on household appliances, such as refrigerators, washing machines, cookers, microwaves, etc. and audio and video devices like TV sets, radios, radio players, CD and DVD players, etc.;

- finances expenditures on computer hardware, mobile phones and other marvels of technology;
- pays for motor vehicles, such as cars, quad bikes, motorcycles or mopeds;
- pays for all expenditures related to buying a house, clothes, food, etc.;
- provides and guarantees WORK and FUTURE.

It follows that if the enterprise management and employees want to achieve success on the market, they should be first and foremost client-oriented. We believe that such approach requires collective thinking, because all employees should feel jointly and severally responsible for the final success of the company. Management staff, as a part of their managing tasks, should evaluate work of individual departments in terms of their orientation and activities towards the client. Generally, organizational structure of large and medium companies consists of the following departments²:

- 1) Research and Development Department (R & D): the evaluation requires answering the following questions:
 - does it devote enough time for meetings with purchasers and discussing their needs and problems that must be solved;
 - does it allow other departments, such as marketing or customer service, etc. to participate in works on new projects;
 - does it constantly monitor and evaluate products made by competition to make sure that its own products are better;
 - does it monitor how successful its products are on the market and try to improve them;
 - does it aim at “creating new markets” as a part of its work on research and development;
- 2) Supply department:
 - does it take vigorous actions to find the best suppliers of raw materials and other components or maybe confine itself to those who propose their offers;
 - does it try to limit the list of suppliers to those who enjoy good reputation on the market or rather cooperate with all of them irrespective of their corporate image;

² The questions were prepared based on: Ph. Kotler [1999, p. 41–42].

- is its purchasing strategy oriented toward buying components of high or very good quality at the lowest price possible.
- 3) Production department:
- does it constantly seek methods which would allow faster and cheaper production but not at the cost of impairing quality;
 - does it continually aim at eliminating defective units from production in order to be the best in its class in terms of thrift and quality;
 - do the department employees fully use their working time and components for a final product, simultaneously striving for elimination of any cases of waste;
 - do its employees eagerly work overtime if the situation so requires, e.g. when demand on the market grows excessively or there is an unexpected order;
 - do its representatives cooperate with research and development as well as marketing department in order to improve products based on information, comments and opinions from the market;
- 4) Marketing department:
- does it organize internal trainings for staff to raise their awareness of the significance and the role of the client;
 - does it carry out research among potential clients about their needs;
 - is it constantly collecting and evaluating ideas for new products and suggestions regarding improvement of the existing ones;
 - does it pass on information from the market about the purchasers' needs to the suitable departments or people responsible for product and stock planning;
 - is it continually evaluating the corporate image of the company and assessing clients' satisfaction level;
 - does it collect and analyse the offers of competitors in order to prepare a counteroffer and support decision process of the company at the same time.
- 5) Logistics and customer service department:
- does it set exorbitant standards for delivery deadlines and follow them strictly;

- does it collect innovative ideas regarding customer service and strive to implement them;
 - does it employ competent and kind staff attending to clients who quickly and efficiently answer all questions, handle complaints and solve problems.
- 6) Finance and accounts department:
- does it understand and support expenditures on sales promotion regarding products and corporate image which entails investments aiming at increasing the demand and gaining favour and loyalty of purchasers;
 - does it quickly verify and make decisions about client's credibility;
 - does it prepare progress reports on "productivity" by products, market segments, geographical regions, size of orders, distribution channels and individual clients by means of ABC method;
 - does it prepare invoices according to client's request, quickly and kindly answer client's questions;
- 7) Other departments being in contact with purchasers:
- are their employees competent, kind, cheerful, trustworthy, reliable and flexible;
 - do they understand why they have to constantly think about the client.

How to manage the value of client in a private enterprise

Enterprises currently existing on the Polish market may be roughly divided into two types in terms of business orientation:

1. Enterprises oriented towards profit maximization through minimization of total costs wherever possible. Ordinarily, such enterprises adopt the strategy of pushing products to clients by means of such market instruments as low prices and high-pressure promotion and selling. Principal assumptions of such business philosophy include – firstly: clients prefer cheap products (which do not cost much); secondly – easily available, and thirdly – they are encouraged to buy by high-pressure promotion and advertisement campaigns. Chain of discount stores “Biedronka” serves as an example of such strategy. The store carries out high-pressure promotional, advertising or even sponsoring actions which by means of “low prices every day” slogan inform and encourage to purchase various products.

It is said that such enterprises are “characterized by selfishness” and “oriented towards themselves” [Leland, Bailey 1999, s. 16]. The starting point of their actions is not the target market, but the company itself. In other words, they are managed according to the model of traditional organization – see diagram 1, i.e. from inside to outside, because the offer is not defined basing on the real needs of clients but is determined arbitrarily by the management. Such management model entails the following consequences:

- Recognition is won not by the employees who provide broadly-taken customer service but those "who excel at accomplishing internal objectives of the company";
- Staff have to focus most of their efforts on fulfilling the needs and pleasing the managers and supervisors – not clients;
- Promotion of an employee is arbitrary;
- During trainings employees are thought about the function of their job and rarely about the purposefulness of performing it.
- The departments which do not have the direct contact with clients from outside do not feel responsible for their satisfaction;
- Decisions which affect clients come from above (are made behind closed doors) and then they are arbitrarily presented on the first line of action without any consultations with the employees of that line;
- Short-term goals, oriented towards financial result, always win with long-term objectives [Leland, Bailey 1999, s. 16].

2. Client-oriented enterprises which believe that client satisfaction is the main key to achieve success on the market and in business. They follow the motto that profit should be generated through the maximization of client satisfaction. In other words, in this approach the client would play the controlling role over the entirety of enterprise activity (see diagram 1). Such enterprises try to use the strategy of pulling clients and not pushing a product towards them. Therefore, their activity is based on the following assumptions:

- 1) firstly – target market is a starting point of any activities. Consequently, the market offering must completely conform to clients needs. Such situation allows to base managerial decisions on what clients would like to have, i.e. on their preferences, tastes and likings.

- 2) secondly – recognizing present and future needs and desires of clients is an indispensable element of managerial behaviour. Thus the market and its needs, on the one hand, becomes a driving force for innovative activity, and on the other hand, gives dynamism needed to go into competition inside the sector in favour of the client.
- 3) thirdly – client-oriented activity and constant increase of their satisfaction for example by:
- continuous improvement of product quality as one of the elements of so called consumer triad which consists of quality, price and customer service;
 - availability of products/services in right time and place;
 - professional, kind, friendly and full customer service, before, during and after making a purchase and sale agreement.
 - offering advice by staff at the place of conclusion of a deal.

Secondly – applying the system of integrated management in which all departments and units in an enterprise coordinate and concentrate their actions on effective service to protect client's interests. Therefore, the internal policy is based on:

- proper organization of communication system between the management and employees which has democratic character;
- incentive scheme which includes using financial and non-financial motivators – material and non-material;
- training system which involves acquisition of new professional skills and on-going absorption of innovations connected to a particular knowledge domain;
- system of creating and strengthening positive corporate image of an enterprise, both in its internal and external environment, through far-reaching actions concerning public relations and sponsorship;
- system of internal recruitment and selection related to employees mobility and their translocation to other work stations which allows them to use their knowledge, skills and experience better.

Thirdly – profitability, due to achieving excess proceeds over total costs of running a business. This is how financial accumulation has become one of the main goals of all enterprises, especially commercial ones, operating on the market after 1990. Therefore, they emphasize

by corporate strategy oriented towards the client that achieving (especially extra) profitability is realized by satisfying the needs of the market (that is clients) in a better way than the competition, thus:

- they try to provide their clients with better values the quality of which exceeds the competitors' offers and at the same time guarantees benefits surpassing their expectations;
- they deliver their products in places most convenient to clients;
- comply with the standard of the high-quality products;
- pay special attention to such matters as technological improvement, good work organization, efficient working time consumption, rational and full usage of materials, half-products, raw materials and spare parts.

Summary

Economy restructuring, especially direct privatization, commercialization and liquidation of enterprises caused fundamental changes in the orientation of management personnel concerning the role of the client in business. In general, enterprises currently operating on the market may be divided into two groups:

- 1) first one includes enterprises which push their offers towards clients and the second one includes enterprises which pull clients into choosing their offers. Both types of enterprises, however, are aware that their actions must be based on the following factors:
 - their existence depends on the ratio of their income to the costs of running a business, as the principle of self-financing applies;
 - threat of bankruptcy and unavailability of indispensable resources;
 - enterprises act for their own account and at their own risk and managements are responsible for the achieved economic results;
 - propensity to innovations and reduction of own costs are the requirements which need to be fulfilled for the enterprise to survive and strengthen its position on the market.
 - enterprises' ability to cooperate with each other as well as finance projects and undertakings jointly;

- the development of an enterprise depends on its internal ability to accumulate and conditions of the credit policy – is it restrictive or encouraging.

Bibliography

- Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (2011), *Restrukturyzacja – teoria i praktyki w obliczu wyzwań*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kaleta J. (1995), *Restrukturyzacja gospodarki*, Encyklopedia Biznesu, Tom 2, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBiS, Poznań.
- Kotler Ph. (2004), *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Kumar V. (2010), *Zarządzanie wartością klienta*, PWN, Warszawa.
- Markowski A., Pawelec R. (2001), *Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych*, Wydawnictwo Wilga, Kraków.
- Leland K., Bailey K. (1999), *Obsługa klienta*, Wydawnictwo README, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polski* (2012), GUS, Warszawa, Rok LXXXII.
- Ustawa z 13.VII.1990 o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*.
- Żurawek B., Żurawik W. (1996), *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Justyna Fijałkowska
Społeczna Akademia Nauk

Monika Sobczyk
Społeczna Akademia Nauk

Raportowanie społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa – wiarygodne informowanie czy narzędzie PR?*

Corporate Social Reporting – credible information or PR tool?

Abstract: In this article the issue of the credibility of Corporate Social Reporting is considered. The aim is to answer the question, what are the pros and cons of Corporate Social Reports (CSR). The considerations apply to the dilemma of whether CSR are the part of PR strategy and the tool of marketing game, or they can be regarded as credible source of information about the Corporate Social Responsibility that makes the assessment of any aspects of companies' activity possible.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Reporting, credible information, Public Relations.

Wstęp

W dzisiejszej gospodarce zauważalny jest nowy poziom świadomości istnienia problematyki zrównoważonego rozwoju, przejawiający się m.in. w podejściu do zmian klimatu, łamania praw człowieka, dbałości o środowisko naturalne, pracowników, wzrost ekonomiczny. Jako że kwestie te należą

* Publikacja powstała w ramach projektu badawczego pt.: Zintegrowane raportowanie – nowy model komunikowania dokonań, zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/04993.

do globalnie podejmowanych i rozwiązywanych spraw i stają się fundamentalnie ważne dla organizacji biznesowych, raportowanie o zrównoważonym rozwoju staje się kluczowe dla efektywnej komunikacji przedsiębiorstw z użytkownikami informacji. Pod pojęciem zrównoważonego rozwoju kryje się dążenie organizacji do ich własnego rozwoju przy jednoczesnym odpowiedzialnym zachowaniu wobec wszystkich funkcjonujących w danym czasie ludzi i ich otoczenia, a także następnych pokoleń. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*; CSR) wpisuje się więc w obszar ich zrównoważonego rozwoju.

Jednym z głównych sposobów informowania o odpowiedzialnych działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo jest komunikowanie o nich w formie raportów społecznych, środowiskowych czy zintegrowanych, ogólnie nazywanych raportami biznesowymi (raportami CSR). W niniejszym artykule rozważana jest kwestia wiarygodności takich raportów. Spróbowano udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie są wady i zalety raportów CSR. Rozważania dotyczyły również dylematu, czy raporty CSR stanowią element strategii PR i narzędzie gry marketingowej, czy mogą być traktowane jako wiarygodne źródło informacji o działaniach przedsiębiorstw w ramach CSR i być tym samym użytecznym sposobem odzwierciedlenia odpowiedzialnych społecznie dokonań przedsiębiorstw, dając możliwość oceny funkcjonowania organizacji użytkownikom tych informacji. W opracowaniu tym podjęto próbę sformułowania postulatów zwiększających wiarygodność i użyteczność raportów CSR. W niniejszym artykule zastosowano normatywne podejście do rachunkowości, przeprowadzono analizę dokumentów źródłowych oraz przegląd literaturowy związany z praktyką komunikowania działań w ramach CSR.

Raporty CSR jako źródło informacji o dokonaniach przedsiębiorstwa

CSR jest takim sposobem prowadzenia firmy, by najważniejszym celem było osiągnięcie równowagi między efektywnością działań i wynikami ekonomicznymi a interesem społecznym. Komisja Europejska definiuje CSR jako koncepcję dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami [KE, 2011]. Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych nie jest wymuszone przepisami prawa. Znaczące są wobec tego jego przesłanki. Jedni głęboko wierzą, że tak jak firma, postępując społecznie odpowiedzialnie, ma na względzie głównie dobro szeroko pojętego ogółu, co jest zgodne z ideą społecznej odpowiedzialności, tak jej raporty

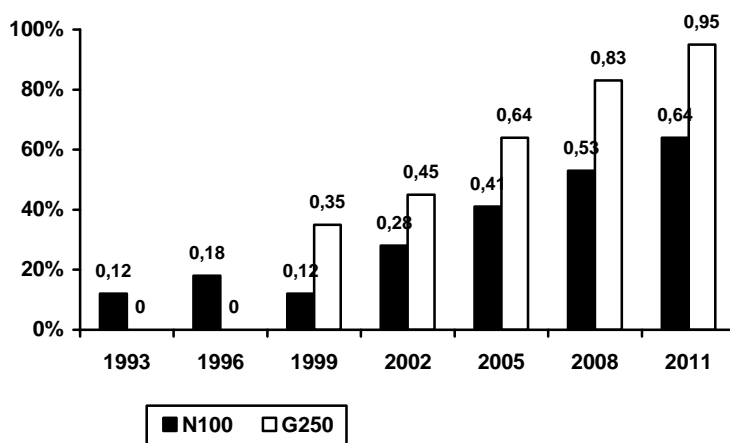
o tych postępowaniach są wiarygodne. Są jednak tacy, którzy upatrują w działalności prospołecznej jedynie pobudek czysto marketingowych, przytaczając przykład akcji dobroczynnej tytoniowego giganta, Philip Morrisa, o wartości 75 mln USD i jednocześnie kampanii reklamowej propagującej tę akcję, o wartości 100 mln USD [Porter, Kramer 2007, s. 20]. Z pewnością niektóre działania praktyki biznesu są konformistyczne, oportunistyczne i nie mają jako swojej podstawy jedynie pobudek etycznych. Jednak dziś coraz częściej podkreśla się, że przedsiębiorstwa powinny być odpowiedzialne nie tylko za rezultaty finansowe i rzeczowe swoich działań, ale również za efekty społeczne i ekologiczne [Burzym 1990, Cordazzo 2007]. Jeśli chcą one z sukcesem działać w dzisiejszym otoczeniu gospodarczym, powinny postępować etycznie, być otwarte na potrzeby społeczności lokalnych, osób potrzebujących, instytucji oświatowych czy organizacji pozarządowych. Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że realizacja długookresowych wyników ekonomicznych możliwa jest jedynie przy jednoczesnym stworzeniu odpowiednich relacji z pracownikami i z otoczeniem (klientami, dostawcami i społecznością lokalną). Te wszystkie wymogi są dostrzegane przez przedsiębiorstwa i wdrażane w praktyce. Wiążą się one z nakładami i efektami, które przedsiębiorstwa chcą komunikować na zewnątrz poprzez odpowiednie raporty. Rodzi się jednocześnie pytanie, czy raporty te są w stanie obiektywnie odzwierciedlać działania przedsiębiorstw w ramach CSR.

Praktyka przedsiębiorstw w zakresie raportowania CSR nie jest zbyt długa, a raporty uwzględniające równocześnie aspekt ekonomiczny, społeczny i środowiskowy działalności jednostek gospodarczych zaczęły powstawać dopiero po 1997 r., kiedy to J. Elkington przedstawił opracowaną przez siebie koncepcję *triple bottom line* [Elkington 1997]. Dziś widoczny jest nieustający wzrost zainteresowania tą formą komunikacji z otoczeniem. Coraz to większa liczba przedsiębiorstw, zarówno na świecie, jak i w Polsce, regularnie publikuje raporty CSR. Analiza praktyki raportowania działań CSR przeprowadzona przez KPMG na przestrzeni ostatnich 18 lat wskazuje jednoznacznie na to, że jest ona coraz bardziej powszechna. W 1993 r. odsetek przedsiębiorstw raportujących CSR spośród 100 największych w badanych 34 krajach¹ wynosił 12, w 2008 r. wynosił 53, a w ostatnich trzech latach osiągnął poziom 64 (przyrost o 52 pkt. proc. w ciągu 18 lat, i o 9 pkt. proc. w ciągu trzech lat). Z kolei 18 lat temu odsetek firm publikujących sprawoz-

¹ Chodzi o 100 największych globalnych przedsiębiorstw (N100).

danie o CSR wśród 250 największych przedsiębiorstw na świecie² był znikomy, natomiast w zeszłym roku kształtował się na poziomie 95. Trend w praktyce raportowania przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Trend wśród 100 największych przedsiębiorstw



Źródło: KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011* (2011), s. 7.

Należy podkreślić, że raportowanie CSR, tak jak podejmowanie samej inicjatywy CSR, jest co do zasady dobrowolne. Oznacza to, że nie istnieją ogólne obowiązujące (w skali globalnej, regionalnej, czy nawet poszczególnych państw, w tym w Polsce) regulacje prawne określające zawartość czy formę raportów społecznej odpowiedzialności. Raporty te nie podlegają także obowiązkowi weryfikacji przez biegłych rewidentów. W ostatnich latach pojawiły się jednak liczne inicjatywy i powstały organizacje, których celem jest opracowanie standardów czy wytycznych w zakresie raportowania CSR. Wśród nich na uwagę, ze względu na popularność wśród przedsiębiorstw raportujących, zasługują:

- GRI's Sustainability Reporting Framework and Guidelines (2000, 2011 ostatnia edycja), Global Reporting Initiative (GRI);
- Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century (2011), International Integrated Reporting Committee (IIRC);

² Chodzi o 250 przedsiębiorstw wybranych spośród 500 zamieszczonych w rankingu *Fortune Global 500 List* (G250).

- Carbon Disclosure Standards Boards' Climate Change Reporting Framework (2010), Carbon Disclosure Project (CDP);
- Oil and gas industry guidance on voluntary sustainability reporting (2002, 2010 druga edycja), The International Petroleum Industry Environmental Conservation Association (IPIECA).

Mając na względzie cel, jaki przyświecał poszczególnym organizacjom, które podjęły się opracowania poszczególnych wytycznych czy standardów, w tym wymienionych powyżej, można oczekiwać, iż sporządzone zgodnie z nimi raporty CSR zmierzają w kierunku transparentności i wiarygodności. Przyjęcie określonych rekomendacji jest dobrowolne. Również zawartość raportów CSR w dużym stopniu pozostaje wolnym wyborem przygotowujących je osób. W związku z tym z raportowaniem CSR wciąż wiąże się wiele dylematów. Ogromnie ważne jest określenie, czy raport CSR może być traktowany jako narzędzie zarządcze, które pomaga przedsiębiorstwom ukierunkować procesy i systemy pod kątem strategii CSR i zrównoważonego rozwoju, jak powinien być on wykorzystywany do poprawy jakości odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem. Ogromnie istotne jest również zrozumienie, na ile kompleksowo, poprawnie, jasno, zrozumiale, rzeczowo i wiarygodnie raport CSR prezentuje informacje użytkownikom tego raportu; czy jest obiektywny i na ile można tę obiektywność zwiększać.

Zalety i wady sprawozdawczości CSR

Raportowanie społeczne wzbudza kontrowersje. Z jednej strony istnieje konieczność komunikowania działań w ramach CSR i taką formą komunikacji jest raport CSR. Wiąże się ono z wieloma korzyściami zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla użytkowników informacji zawartych w tych raportach. Główną przesłanką decyzji o komunikowaniu CSR jest poczucie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój zarządzanego przedsiębiorstwa, kolejną jest wiążąca się z tym chęć ulepszania wewnętrznych procesów dla poprawy osiągnięć oraz generalna chęć zaangażowania się w działalność związaną ze zrównoważonym rozwojem, która obejmuje również komunikowanie jej rezultatów [KPMG, 2010, ss. 7–12].

Raporty CSR uznaje się za zdecydowanie korzystne dla raportujących i ich interesariuszy, ponieważ:

- pozwalają organizacjom wykazać zainteresowanie stanem środowiska naturalnego, kwestiami społecznymi i swoimi pracownikami;

- sprzyjają ogólnej gotowości i podejmowanym działaniom związanym ze zrównoważonym rozwojem;
- wzmacniają przejrzystość działania;
- budują i podtrzymują zaufanie otoczenia, w tym zwiększają atrakcyjność organizacji jako pracodawcy (przyciągają wysoko wykwalifikowanych pracowników), przekonują społecznie odpowiedzialnych kontrahentów (budują społecznie odpowiedzialny łańcuch dostaw), wzbudzają zainteresowanie społecznie odpowiedzialnych inwestorów;
- pozwalają uzyskać informację zwrotną z otoczenia na temat podejmowanych działań;
- stwarzają możliwość dokonywania porównań organizacji raportujących;
- uwidaczniają powiązania pomiędzy osiąganymi wynikami finansowymi i niefinansowymi;
- napędzają innowacje i promują uczenie się organizacji;
- dają szansę na odkrywanie nowych możliwości poprawy procesów biznesowych i wdrożenia programów ciągłego doskonalenia biznesowego, w tym budowania i wykorzystywania efektu synergii poprzez wzmoczoną współpracę różnych działów zaangażowanych w realizację strategii CSR;
- pomagają rozpoznać, zrozumieć i pokonać zagrożenia.

Wszystkie te zalety raportów CSR stanowią o ogólnym rozwoju przedsiębiorstw raportujących, o wzroście osiąganego przez nich wyniku, a nawet ich wartości rynkowej. Wartość 23 spółek akcyjnych, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w indeksie spółek odpowiedzialnych społecznie Respect Index, od dnia debiutu (30.12.2008 r.) przez trzy lata wzrosła o 100,51 pkt. proc. w stosunku do wzrostu o 19,82 pkt. proc. spółek WIG20 i 38,07 pkt. proc. spółek WIG³.

Jednak istnieją również głosy podkreślające niedostatki raportów CSR, o których wspomina np. Nakoneczna [2008, s. 120]:

- w raporcie zawarty jest zbyt rozbudowany materiał niemożliwy do zwerifikowania;
- poszczególne grupy interesariuszy nie czytają raportów lub nie znajdują w raportach poszukiwanych informacji;

³ Obliczenia dokonane na podstawie notowań giełdowych opublikowanych na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie pod adresem: www.gpw.pl.

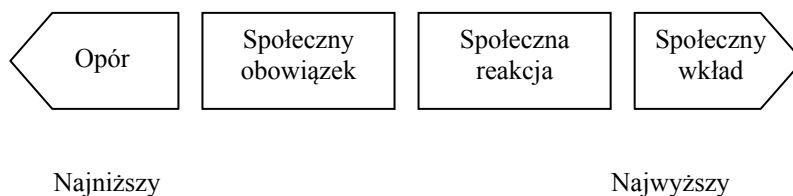
- raporty poszczególnych firm są nieporównywalne;
- brak mechanizmów otrzymywania informacji zwrotnych;
- raportowane są mało znaczące zagadnienia z zakresu funkcjonowania firmy, a pomijane te kluczowe dla oceny zakresu i charakteru jej społecznej odpowiedzialności;
- brak rzetelnych informacji na temat błędów i potknięć, raport pokazuje tylko sukcesy (tzw. „greenwashing”);
- przy braku weryfikacji zewnętrznej raport pełni jedynie funkcję marketingową.

Część z tych niedostatków raportów CSR związana jest z problematyką dotyczącą zakresu ujawnianych informacji, ich kompletności, porównywalności i zrozumiałości. W usystematyzowaniu tych kwestii bardzo pomocne są rekomendacje, o których wcześniej wspomniano. Pozostałą istotną kwestią jest możliwość uwiarygodnienia raportów CSR, którą osiąga się poprzez weryfikację i audyt informacji w nich zawartych. Tym sposobem można byłoby przeciwstawić się oskarżeniu, że raporty CSR mogą być czasem traktowane jedynie jako narzędzie gry marketingowej.

Corporate Social Responsibility a Public Relations

Wobec zarzutu problemów z wiarygodnością raportów CSR znamienne jest pytanie, czy wobec tego działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, a przy tym raportowanie CSR, stanowią tylko element gry marketingowej. Według Griffina przedsiębiorstwa mogą przyjmować cztery zasadnicze typy postaw wobec społecznej odpowiedzialności, różniące się między sobą stopniem poczucia odpowiedzialności i podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych przez przedsiębiorstwa, co ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Stopień społecznej odpowiedzialności



Źródło: R.W. Griffin [1998, s. 152].

Jeśli przedsiębiorstwo wykazuje opór wobec idei społecznej odpowiedzialności, czyli kwestionuje ponoszenie takiej odpowiedzialności przez siebie czy też generalnie przez wszystkie przedsiębiorstwa lub też traktuje tę odpowiedzialność jedynie jako swój społeczny obowiązek i wypełnia tylko swoje narzucone odgórnie obowiązki, to problem traktowania CSR jako elementu *Public Relations* (PR) nie istnieje. Może pojawić się dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo rzeczywiście podejmuje działania w obszarze CSR, podyktowane względami etycznymi (na poziomie społecznej reakcji) lub wewnętrzną potrzebą wniesienia wkładu w dobro społeczne, wykazując najwyższy stopień społecznej odpowiedzialności.

Z kolei S. Zadek zidentyfikował pięć etapów, przez jakie organizacja może przejść na drodze w poszukiwaniu swojej odpowiedzialności za otoczenie. Są to:

1. Etap defensywy – zaprzeczanie ponoszeniu odpowiedzialności.
2. Etap zgodności – spełnianie narzuconych wymogów w zakresie ponoszenia odpowiedzialności.
3. Etap zarządzania – włączanie CSR do praktyki zarządzania.
4. Etap strategii – uwzględnianie CSR w procesie planowania strategii biznesowej.
5. Etap obywatelski – promowanie CSR w całej branży [Zadek 2007, s. 39].

W tym ujęciu posilkowanie się przez jednostkę działaniami z zakresu PR w celu realizacji idei CSR możliwe jest dopiero na etapie zarządzania. Należy przyjąć, że CSR i PR łączą się ze sobą. Jak podkreśla O'Sullivan [2001, s. 49], „zarówno CSR, jak i PR są przejawami tego samego zjawiska – istnienia i stopniowego uświadamiania sobie coraz silniejszych i bardziej złożonych związków pomiędzy organizacją i jej otoczeniem, ich wzajemnego wpływu, zmieniających się potrzeb społecznych i konieczności ich zaspokajania często w zupełnie nowy sposób. Niezależnie więc od trudności z akceptacją samych idei CSR i PR, realnych problemów związanych z ich urzeczywistnieniem czy powierzchownym, często sztucznie budującym wizerunek firmy ich wykorzystaniem, społeczna odpowiedzialność biznesu i relacje publiczne są ideami, koncepcjami, ale też i realnymi zjawiskami towarzyszącymi globalizacji jako procesowi tworzenia coraz ściślejszych powiązań pomiędzy różnymi sferami życia, szczególnie ekonomiczną, społeczną i polityczną”. Kuraszko [2009] zwraca uwagę na trzy możliwe warianty powiązań pomiędzy CSR a PR:

- 1) PR wizerunkowy i reputacji + model "CSR zaangażowania społecznego";

- 2) PR relacji + model „CSR interesariuszy”;
- 3) PR nakierowany na dialog + model CSR innowacji.

W pierwszym wariacie CSR, skoncentrowany na programach zaangażowania społecznego, wykorzystywany jest przez PR jako narzędzie służące do budowania wizerunku i reputacji firmy. Wariant ten zastosowała firma AVON, uruchamiając ogólnopolski długoterminowy program walki z nowotworem piersi „Wielka Kampania Życia”, uświadamiający kobietom potrzebę przeprowadzania badań profilaktycznych i podejmowania leczenia, które może być skuteczne, a tym samym budujący wizerunek firmy dbającej o zdrowie i życie swoich klientek i pracowników. W przypadku drugiego wariantu CSR wykorzystuje się do budowania relacji z kluczowymi interesariuszami. Chodzi o prowadzenie quasi-dialogu z kluczowymi interesariuszami, tzn. wysłuchuje się ich oczekiwań w zakresie CSR, ale realizuje się tylko te, które przyniosą wartość dla jednostki. Pozostałe potrzeby otoczenia są pomijane. Interesariusze traktowani są instrumentalnie, a dialog z nimi nazywany jest niepartycypacyjnym. PR koncentruje się na dialogu instrumentalnym, a jego efektywność mierzona jest poprzez poziom poprawy zrozumienia i pozytywne opinie o firmie w oczach kluczowych interesariuszy. Ten wariant stosują jednostki, które kreują się na pioniera wyznaczającego standardy w nieetycznym otoczeniu i mają częściowo wdrożone standardy społecznej odpowiedzialności. W trzecim wariacie PR opiera się na stałym tworzeniu infrastruktury komunikacyjnej, umożliwiającej dialog partycypacyjny z interesariuszami, będący źródłem innowacyjnych pomysłów. Menedżerowie rozumieją potencjał budowania innowacyjności w biznesie, wynikający z działań z zakresu społecznej odpowiedzialności skoncentrowanych na szukaniu takich rozwiązań opartych na połączeniu kwestii ekonomicznych, społecznych i ekologicznych, które stworzą innowację w sferze biznesu. Jak więc podkreśla Kuraszko [2009], zintegrowanie PR i CSR jest możliwe, a poziom tej integracji zależy od dojrzałości wszystkich uczestników rynku, w tym poziomu zaufania społecznego, rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz od aktywności państwa w tym zakresie.

PR definiowany jest przez *Public Relations Society of America* (PRSA) jako „strategiczny proces komunikacji, który buduje obopólnie korzystne stosunki między organizacjami a ich interesariuszami [<http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html>]. Według brytyjskiego *Chartered Institute for Public Relations* (CIPR) PR jest dyscypliną, która zajmuje się reputacją, ma na celu zdobycie zrozumienia i wsparcia oraz wpływu na opinie i zachowania. Jest zaplanowanym i długoterminowym wysiłkiem podjętym w celu osiągnięcia i utrzymania wartości firmy oraz wzajemnego zrozu-

mienia pomiędzy organizacją a jej otoczeniem [<http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-pr/what-pr>]. Według Kotlera [2005, s. 627, 629]. PR składa się z całej gamy programów zaprojektowanych po to, by promować lub chronić wizerunek firmy albo jej poszczególnych produktów, a jednym z podstawowych narzędzi marketingowego PR są publikacje, w tym raporty CSR oraz działania publiczne, m.in. przeznaczanie czasu i pieniędzy na szczytne cele. Powstaje więc pytanie, czy w praktyce raport CSR wpływa na reputację raportującego i czy w związku z tym może stać się narzędziem w grze rynkowej? Wyniki badań przeprowadzonych na przełomie 2007 i 2008 roku na całym świecie na próbie 2 279 respondentów wskazują, że raporty zrównoważone wpłynęły na opinię o jednostkach raportujących u 90% respondentów, z czego u 85% z nich ta opinia stała się jeszcze bardziej pozytywna. 20% respondentów zmieniło jednak swoje zdanie o jednostce raportującej na negatywną, z czego respondenci niezwiązani z biznesem dwa razy częściej zmieniali swoje zdanie na niekorzyść raportującego [KPMG, 2008, s. 10]. W świetle tych wyników badań wydaje się oczywiste, że publikowanie raportu zrównoważonego rozwoju prowadzi do umacniania reputacji raportującego, a nawet wartości jego marki. Tym samym raporty stanowią ogromną szansę na nawiązanie dialogu z otoczeniem, na propagowanie swoich dokonań i czerpanie z tego wymiernych korzyści.

Nie oznacza to jednak, iż głównym determinantem sporządzania raportów CSR powinny być względy wizerunkowe. Jak udowodniono w ogólnoświatowym badaniu przeprowadzonym w 2010 [KPMG, 2010], zarówno według jednostek raportujących, jak i czytelników raportów, przedsiębiorstwa publikują raport o zrównoważonym rozwoju przede wszystkim dlatego, że dokument ten udowadnia istnienie w jednostkach wewnętrznych procesów wzmacniających zrównoważone działania i dokonania oraz określa osoby za nie odpowiedzialne.

Czy jednak środowisko *Public Relations* właściwie rozumie istotę działań i raportów społecznie odpowiedzialnych oraz odpowiednio upatruje swoją rolę w realizacji tych działań i komunikowania ich efektów? Badania przeprowadzone w Polsce w 2006 roku [Wierzbowska 2006] na próbie osób pracujących w agencjach PR, dały obraz tego, jak koncepcja CSR jest rozumiana przez to środowisko. Zdecydowana większość – 82,95% – traktowała CSR jako długofalowe działanie, które powinno być związane ze strategią biznesową firmy, a tylko 17,83% uznawała CSR za popularne ostatnio narzędzie marketingu i budowania wizerunku oparte o czynnik zaangażowania społecznego. Co więcej, połowa respondentów (51,17%) uważała za motyw prowadzenia działań CSR wzmocnienie pozycji rynkowej marki, produktu

lub firmy poprzez zwiększenie zaufania społecznego, a 27,99% za przyczynę podawała poprawę wizerunku. 80% pracowników agencji PR wskazało też na poprawę wizerunku firmy jako główną korzyść z realizacji strategii CSR. Zgodnie z opinią dyrektorki generalnej Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Mirelli Panek-Owsiańskiej, niebezpieczny był zaś odsetek agencji PR, które przyznały, że wdrażają całościową strategię CSR u klientów (co trzecia agencja) i które organizują własne programy o charakterze społecznym, w które angażują klientów (blisko co czwarty ankietowany), ponieważ agencje zazwyczaj nie mają odpowiedniej wiedzy, żeby np. wdrożyć kompleksowo strategię CSR w całej organizacji. Rola działu PR dla większości ankietowanych sprowadzała się do inicjowania działań CSR (71,34%) i do komunikowania na temat strategii CSR (66,67%) (najczęściej udzielane odpowiedzi). Wyniki tego badania generalnie wskazują, że badane środowisko PR zdaje sobie sprawę, że CSR jest funkcją zarządzania, a nie marketingu, jednak czuje się odpowiedzialne za wdrażanie, realizowanie i komunikowanie działań CSR w postaci raportu o dokonaniach w zakresie odpowiedzialności społecznej.

Wiarygodność raportów CSR

Elementem niezwykle istotnym dla rzetelności raportów CSR i nie traktowania ich jako narzędzia PR jest uwiarygodnienie informacji w nim opublikowanych. Prawidłowo przeprowadzony proces raportowania CSR staje się integralną częścią procesu zarządzania zagadnieniami społecznym i środowiskowymi. Podstawowym czynnikiem sukcesu jest wiarygodność prezentowanych zagadnień. Aby ją osiągnąć, konieczne są dwa elementy. Pierwszy to zawarcie w raporcie wszystkich informacji związanych zarówno z osiągniętymi już wynikami, jak i z zamierzeniami na przyszłość, zarówno w kwestiach pozytywnych, jak i negatywnych, a w szczególności w tych, które odnoszą się do zagadnień problematycznych funkcjonowania przedsiębiorstwa. Drugi istotny element to weryfikacja przedstawianych informacji i poświadczenie danych zawartych w raporcie dokonana przez zewnętrznego audytora.

Z pewnością wiarygodność raportów CSR, głównie z punktu widzenia ich zawartości, zwiększyłaby się, gdyby przedsiębiorstwa przyjęły jeden wspólny zestaw rekomendacji czy wytycznych dla sporządzania takiego raportu. Mimo wypracowania wielu zestawów takich wytycznych, zarówno w skali międzynarodowej, jak i na poszczególnych rynkach, są one w zdecydowanej większości dobrowolne, a te, które są obligatoryjne dotyczą bardzo wąskiego zakresu działalności wybranych przedsiębiorstw. Generalnie przedsiębiorstwa mają dowolność, jeśli chodzi o to, kto przygotowuje w organiza-

cji taki raport, jak wygląda proces opracowywania raportu czy w jaki sposób dokonywana jest selekcja zagadnień zaprezentowanych w raporcie. Corocznie wzrastają oczekiwania interesariuszy, dotyczące zawartości informacyjnej raportów CSR, zagadnień, których powinny one dotyczyć, wskaźników, których wymagają użytkownicy raportów dla ewaluacji i porównania działań CSR. Wyzwaniem jest ujednoczenie zawartości sprawozdań CSR, tak by były one transparentne, kompletne i kompleksowe, ale też umożliwiały dokonywanie porównań w czasie i przestrzeni. Jednocześnie zawartość powinna być czytelna, jasna i zrozumiała. Ale przede wszystkim istotna i wiarygodna. W odniesieniu do wiarygodności, przedsiębiorstwa stają przed dylematem, czy w raporcie społecznym pokazywać niekorzystne dla firmy wyniki i dokonania oraz pogarszające się wskaźniki. Istotą raportowania o działalności etycznej, społecznie odpowiedzialnej i o zrównoważonym wzroście powinna być również etycznie przekazywana prawda, otwartość i przejrzystość prezentowanych informacji. Stąd również niekorzystne czy mało satysfakcjonujące dla organizacji informacje powinny być publikowane. Ważne może okazać się określenie przyczyn niekorzystnych wyników i diagnoza oraz propozycje przezwyciężenia problemów i realizacji programów naprawczych, w miejsce zatajania prawdy. Ponadto, większość raportujących nie dokonuje pomiaru działań i efektów z zakresu społecznej odpowiedzialności, wskazując, że inni również takiego pomiaru nie dokonują, uzasadniając to brakiem zapotrzebowania zewnętrznego na taki pomiar, dostatecznych narzędzi pomiaru czy też samych działań i efektów, które mogłyby zostać zmierzone [Schmitt, Wolff 2009, s. 91] Raporty są więc głównie deskryptywne. Na skutek tego, z jednej strony utrudniona jest ocena dokonań – sukcesów lub niepowodzeń na gruncie CSR, a tym samym rozwój środków zaradczych, z drugiej strony potęguje to wrażenie, że CSR jest jedynie instrumentem PR.

Wyniki ogólnoswiatowego badania [KPMG, 2008] wskazują zaś, że niecałe 30% respondentów nie czyta raportów zrównoważonego rozwoju z uwagi na brak zaufania do jakości zawartych w nich informacji. Zdaniem czytelników tych raportów najważniejsze w ich sporządzaniu jest zachowanie równowagi pomiędzy informacjami, które dobrze i źle świadczą o zaangażowaniu jednostki w działania społeczne i środowiskowe. Równowaga ta determinuje ich zainteresowanie raportami CSR. Zrównoważone podejście raportujących jest też swoistym papierkiem lakmusowym wskazującym na ich zdolność do zaspakajania potrzeb szerokiego grona użytkowników tych raportów.

Wiarygodność raportowania CSR może zapewnić poddanie go rygorom sporządzania sprawozdań finansowych. Cechy informacji zawartych w raportach CSR powinny być takie, jak w sprawozdaniach finansowych. Jednak aby osiągnąć taki poziom wiarygodności, prawdopodobnie konieczne byłoby wprowadzenie przymusowo obowiązujących wytycznych czy zasad sporządzania raportu CSR. Znaczącym zwiększeniem wiarygodności byłoby również poddanie raportu CSR audytowi przez zewnętrznego, niezależnego audytora. Konieczna jest zewnętrzna weryfikacja informacji publikowanych w ramach raportów CSR, która jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wiarygodność raportu w ogóle. Pożądane jest, by audyt dokonywany był przez profesjonalne firmy doradcze oraz ekspertów z dziedziny CSR. Opinie audytora powinny być poświadczone wraz z wyjaśnieniem, w jaki sposób przebiegał proces weryfikacji i na jakiej podstawie uzyskano wnioski zaprezentowane w oświadczeniu. Jak wskazują badania przeprowadzone przez KPMG [2008], na potrzebę potwierdzenia wiarygodności raportów zwracają uwagę sami czytelnicy tych raportów (większość), przy czym połowa chciałaby znaleźć takie potwierdzenie *explicite* w raporcie. Ponad 70% czytelników raportów uważa, że działania podejmowane przez audytora na rzecz sformułowania wniosku o wiarygodności raportu powinny być transparentne, dla niespełna 50% istotna jest reputacja audytora, a dla ponad 30% ważne jest, na ile dokładne były działania audytora i na ile przejrzysty jest jego raport. Tylko dla niecałych 20% czytelników raportów odpowiednia okazałaby się osoba reprezentująca dział audytu wewnętrznego. Bardzo ważnym czynnikiem dla respondentów jest też reputacja firmy wydającej poświadczenie wiarygodności raportu.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę nasilone w ostatnich latach działania UE czy innych ogólnoswiatowych organizacji międzynarodowych, tj. Banku Światowego, OECD, GRI, propagujących ideę CSR, świadomość znaczenia tego zjawiska, jego roli w konkurencyjnym otoczeniu i miejsca w organizacjach ulega zwiększeniu. Coraz więcej przedsiębiorstw stara się wdrażać zasady CSR do swojej strategii i próbuje komunikować ich efekty w sprawozdaniach CSR. Mając na względzie nadrzędny cel sporządzania raportów CSR, jakim jest dostarczanie interesariuszom wiarygodnych informacji o organizacjach raportujących, wobec zauważalnych braków stanowiących o zachwianej wiarygodności wobec tych raportów, zasadne jest wdrożenie następujących rekomendacji:

1. Aktywne wspieranie systemu zrównoważonego rozwoju i raportowania, który będzie naśladował transparentny i rygorystyczny system sprawozdawczości finansowej.
2. Angażowanie dyrektorów finansowych w działania CSR-owe, takie jak wybór narzędzi pomiaru, monitorowania i raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, mające zapewnić pomiar postępów, tworzenia wartości, w rezultacie prowadzące do wzmocnienia zaufania inwestorów.
3. Dokonanie oceny dostępności i solidności strategicznych materiałów biznesowych od strony CSR-u. Sporządzanie planu zarządzania ryzykiem i jego integracja z raportowaniem społecznym.
4. Dostrzeganie istoty raportowania społecznego dla organizacji tworzących rankingi i ratingi, szczególnie tych, które interesują inwestorów. Branie pod uwagę weryfikacji tzw. „strony trzeciej” [E&Y, 2012, s. 30–31].
5. Zintegrowanie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych na poziomie strategii zamiast traktowania CSR wyłącznie jako elementu wizerunkowego.
6. Wyważenie informacji o sukcesach i porażkach jednostki na gruncie zrównoważonego rozwoju, tak by komunikowany obraz był transparentny, kompletny i rzetelnie odzwierciedlał sytuację przedsiębiorstwa.
7. Wprowadzenie audytu raportów CSR realizowanych przez niezależnych biegłych rewidentów.
8. Prace w kierunku przyjęcia na szeroką skalę i w kontekście międzynarodowym spójnego zestawu wytycznych dla raportowania CSR.

Próba wdrożenia powyższych postulatów mogłaby znacząco przyczynić się do podniesienia jakości publikowanej w ramach raportów CSR informacji. Umożliwiłaby zwiększenie wiarygodności tych raportów i odejście od traktowania ich jako narzędzie PR na rzecz akceptacji raportów CSR jako użytecznego źródła informacji, umożliwiającego użytkownikom podejmowanie na jego podstawie decyzji.

Bibliografia

- Burzym E. (1990), *Rola i funkcje rachunkowości w 2000*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej”, t.XVI, SKwP, Warszawa.
- Cordazzo M. (2007), *IC Statement vs. Environmental and Social Reports: An Empirical Analysis of their Convergence in the Italian Context*, [w:] S. Zambon, G. Marzo (red.), *Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy*, ASHGATE.

- Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford.
- Kotler P. (2005), *Marketing*, Rebis, Warszawa.
- Nakonieczna J. (2008), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.
- O'Sullivan G. (2011), *Przywództwo w dobie CSR i PR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 89, (16).
- Porter M.E., Kramer M.R. (2007), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* [w:] *Redefining Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review Press", Boston, December.
- Schmitt K., Wolff F. (2009), *CSR in the European fish processing industry: not just fishing for compliments* [w:] R. Barth, Wolff F. (red.), *Corporate Social Responsibility in Europe. Rhetoric and Realities*, Edward Ledger Publishing, Cheltenham.
- Zadek S. (2007), *The Path to Corporate Responsibility*, [w:] *Redefining Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review Press", Boston, December.

Bibliografia internetowa

- Anam L. (2011), *Raportowanie CSR w Polsce 2010*, <http://www.csrinfo.org/pl/rejestr-raportow/o-raportowaniu/3476-raportowanie-csr-w-polsce-2010>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- E&Y (2012), *Six growing trends in corporate sustainability*, http://www.ey.com/US/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Six-growing-trends-in-corporate-sustainability_overview, dostęp: 19 grudnia 2014.
- <http://www.cipr.co.uk/content/careers-cpd/careers-pr/what-pr>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- KE (2011a), *A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010, dostęp: 19 grudnia 2014.
- KPMG, SustainAbility (2008), *Count me in. The readers' take on sustainability reporting*, <https://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/CountMeIn.pdf>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- KPMG, Futerra Sustainability Communications, AccountAbility (2010), *Reporting Change: Readers & Reporters Survey 2010*, http://www.futerra.co.uk/downloads/Reporting_Change.pdf, dostęp: 19 grudnia 2014.
- KPMG (2011), *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*, <http://www.kpmg.com/PT/pt/IssuesAndInsights/Documents/corporate-responsibility2011.pdf>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- <http://www.gpw.pl>, dostęp: 19 grudnia 2014.
- Kuraszko I. (2009), *CSR i PR – bez pokrewieństwa, bez miłości*, CEO, http://ceo.cxo.pl/artykuly/345766_0/CSR.i.PR.bez.pokrewienstwa.bez.milosci.html, dostęp: 19 grudnia 2014.
- Wierzbowska T. (2006), *Co PRowcy myślą o CSR?*, FOB, http://www.proto.pl/PR/Pdf/raport_PR_o_CSR.pdf, dostęp: 19 grudnia 2014.

Michał Chmielecki
Społeczna Akademia Nauk

Wykorzystanie marketingu szeptanego w Internecie przez firmy z sektora MŚP w województwie łódzkim

The use of word of mouth marketing in the Internet of SME sector companies in Lodz region

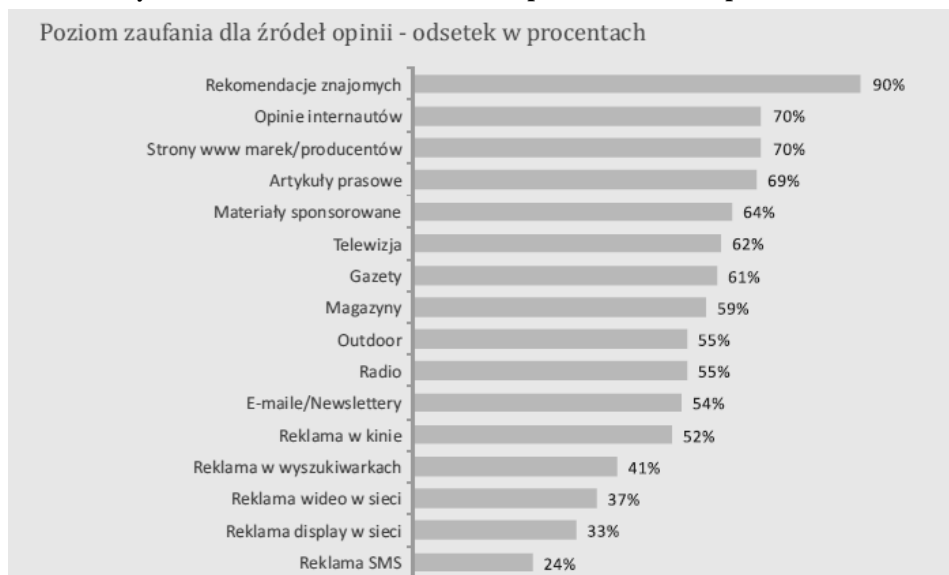
Abstract: Despite the fact that Poland has still relatively poorly developed Internet and consumer awareness, one can see that popularity of Word of mouth – WoMM is rapidly growing on the market. The purpose of this article is to examine how companies in the SME sector in the Lodz region use word of mouth on the Internet.

Key words: buzz marketing, buzz marketing and SMEs, WoMM in the Internet, WoMM.

Wprowadzenie

„W informacje znalezione w sieci wierzy niemal trzy czwarte Polaków. Jedynym europejskim narodem, który wyprzedza nas pod względem zaufania do Internetu w tegorocznym badaniu European Trusted Brands, prowadzonym przez Reader's Digest, okazali się Czesi. Z wynikiem na poziomie 72 procent osób, deklarujących zaufanie do internetowych treści, dalece przekraczamy europejską średnią. Ta wynosi „zaledwie” 49 procent. Czy to za sprawą marketingowych tricków, czy zaszłości historycznych – wyniki, jakie uzyskane zostały w badaniu European Trusted Brands nie są jednak przypadkowe. Rok wcześniej, w globalnej skali firma badawcza Nielsen przepytala przeszło 25 tysięcy osób w 50 krajach świata – w tym również w Polsce – czyim rekomendacjom wierzymy przed podjęciem decyzji o zakupach. Wynik okazał się niezwykle korzystny dla Internetu. Bardziej niż opiniom, wyrażanym przez z reguły nieznanych nam bliżej internatów, wierzymy tylko bliskim znajomym” [Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com].

Rys. 1. Poziom zaufania dla źródeł opinii – odsetek w procentach



Źródło: Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com

Rys. 2. Wydatki na marketing szeptany w Stanach Zjednoczonych

Wydatki na marketing szeptany w Stanach Zjednoczonych

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Wydatki (miliony dolarów)	313	487	722	981	1 351	1 543
Wzrost		55.6%	48.3%	35.9%	37.7%	14.2%

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Wydatki (miliony dolarów)	1 543	1 701	1 918	2 204	2 572	3 043
Wzrost		10.2%	12.8%	14.9%	16.7%	18.3%

Źródło: PQMedia za Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com.

Analitycy PQ Media są zdania, że popularność marketingu szeptanego będzie rosła przede wszystkim za sprawą rozwijania się blogów i serwisów społecznościowych.

Rys. 3. Wydatki na marketing szeptany w Stanach Zjednoczonych wg branż



Źródło: PQMedia za Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com.

W Polsce co trzeci internauta pytany w lipcu przez PBI deklaruje, że w ciągu 24 godzin korzystał w wolnej chwili z serwisu społecznościowego [Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com].

Marketing

Marketing definiowany jest w różnorodny sposób. Pierwszymi teoretykami, którzy podjęli się interpretacji tego pojęcia, byli Amerykanie R.S. Butler i A.W. Shaw. Według nich marketing to kombinacja czynników, które należy brać pod uwagę w celu przedsięwzięcia czynności o charakterze sprzedaży lub działalności mającej na celu popieranie sprzedaży. Według Ph. Kotlera „Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartości produktów” [Kotler 1994, s. 7]. Stowarzyszenie marketingu AMA [American Marketing Association] oficjalnie przedstawia „marketing” jako proces planowania i egzekwowania koncepcji, cen, promocji i dystrybucji w odniesieniu do idei, rzeczy i usług w celu stworzenia wymiany, która zaspokoi indywidualne i organizacyjne cele.

Peter F. Drucker w książce pt. „Praktyka Zarządzania” definiuje marketing jako działalność biznesową nakierowaną na kreowanie klienta. Marketing w całej swej istocie związany jest z klientem i każda działalność organi-

zacji, prowadzona w zakresie marketingu, powinna opierać się na tworzeniu i wymianie wartości z klientami [Drucker 2005, s. 11].

Marketing w Internecie

Marketing internetowy jest formą marketingu używaną do promocji towarów i usług, przesyłania informacji marketingowych i pozyskiwania klientów. Promocja ta odbywa się za pośrednictwem Internetu oraz narzędzi internetowych [Kotler 2004, ss. 193–211]. Narzędzia marketingu internetowego pomagają gromadzić dane o kliencie, co następnie jest wykorzystywane do przekazywania informacji o produktach i firmie pod kątem danego klienta. Najbardziej popularne narzędzia marketingu internetowego to: reklamy sieciowe, programy lojalnościowe, poczta elektroniczna, biuletyny elektroniczne, serwisy internetowe [www.cisco.com].

Marketingiem internetowym są również wszelkie działania pozwalające na komunikację z klientem za pośrednictwem for dyskusyjnych, poczty elektronicznej, jak również umieszczanie na stronie internetowej aktualnych ofert firmy czy informacji o produktach [Frąckiewicz 2006, ss. 73–76]. W ostatnim czasie marketing internetowy zmienił rozwój portali społecznościowych i mikroblogów.

Marketing internetowy pozwala firmom przeprowadzić skuteczną reklamę internetową, które nie posiadają zbyt dużego budżetu na promocję. Jest to możliwe dzięki dostępowi do gotowych szablonów marketingu internetowego, witryn internetowych, sklepów internetowych oraz firm zajmujących się projektowaniem stron internetowych [Berkley 2005, s. 12].

Rozwój Internetu spowodował wzrost jego zastosowania do celów komercyjnych. Internet stał się łącznikiem między firmą a klientem. Internet stwarza możliwość globalnego komunikowania się oraz personalizowania przekazu kierowanego do danej grupy odbiorców. Internet stworzył możliwość prowadzenia zupełnie nowych działań marketingowych, może być wykorzystany do prowadzenia badań marketingowych, promocji, dystrybucji, poszerzania rynku odbiorców, klientów. Zasadniczą różnicą między mediami tradycyjnymi a Internetem jest jego interaktywność, dwukierunkowość komunikacji pozwalająca bez mała każdego klienta traktować indywidualnie. Internet angażuje użytkownika w proces zbierania informacji, pozwala mu decydować, jakie informacje, w jakiej kolejności i kiedy ma uzyskać, dzięki czemu użytkownik odczuwa większą satysfakcję z zebranych informacji [Pilarczyk, Mruk, 2006, ss. 10–21]. W Internecie nie ma ograniczeń czasu,

emisji czy powierzchni reklamowych, każda reklama internetowa umieszczona na często odwiedzanej witrynie może przyciągnąć internautę na stronę firmy, a tym samym zdobyć potencjalnego klienta [Kierkowska 2007, s. 23–26]. W dodatku Internet daje możliwość integracji różnych narzędzi marketingowych w tym samym czasie [Guziur, ss. 11–25].

Marketing szeptany

Wraz z rozwojem Internetu, stele rośnie liczba jego użytkowników. Wiele sfer życia powoli zostaje przenoszona do wirtualnego świata. Tak ogromne zmiany w społeczeństwie mogą okazać się szansą dla marketingu sieciowego. Tą szansę doskonale wykorzystuje jedna z technik marketingu tradycyjnego, która po zaadaptowaniu się w wirtualnym świecie odnosi ogromne sukcesy na polu kreowaniu wizerunku marki czy też samej promocji usług i produktów. Mowa oczywiście o marketingu szeptanym.

Marketing szeptany w Internecie jest bardzo podobny do jego tradycyjnej formy, a zasadniczą różnicą pomiędzy nimi okazuje się jedynie miejsce przekazu informacji. Wirtualny świat niesie za sobą również nowo powstałe sieciowe społeczeństwa. Tworzenie grup społecznych w wirtualnym świecie Internetu następuje na podobnych zasadach jak w rzeczywistości. Ludzie dobierają sobie towarzystwo ze względu na ich zainteresowania, miejsce pracy, wykształcenie, wiek, status materialny, płeć czy też stan cywilny. Dokładnie takie same zachowania można zauważyć w sieci, z tym, że internauci są w tym przypadku najczęściej anonimowi, przez co ich wypowiedzi oraz opinie są o wiele bardziej śmiałe aniżeli w rzeczywistości.

Istnieje wiele powodów, które przemawiają za słusnością wykorzystania tego kanału informacyjnego do komunikacji z potencjalnym klientem. Za najważniejszy z nich należy uznać nowy trend związany ze sposobem poszukiwania informacji na temat danej firmy bądź konkretnej usługi przez osoby planujące dokonanie zakupu.

Marketing szeptany, stosowany do celów promocji konkretnej usługi, polega na umiejętnym i pozytywnym wypowiedaniu się na forach dyskusyjnych czy też portalach społecznościowych na temat danej oferty czy też całej firmy [www.arison.pl]. Duże znaczenie w tym przypadku ma treść przedstawianej informacji, a dokładniej rzecz ujmując – wiadomość pozostawiona do wglądu konkretnej grupy społecznej musi mieć charakter typowy dla większości wiadomości zamieszczanych przez jej współuczestników. Tylko w taki sposób pozostawiane przez marketingowców opinie będą traktowane po-

ważnie. Z tego też powodu wszelkie działania związane z marketingiem szeptanym powinny być profesjonalnie przygotowane, zarówno pod względem merytorycznym, jak i technicznym.

Marketing szeptany uznawany jest obecnie za jedną z najskuteczniejszych form marketingu sieciowego. Sukces tego rodzaju promowania firm oraz usług w sieci wiąże się z jego antyreklamowym charakterem. I choć w rzeczywistości, jest on reklamą, odbiorcy tej formy przekazu wcale jej tak nie odbierają. Wielu z nich wręcz celowo poszukuje dodatkowych źródeł informacji, ponieważ nie darzy zaufaniem treści przekazywanych przez źródła marketingowe. Brak zaufania do przekazu reklamowego w innych okolicznościach należałoby uznać za marketingową porażkę, jednak w tym przypadku jest to pożądaný skutek. Ponieważ dzięki takim okolicznościom możliwe jest zaistnienie na polu marketingu szeptanego [Podlaski 2011, s. 124].

Search Engine Land opublikował wyniki trzeciego i ostatniego przeglądu konsumentów Local Consumer Review Survey. Badanie przeprowadzone zostało między 15 stycznia a 1 marca 2012 roku i przedstawia ono zachowania zakupowe lokalnych konsumentów, następnie wyniki zestawiono z danymi z 2010 roku. Badanie skoncentrowane było w obrębie zachowań konsumenckich w stosunku do lokalnych firm i kiedy spojrzysz się na porównanie wyników z lat 2010 i 2012, wyraźnie widoczne jest zwiększenie wykorzystania mediów społecznościowych i wyszukiwarek internetowych wśród klientów, którzy chcą udzielić swoich rekomendacji produktów i usług [<http://www.afilioteka.pl/marketing-szeptany>].

Opisywana forma przekazu marketingowego posiada ważną zaletę – trafia wprost do klienta. Ryzyko, że działania promocyjne kierowane są do niewłaściwego odbiorcy, jest raczej niewielkie. W tym przypadku to klient poszukuje informacji na temat danej firmy bądź usługi, natomiast osoby zajmujące się ich promocją po prostu mu ich dostarczają. Takie działania mogą przynieść wymierne korzyści w postaci wzrostu zainteresowania firmą oraz sprzedaży samych usług [Zob. Balter, Butman 2005]. Potwierdzeniem skuteczności tego rodzaju reklamy usług w Internecie są wyniki raportu PQ Media „Prognoza marketingu szeptanego na lata 2009–2013”. Zamieszczone w nim obserwacje pokazują, że zastosowanie marketingu szeptanego cieszyło się największą popularnością w czasie głębokiego kryzysu gospodarczego. I tak można zauważyć prawie 15% wzrost wydatków na tę formę reklamy internetowej na rok 2008 w stosunku do roku 2007. Przedstawiony raport dużą uwagę poświęca także roli opinii innych konsumentów w podejmowaniu decyzji zakupowych. Według, zamieszczonych w nim informacji, klienci

coraz większą uwagę będą przywiązywać do rekomendacji i informacji zamieszczonych przez samych użytkowników produktów bądź też osób, które już skorzystały z danej oferty usługowej [www.arison.pl]. Wspomniane powyżej prognozy rozwoju marketingu szeptanego potwierdzają jak ważną rolę odgrywa w tym momencie ten rodzaj przekazu reklamowego w promocji usług i samych firm usługowych. Ponadto, nie należy zapominać, że jest to jedna z najbardziej przyszłościowych form marketingu i warto z niej korzystać w kampaniach e-marketingowych [Thomas 2004, s. 64–72].

Metoda i wyniki badań

Autor jest świadomy, że badanie miało jedynie charakter wstępny i fragmentaryczny i wymaga dalszego uzupełnienia, niemniej jednak w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, zostały wykorzystane zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badawcze, których analiza odbędzie się na zasadach właściwych dla każdej z kategorii danych. Tabela 1. przedstawia zbiorcze zestawienie wykorzystywanych w badaniu metod badawczych.

Tabela 1. Zbiorcze zestawienie wykorzystywanych w badaniu metod badawczych

Metoda badawcza	Typ badania	Próba
Analiza desk research	Jakościowe	-
Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)	Jakościowe	20
Wywiady kwestionariuszowe (CAWI)	Ilościowe	138

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. przedstawia kategorie respondentów objęte badaniem. Respondenci to przede wszystkim kadra zarządzająca przedsiębiorstw tj. właściciele, dyrektorzy, osoby odgrywające kluczową rolę w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Badane były podmioty gospodarcze z województwa łódzkiego. Strukturę próby według klasyfikacji terytorialnej obrazuje tabela 3.

Tabela 2. Kategorie respondentów objęte badaniem

Kategoria	Opis doboru próby	Respondenci
Sektor MŚP	Przedstawiciele sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw prowadzący działalność (mający siedzibę) na terenie województwa łódzkiego	Kadra zarządzająca przedsiębiorstw (właściciele, dyrektorzy, osoby odgrywające kluczową rolę w podejmowaniu decyzji strategicznych)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Struktura próby według klasyfikacji terytorialnej

	N	%
Belchatów	7	5,1%
Brzeziny	5	3,6%
Kutno	7	5,1%
Łask	4	2,9%
Łęczycza	6	4,3%
Łowicz	5	3,6%
Łódź	23	16,7%
Ozorków	7	5,1%
Pabianice	9	6,5%
Piotrków Tryb.	7	5,1%
Poddębice	8	5,8%
Radomsko	5	3,6%
Rawa Maz.	6	4,3%
Sieradz	7	5,1%
Skierniewice	5	3,6%
Tomaszów Maz.	6	4,3%
Wieluń	3	2,2%
Zduńska Wola	6	4,3%
Zgierz	12	8,7%
Ogółem	138	100%

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast tabela 4 przedstawia strukturę próby według liczby zatrudnionych pracowników.

Tabela 4. Struktura próby według liczby zatrudnionych pracowników

	Liczba zatrudnionych pracowników	N	%
Kategoria	od 1 do 9 osób	57	41,30
	od 10 do 49 osób	49	35,51
	od 50 do 249 osób	32	23,19
	Ogółem	138	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Blisko 45% kadry zarządzającej firm w tym sektorze twierdzi, że najlepszym źródłem pozyskiwania nowych zleceń dla ich firm są rekomendacje dotychczasowych klientów. Podobne wyniki (40%) pokazuje badanie zrealizowane przez Synergian.pl – porównywarkę usług. Duża część rekomendacji ma swoje miejsce w Internecie. Około 70% badanych chce, aby opinie i rekomendacje były wystawione w Internecie. W grupie badanych, którzy nie chcą, aby takie opinie były wystawiane, do głównych obaw należą: nieuczciwe zagrania konkurencji oraz wyolbrzymianie negatywnych opinii przez niezadowolonych klientów.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi na pytanie, czy chcesz, aby w Internecie znalazły się opinie i rekomendacje dotyczące Twojej firmy, jej usług i produktów

	Tak	Nie	Jest mi to obojętne
Całkowita liczba wskazań	97	26	15
Udział procentowy	70%	19%	11%

Źródło: opracowanie własne.

Jedynie 3 firmy z grona badanych posiadają pracownika, którego głównym zadaniem jest monitoring i moderowanie dyskusji na forach, blogach czy serwisach społecznościowych. Pozostałe z badanych firm działają sporadycznie, ad hoc lub w ogóle.

Mniej niż 5% badanych firm przyznało się do podszywania za zadowolonego klienta, natomiast blisko 70% badanych firm uważa takie działania za nieetyczne. Żadna z badanych firm nie zleciła takich działań na zewnątrz.

Tego typu błędne rozumienie marketingu szeptanego staje się niestety coraz powszechniejsze, a popyt na nieetyczne praktyki, polegające na podszywaniu się pod zadowolonych klientów, stale rośnie. Można zauważyć, że takich zleceń podejmują się już nie tylko same firmy czy początkujący freelancerzy, ale również niektóre agencje marketingowe czy PR.

Warto wspomnieć, iż firmy zajmujące się marketingiem szeptanym były wielokrotnie krytykowane przez organizacje pozarządowe i media. Reportery „Gazety” bez większych problemów znaleźli sto osób, które były gotowe za pieniądze zachwalać produkty w Internecie. Ich opinie na forach e-sklepów oraz porównywarek cenowych mogły wprowadzać kupujących w błąd [wyborcza.biz].

Tabela 6. Zestawienie odpowiedzi na pytanie, czy zdarzyło się Tobie lub pracownikom Twojej firmy podszywać za zadowolonego klienta w Internecie lub zlecić takie działania zewnętrznej firmie

	Tak	Nie	Zlecono takie działania firmie zewnętrznej
Całkowita liczba wskazań	6	132	0
Udział procentowy	4%	96%	0%

Źródło: opracowanie własne.

Żadna z badanych firm nie przyznała się do podszywania się za niezadowolonego klienta działającego na niekorzyść konkurencji. Blisko 90% badanych firm uznało to za działanie nieetyczne [Bailey 2004, s. 169–182].

Podsumowanie

Jak wykorzystany zostanie potencjał marketingu szeptanego? Na świecie najwyższy priorytet w działaniach marketingu internetowego nadają firmy serwisom społecznościowym. W Polsce trend prezentuje się podobnie. A prognozy branżowych ekspertów są bardziej niż optymistyczne [Raport Marketing Szeptany, www.interaktywnie.com]. Wiarygodność wymienianych opinii i informacji jest kluczowym elementem prowadzenia kampanii reklamowych opartych na marketingu szeptanym. Opiniotwórczość blogerów od jakiegoś czasu spada, zastąpili ich znajomi często z całego świata – ich opinia staje się często bardziej miarodajna niż przypadkowego użytkownika forum lub blogera.

Wyniki tego badania nie są jednak optymistyczne, pomimo faktu, że 70% badanych chce, aby opinie i rekomendacje dotyczące ich firmy, jej usług i produktów znajdowały się w Internecie, to jedynie 3 firmy z grona badanych posiadają pracownika, którego głównym zadaniem jest monitoring i moderowanie dyskusji na forach, blogach czy serwisach społecznościowych. 30% badanych wciąż nie życzy sobie zamieszczania takich opinii, a do głównych obaw w tym przypadku należą: nieuczciwe zagrania konkurencji oraz wyolbrzymianie negatywnych opinii przez niezadowolonych klientów.

Bibliografia

- Bailey A.A. (2004), *Thiscompanysucks.com: The use of the Internet in negative consumer-to-consumer articulations*, "Journal of Marketing Communications", 10(3), 169–182.
- Balter D., Butman J. (2005), *Grapevine: The new art of word-of-mouth marketing*, New York: Penguin.
- Berkley H. (2005), *Marketing internetowy w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Drucker P.F. (2005), *Praktyka Zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Frąckiewicz E. (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Kierkowska P. (2007), *E-biznes Relacje z klientem*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Kotler P. (1994), *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Kotler P. (2004), *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Pilarczyk B., Mruk H. (2006), *Kompendium wiedzy o marketingu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Pilarski A., *Internetowy marketing szeptany – co to znaczy?*, www.arison.pl, 06.11.2012.
- Podlaski A. (2011), *Marketing społecznościowy, Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice.
- Raport Marketing Szeptany*, www.interaktywnie.com, 07.11.2012.
- Thomas G.M. Jr. (2004), *Building the buzz in the hive mind*, "Journal of Consumer Behaviour", 4(1), 64–72.
- http://www.cisco.com/web/PL/solutions/smb/webmarketing/wm_what.html, 05.11.2012.
- <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx>, 07.11.2012.

Andrzej Woźniak
Społeczna Akademia Nauk

Hedging jako strategia zabezpieczająca przedsiębiorstwo przed negatywnym oddziaływaniem kryzysu

Hedging as the strategy to protect a company against negative effect of the crisis

Abstract: This article presents hedging strategies as a method for protecting a company against negative effect of the global financial crisis. This paper describes the complexity of derivative instruments and its potential positive or negative impact on a company financial situation. It also presents the estimate for the disadvantageous derivative instruments which were purchased by Polish companies. Finally the author presented tremendous significance of hedging strategies for risk management in KGHM Polska Miedź S.A. – the ninth largest producer of copper and the third largest producer of silver in the world which is listed on the Warsaw Stock Exchange.

Key words: strategic management, global financial crisis, strategy, hedging.

Wstęp

Zarządzanie strategiczne jest istotnym procesem w zarządzaniu wspólnym przedsiębiorstwem, zarówno w okresie stabilizacji gospodarczej, jak i załamania gospodarczego. Problematyka niniejszego artykułu odnosi się do aktualnych problemów funkcjonowania przedsiębiorstw na świecie, bezpośrednio związanych ze światowym kryzysem, który rozpoczął się jesienią 2008 roku. Tematyka artykułu dotyczy konieczności redefinicji założeń strategicznych przedsiębiorstwa i działań zmierzających w kierunku ograniczania skutków załamania gospodarczego od momentu jego rozpoczęcia. Celem artykułu jest analiza wpływu hedgingu jako strategii zabezpieczającej przedsiębiorstwo przed negatywnymi skutkami kryzysu.

Charakterystyka współczesnego kryzysu rynków finansowych

A. Greenspan – amerykański ekonomista, przewodniczący Rady Gubernatorów Systemu Rezerwy Federalnej USA w latach 1987–2006 – opisał wydarzenia, jakie miały miejsce w 1987 roku w USA z punktu widzenia nowo powołanego przewodniczącego FED. W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych, mimo trwającego czteroletniego okresu ery ekspansji Reagana i kwitnącej gospodarki, widoczne były również oznaki niestabilności. Nastąpiło historyczne przekroczenie poziomu 2 tysięcy punktów przez indeks Dow Jones Industrial Average, a giełda zanotowała wzrost o przeszło 40%. Na Wall Street panowała ciągła spekulacja. Sytuacja gospodarcza nie była mocna z powodu braku danych makroekonomicznych, dług publiczny rósł w szybkim tempie, dolar tracił na wartości, a ceny konsumpcyjne wzrastały dwa razy szybciej niż rok wcześniej [Greenspan 2008, ss. 119–120].

Wraz z początkiem października 1987 roku amerykańska giełda notowała spadki, wynikające z paniki na rynku. Początkowo spadek wyniósł 6%, potem 12%, w końcu w piątek 16 października indeks Dow Jones spadł o 108 punktów. W ciągu kilku tygodni z giełdy wyprowadzono prawie pół biliona dolarów. Jednakże najgorsze wydarzenia miały dopiero nastąpić niebawem. 19 października sesja giełdowa zakończyła się spadkiem indeksu Dow Jones o 508 punktów, co stanowiło 22,5%. Było to największe dzienne załamanie w historii, większe nawet niż zanotowane w Czarny Piątek (1929 r.), który zapoczątkował Wielki Kryzys. Dzień ten zapisał się w historii jako Czarny Poniedziałek [Greenspan 2008, s. 122–123].

Jesień 2008 roku przeszła do historii jako początek ogólnoswiatowego kryzysu rynków finansowych. Bezpośrednią przyczyną było załamanie się rynku pożyczek hipotecznych o dużym ryzyku, które były sprzedawane na ogromną skalę zarówno przez banki europejskie, jak i amerykańskie pod postacią obligacji ustrukturyzowanych opierających się na nieruchomościach. Następnie miała miejsca cała lawina zdarzeń. Lehman Brothers – jeden z najstarszych i jednocześnie największych banków inwestycyjnych w USA – złożył 15 września wniosek o upadłość, a bank Merrill Lynch został przejęty przez Bank of America. Pod koniec września niezbędna okazała się interwencja finansowa i w rezultacie nastąpiło przejęcie kontroli nad belgijskim bankiem Fortis przez Holandię, Luksemburg i Belgię. Następne rządy także zdecydowały się na udzielenie pomocy ustanawiając pakiety mające na celu wsparcie instytucji finansowych: USA – 700 mld USD (4 październik), Wielka Brytania – 800 mld USD (7 październik) i Hiszpania – 68 mld USD (10 październik). Polska również nie uniknęła negatywnego wpływu tych wyda-

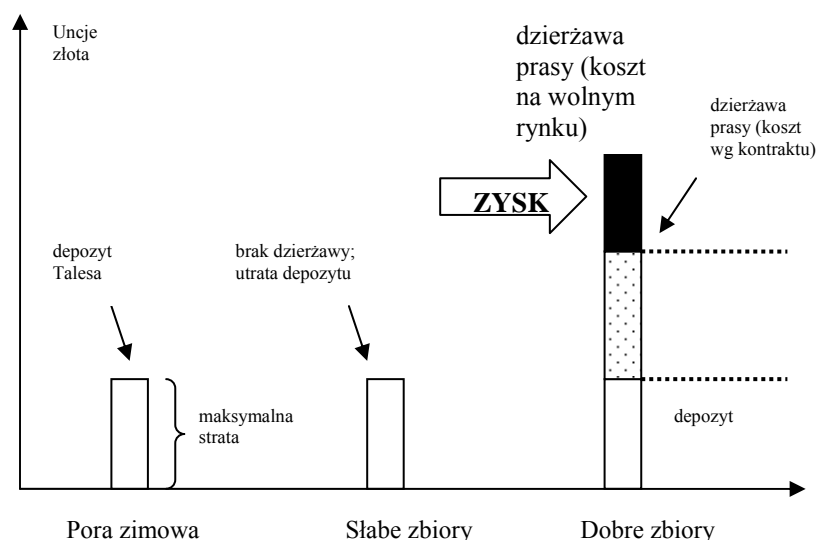
W USA indeks Dow Jones Industrial (DJIA) osiągnął 20 maja 2009 r. poziom 8 422,04 punktów i stracił w skali roku 34,35%, czyli zakres spadków był podobny jak w WIG20. Minimum wyniosło 6 469,95 punktów [<http://stooq.pl/q/?s=djia&d=20090520>, dn. 21.05.2009]. Największe spadki WIG20 nastąpiły w bardzo podobnych okresach jak w przypadku Dow Jones, tak więc zależność w stosunku do sytuacji w USA była zdecydowana.

Istota instrumentów pochodnych

Istnieje wiele koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem w okresie kryzysu, a jedną z ważniejszych są niewątpliwie transakcje zabezpieczające (instrumenty pochodne). Pierwsze informacje, dotyczące instrumentów pochodnych, odszukano w zapisach Arystotelesa powstałych ok. 2 400 lat temu. Opisał on przypadek Talesa (rysunek 1), który będąc ubogim filozofem, postanowił udowodnić, że jego mądrość mogłaby uczynić go bogatym. Dzięki powiązaniu wiedzy z zakresu astronomii ze zjawiskiem sezonowości w rolnictwie wywnioskował, że sprzyjające warunki atmosferyczne powinny przyczynić się do obfitych zbiorów oliwek w nadchodzącym sezonie. Tales złożył nieduże sumy pieniędzy u wszystkich właścicieli pras służących do wyciskania oliwy z oliwek, jako depozyt dający mu wyłączne prawo do ich użytkowania w czasie urodzaju. Następnie zbiory okazały się zgodne z jego przypuszczeniami i posiadając prawo użytkowania wszystkich okolicznych pras, stał się monopolistą, dyktującym dowolne ceny za ich wynajem. Kontrakt Talesa opierał się na tych samych założeniach, na jakich bazują współcześnie występujące instrumenty pochodne, takie jak opcje czy kontrakty futures [Crawford, Sen 2002, s. 7].

Poprzez wpłatę depozytu zgodnie z zawartym kontraktem Tales uzyskiwał prawo do dzierżawy. Należy podkreślić, że nie był to obowiązek dla Talesa. Decydując się na użycie pras, musiał dopłacić resztę kwoty dzierżawy, natomiast w innym wypadku tracił depozyt, a właściciel odzyskiwał prawo do wynajmu prasy na podstawie nowej umowy [Crawford, Sen 2002, s. 7–8].

Rysunek 1. Opcja dzierżawy według kontraktu Talesa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Crawford, B. Sen [2002, s. 8]

W dzisiejszych czasach opcja jest definiowana jako: „umowa między nabywcą (posiadaczem) a sprzedawcą (wystawcą), dająca nabywcy prawo do kupna (opcja kupna – *call option*) lub sprzedaży (opcja sprzedaży – *put option*) instrumentu bazowego przed lub w ustalonym dniu w przyszłości po określonej cenie w zamian za opłatę”. Istotą tej definicji jest to, że posiadacz opcji ma prawo do kupna lub sprzedaży instrumentu bazowego, ale nie ma obowiązku. Natomiast w odmiernej sytuacji jest wystawca opcji, który na żądanie nabywcy opcji jest zobowiązany do kupna lub sprzedaży instrumentu bazowego [Tarczyński 2003, s. 15–16].

Każda decyzja, jaką podejmuje przedsiębiorstwo, wiąże się z ryzykiem, które jest normalnym zjawiskiem występującym w gospodarce. Jednakże nie da się przewidzieć dokładnie wszystkich czynników, jakie potencjalnie mogą wystąpić w przyszłości, a które stanowiły podstawę podjęcia danej decyzji. W takim ujęciu ryzykiem jest niepewność, czy podjęta decyzja okaże się trafna w przyjętym horyzoncie czasu lub też przyniesie negatywne skutki. Ryzyko będzie mniejsze, jeśli przedsiębiorstwo trafnie potrafi zanalizować sytuację, w jakiej znajduje się w danym momencie oraz posiada precyzyjne informacje o prawdopodobnym przyszłym rozwoju sytuacji. W obecnej rzeczywistości, czyli na początku XXI wieku – erze Internetu i postępującej

globalizacji – zmienność sytuacji na rynkach jest bardzo duża i w konsekwencji trudne staje się stawianie trafnych prognoz. Ich ryzyko zwiększa się wraz z wydłużaniem się horyzontu czasowego, do jakiego się odnoszą. Tak więc można z całą pewnością stwierdzić, że ryzyka w działalności gospodarczej nie da się całkowicie wyeliminować, ale aby przetrwać należy podejmować działania w celu jego ograniczania [Tarczyński 2003, s. 143].

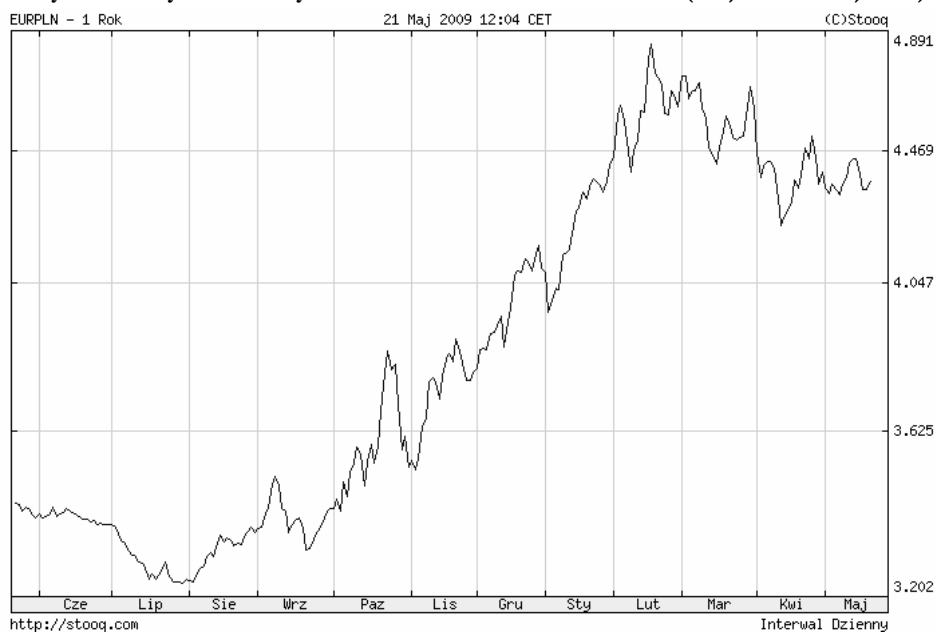
Hedging jako metoda zabezpieczania się przed ryzykiem działalności gospodarczej

Hedging jest jednym z instrumentów do zabezpieczania się przed ryzykiem w działalności gospodarczej. Pojęcie wywodzi się od angielskiego słowa *hedge*, które oznacza zabezpieczanie się przed czymś. M. Biegański i A. Janc definiują hedging w odniesieniu do sfery gospodarczej, jako: „nowoczesną metodę ograniczania ryzyka za pomocą transakcji terminowych, których przedmiotem są finansowe instrumenty pochodne”. Metoda ta ma na celu umożliwienie przedsiębiorstwom zabezpieczania się przed ryzykiem systematycznym, czyli dotyczącym zmienności kursów walut, akcji oraz stóp procentowych. Hedging powstał w odpowiedzi na zwiększające się narażenie działalności przedsiębiorstw na różne typy ryzyka. Stosowanie hedgingu do zmniejszania ryzyka, czyli zgodnie z założeniami, nie stanowi zagrożenia dla finansów przedsiębiorstwa. Natomiast w sytuacji, gdy metoda ta jest wykorzystywana do spekulacji, rezultaty mogą okazać się niebezpieczne. Historycznym przykładem może być Metallgesellschaft AG – koncern metalurgiczny z Niemiec – który w 1993 roku poniósł stratę w wysokości 1,8 mld USD, zawierając kontrakty forward oraz futures, bazujące na cenie ropy naftowej [Biegański, Janc, ss. 15, 20].

Instrumenty pochodne mają też swoje zastosowanie w okresie kryzysu, tak więc menedżerowie firm powinni ze szczególną starannością podejmować związane z nimi decyzje w takim okresie. W wyniku powszechnego stosowania jednolitych strategii pochodnych, występujący w gospodarce stan nierównowagi może się jeszcze bardziej pogłębić. Pojawienie się kryzysu może spowodować przepływy pieniężne na dużą skalę, które wywołują negatywne skutki i pogarszają sytuację kryzysową. Poza tym kryzysy oddziałują również na większe wahania cen i kursów rynkowych, a w efekcie wycena najbardziej zmiennych instrumentów pochodnych staje się bardzo trudna. W rezultacie rynek tych instrumentów traci płynność, co zwiększa ryzyko przedsiębiorstw, gdyż nie mogą się zabezpieczyć ani też stosować hedgingu.

Tak więc instrumenty pochodne mogą prowadzić do destabilizacji rynków [Grabowski 1998, ss. 76–77].

Wykres 2. Wykres roczny kursu EUR w stosunku do PLN (maj 2008 – maj 2009)



Źródło: <http://stoq.pl/q/?s=eurpln&c=1y&t=l&a=lg&b=1>, dn. 21.05.2009.

Wykres 2 przedstawia roczny wykres kursu EUR w stosunku do PLN w okresie pomiędzy 20 maja 2008 r., a 21 maja 2009 r. Średni kurs NBP dla EUR wyniósł na początku okresu – 3,39 zł [<http://www.nbp.pl/Kursy/TabArch.aspx?n=a098z080520>, dn. 21.05.2009], a na końcu – 4,41 zł. [<http://www.nbp.pl/Kursy/TabArch.aspx?n=a098z090521>, dn. 21.05.2009]. W skali roku EUR umocniło się do PLN aż o 30,09%. Wahania kursu były bardzo duże, gdyż minimum roczne wyniosło 3,20 zł (31 lipca 2008 r.) [<http://www.nbp.pl/Kursy/TabArch.aspx?n=a149z080731>, dn. 21.05.2009], a maksimum roczne – 4,90 zł (18 lutego 2009 r.) [<http://www.nbp.pl/Kursy/TabArch.aspx?n=a034z090218>, dn. 21.05.2009]. Amplituda wahań wyniosła 1,70 zł, czyli ok. 53%. W stabilnych warunkach gospodarczych taka sytuacja nie miałaby miejsca.

Straty polskich przedsiębiorstw w wyniku nabycia niekorzystnych opcji walutowych

M. Andrzejewski przedstawił wyniki badań naukowych dotyczących asymetrycznych, złożonych instrumentów pochodnych, oferowanych przez instytucje finansowe w Polsce. Badania przeprowadzono w Katedrze Rachunkowości Finansowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z pomocą Katedry Finansów Akademii Ekonomicznej w Katowicach na przełomie lat 2008 i 2009. Badania miały na celu zanalizowanie struktury instrumentów pochodnych, określanych mianem opcji walutowych oraz ustalenie, „czy ich konstrukcja była zgodna z zasadami ekonomii w kontekście tego, że były one oferowane eksporterom jako zerokosztowe instrumenty, zabezpieczające przed ryzykiem kursowym i określenie wpływu ich funkcjonowania na gospodarkę polską w ujęciu makroekonomicznym”. Oparto się na analizie pełnej dokumentacji, jaką stanowiły umowy i transakcje operacji zabezpieczających, zawarte przez eksporterów z bankami. M. Andrzejewski stwierdził, że do zabezpieczenia się eksporterów przed ryzykiem kursowym nadają się wyłącznie nabywane opcje typu put, natomiast wystawianie opcji typu call wiąże się z ryzykiem ogromnych strat [Andrzejewski 2009].

Wynika to z tego, że nabywca opcji typu call – w tym wypadku instytucja finansowa – zabezpiecza się przed wystąpieniem niekorzystnej zmiany cen instrumentów pochodnych i w przypadku wystąpienia sprzyjającej sytuacji ma szansę na osiągnięcie zysku. Natomiast zysk eksportera, jako wystawcy tej opcji, ogranicza się do uzyskanej premii, za to ryzyko staje się w zasadzie nieograniczone. Jedynym zasadnym działaniem przy wystawieniu takiej opcji jest kupno opcji opartej na takich samych warunkach [Tarczyński, s. 115].

Badania wykazały, że eksporterzy nieświadomie wystawiali opcje typu call, a przyczyną takich decyzji było prawdopodobnie podstępne wprowadzenie w błąd przez banki. Banki zaoferowały przedsiębiorstwom złożony instrument pochodny, który miał być dodatkowo pozbawiony kosztów. Składały się na niego dwie opcje: typu put i typu call (zawsze o dwa razy większym nominale niż typu put). W wyniku takiej konstrukcji ryzyko rozłożone jest asymetrycznie, a przedsiębiorstwa nabywając takie instrumenty, stają się spekulantami i narażają się na poniesienie nieograniczonych strat. Udowodniono również, że za wprowadzeniem asymetrycznych, złożonych instrumentów pochodnych (AZIP) do polskiej gospodarki stoją międzynarodowe instytucje finansowe. Wysunięto też hipotezę mówiącą, iż widoczne wahania kursu złotego mają charakter spekulacyjny i dążą do osłabienia pol-

skiej waluty. Prowadzi to do wniosku, że przy pomocy wirusa AZIP, następuje makroekonomiczna spekulacja na skalę międzynarodową. Ostrożnie szacunki, przy założeniu kursu 4,6 zł za 1 euro i posiadaniu opcji przez 1000 przedsiębiorstw, wyceniają wartość opcji w ciągu najbliższych 12 miesięcy na kwotę 40 mld zł. W podsumowaniu swoich badań M. Andrzejewski postawił hipotezę, która zakłada, iż asymetryczne, złożone instrumenty pochodne przyczyniły się bezpośrednio do powstania kryzysu finansowego [Andrzejewski, dn. 16.02.2009].

Przykładem firmy, która zakupiła opcje walutowe, jest Sklejka Paged, zajmująca się eksportem drewna. W lipcu 2008 roku wykupiła dwuletnie opcje walutowe, mające zabezpieczyć 53% przychodów z eksportu. Opcje put wyniosły 20,5 mln euro, a opcje call – 43,8 mln euro. Jednakże przy odwróceniu się trendu na rynku walutowym, firma nie realizuje posiadanych opcji put, a różnica pomiędzy opcją call a przychodami z eksportu jest faktycznym wynikiem rozliczenia opcji call i wynosi w tym przypadku 5,4 mln euro. W dodatku dzięki temu, iż firma będzie dalej osiągać przychody z eksportu, banki umożliwiają wydłużanie okresów rozliczania opcji. Większość eksporterów informuje opinię publiczną o opcjach walutowych dopiero po ich rozliczeniu, tak więc ciężko jest szacować skalę tego zjawiska w polskich przedsiębiorstwach [Kowalik 2009]. Komisja Nadzoru Finansowego szacuje straty polskich form na opcjach walutowych na 15 mld PLN, a Stowarzyszenie na rzecz Obrony Polskich Przedsiębiorstw nawet na 200 mld PLN. Jak widać wyraźnie rozbieżności w obliczeniach są ogromne [Zielewski, Urasiński 2009].

Instrumenty pochodne mogą okazać się bardzo użytecznym elementem, ale także wiążą się z wysokim ryzykiem. Kadra kierownicza powinna mieć dostęp do informacji na temat posiadanych przez przedsiębiorstwo instrumentów pochodnych oraz stopnia występującego ryzyka. Są to działania dotyczące zarządzania ryzykiem, które ma ogromny wpływ na efektywność działania każdego przedsiębiorstwa [Johnson 2001]. Aby uniknąć ryzyka wystąpienia strat, należy podjąć następujące działania [Grabowski 1998]:

1. Wprowadzenie odpowiedniego nadzoru wewnątrz firmy, który pozwoli na kontrolę rozliczania i księgowania pozycji inwestycyjnych.
2. Ustanowienie obligatoryjnego obowiązku zatwierdzania znaczących decyzji i oceniania zagrożeń z nimi związanych przez zarząd przedsiębiorstwa. Wyklucza to możliwość samodzielnego zawierania ryzykownych transakcji przez poszczególne jednostki.

3. Zakazanie podejmowania działań na dużą skalę mających na celu osiągnięcie zysku w wyniku przeprowadzenia manipulacji rynkowych.

Skuteczne zastosowanie hedgingu przez KGHM Polska Miedź S.A.

Na wykresie 3. widać ewidentną zależność pomiędzy notowaniami cen miedzi a wyceną giełdową KGHM. Wraz z postępującym spadkiem cen miedzi pomiędzy lipcem a sierpniem, cena akcji KGHM proporcjonalnie spadała. Na początku października znaczny spadek ceny miedzi spowodował bardzo silne spadki wyceny akcji KGHM, gdyż inwestorzy obawiali się o kondycję spółki w nowych uwarunkowaniach. Następnie, wraz ze stopniowym wzrostem ceny miedzi, która osiągnęła w maju 2009 roku poziom zbliżony do tego z początku października 2009 roku, akcje KGHM zdecydowanie zyskiwały na wartości. Rosnące ceny miedzi, wynikające z poprawiających się w I kwartale 2009 roku nastrojów na świecie, spowodowały wzrost cen akcji KGHM w maju 2009 roku do poziomu sprzed wybuchu kryzysu.

Wykres 3. Notowania KGHM Polska Miedź S.A. w stosunku do kontraktów na miedź w ujęciu rocznym (czerwiec 2008 – maj 2009)



Źródło: <http://stoq.pl/q/?s=hg.f&d=20090529&c=1y&t=l&a=lg&b=1&r=kgh>, dn. 29.05.2009.

Zarząd KGHM jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie ryzykiem rynkowym w Spółce i podejmuje wszelkie decyzje po uzyskaniu rekomendacji od Komitetu Ryzyka Rynkowego. Spółka stosuje głównie strategie zabezpieczające, oparte na instrumentach pochodnych oraz hedging naturalny. KGHM w sposób ciągły monitoruje zarówno rynek metali, jak i rynek walutowy, a uzyskane z nich analizy służą do opracowywania strategii zabezpieczających. Zarząd KGHM odpowiedzialny jest także za zarządzanie płynnością finansową oraz ryzykiem kredytowym. Spółka analizuje płynność finansową w różnych horyzontach czasowych. W zarządzaniu ryzykiem kredytowym specjalizuje się specjalnie powołany do tego organ – Komitet Ryzyka Kredytowego [*Zwięzła ocena sytuacji...*].

Do głównych rodzajów ryzyka rynkowego, na jakie narażony jest KGHM, należą:

- „ryzyko zmian cen metali,
- ryzyko zmian kursów walutowych,
- ryzyko zmian stóp procentowych,
- ryzyko płynności,
- ryzyko kredytowe” [*Zwięzła ocena sytuacji...*].

KGHM stosował strategie zabezpieczające zarówno surowce, jak i różnice kursowe. W latach 2004–2007 KGHM odnotowywał coroczne straty na transakcjach zabezpieczających, a największa wystąpiła w 2006 roku i wyniosła – 2 482 mln zł [*Budżet na 2009 rok...*]. Spółka zabezpieczyła cenę miedzi w 2008 roku dla ok. 35% swojej sprzedaży, o ok. 10% więcej niż w roku wcześniejszym. W przypadku srebra udział ten wyniósł w 2008 roku 32%, gdy w 2007 roku było to tylko 6%. Przychody ze sprzedaży Spółki były zabezpieczone w ok. 11% w 2008 roku. Po podsumowaniu 2008 roku KGHM zanotował dodatni wynik w wyniku stosowania instrumentów pochodnych. Na zysk w wysokości 368 mln zł (w 2007 roku strata wyniosła – 749 mln zł) złożyły się: ujemny wynik transakcji walutowych i dodatni transakcji zabezpieczających rynek metali. Z danych podanych przez Spółkę wynika, że nie posiadała ona żadnych toksycznych opcji [*Zwięzła ocena sytuacji...*]. W I półroczu 2009 r. wynik na instrumentach pochodnych ukształtował się na poziomie 376 957 tys. zł. Efektywna część wyceny instrumentów zabezpieczających przeniesiona z kapitałów własnych do przychodów ze sprzedaży w rachunku zysków i strat w okresie obrotowym wyniosła 487 548 tys. zł. Pozostałe koszty operacyjne z tytułu wyceny instrumentów pochodnych

wyniosły 91 887 tys. zł, a z tytułu realizacji instrumentów pochodnych wyniosły 18 704 tys. zł. [*Sprawozdanie finansowe...*].

Podsumowując, w latach koniunktury gospodarczej KGHM zabezpieczał ogromne przychody zawierając różne transakcje zabezpieczające i ponosił z tego tytułu znaczne koszty. Natomiast w 2008 roku, gdy pojawił się kryzys, prowadzona od wielu lat polityka zabezpieczeń okazała się trafna i uchroniła spółkę przed olbrzymimi stratami oraz ogromnymi problemami.

Wykres 4. przedstawia notowania kursu USD w odniesieniu do PLN w okresie pomiędzy czerwcem 2006 roku a majem 2009 roku. Kurs USD ma istotne znaczenie dla działalności KGHM, dlatego widoczne na wykresie osłabienie kursu w 2008 roku wpłynęło na słabsze wyniki Spółki. Do końca 2006 roku kurs USD znajdował się powyżej 2,87 zł, a następnie w 2007 roku tracił na wartości i na koniec roku wyniósł ok. 2,45 zł. Minimum kursu USD nastąpiło 21 lipca 2008 roku i wyniosło 2,02 zł. [<http://www.nbp.pl/Kursy/TabArch.aspx?n=a141z080721>, dn. 29.05.2009]. Potem nastąpiły gwałtowne wzrostu kursu do maksymalnego poziomu ok. 3,88 zł w lutym 2009 roku. Następnie kurs USD zaczął spadać i utrzymuje się cały czas powyżej poziomu 3 zł.

**Wykres 4. Kurs USD w stosunku do PLN w ujęciu trzyletnim
(czerwiec 2006 – maj 2009)**



Źródło: <http://stoq.pl/q/?s=usdpln&c=3y&t=l&a=lg&b=1>, dn. 29.05.2009.

Podsumowanie

Trwająca od jesieni 2008 roku recesja gospodarcza w Stanach Zjednoczonych jest już dziesiątą, licząc od zakończenia drugiej wojny światowej. Poprzednie recesje trwały nie mniej niż sześć miesięcy i nie więcej niż szesnaście miesięcy. Z tego wynika, że recesje w Stanach Zjednoczonych występują średnio co pięć lat [Kaczmarek 2009, s. 38–39]. Znaczenie hedgingu dla zarządzania ryzykiem w okresie kryzysu wzrasta, gdyż odpowiednie jego stosowanie pozwala na zabezpieczenie się przed destabilizacją gospodarki światowej. Jednakże niekorzystne derywaty mogą spowodować ogromne straty, dlatego decyzje dotyczące zabezpieczenia się instrumentami pochodnymi powinny być podejmowane ze szczególną uwagą, głównie poprzez wprowadzanie odpowiedniego nadzoru wewnątrz firmy, który pozwoli na kontrolę rozliczania i księgowania pozycji inwestycyjnych. Na przykładzie KGHM Polska Miedź S.A. można zaobserwować pozytywny wpływ stosowania hedgingu jako strategii zabezpieczającej przedsiębiorstwo przed negatywnym oddziaływaniem kryzysu.

Bibliografia

- Adamkiewicz Z., Suder J. (2009), *Kryzys na rynkach finansowych a wycena instrumentów finansowych*, „Rachunkowość”, nr 2, ss. 10–18.
- Andrzejewski M. (2009), *Anatomia i mechanizm działania wirusa wywołującego kryzys finansowy w Polsce czyli rzecz o asymetrycznych, złożonych instrumentach pochodnych w ujęciu mikro- i makroekonomicznym – wyniki badań naukowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009-02-05, <http://www.pb.pl/images/files/2009/02/0ed3ae97-b292-47ab-a806-4602d0722a82.pdf>, dn. 16.02.2009.
- Biegański M., Janc A. (2001), *Ryzyko w działalności gospodarczej oraz hedging jako instrument zabezpieczenia się przed ryzykiem* [w:] M. Biegański, A. Janc (red.), *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, AE w Poznaniu, Poznań.
- Crawford G., Sen B. (2002), *Instrumenty pochodne. Narzędzia podejmowania decyzji finansowych*, Liber, Warszawa.
- Grabowski W. (1998), *Instrumenty pochodne a współczesne kryzysy finansowe*, Biblioteka Menedż. I Bankowca, Warszawa.
- Greenspan A. (2008), *Era zawirowań. Krok w nowy wiek*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa.
- Johnson P.M. (2001), *Instrumenty pochodne. Przewodnik menedżera*, WIG-Press, Warszawa.
- Kowalik F. (2009), *Można żyć z tą chorobą*, „Forbes”, nr 03.
- Rue L.W., Holland P.G. (1989), *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing Company, New York.

Sprawozdanie finansowe za I półrocze 2009 roku, KGHM Polska Miedź S.A., Lubin, sierpień 2009 r., http://www.kghm.pl/_files/Report/pol_2009.pdf, dn. 23.11.2009.

Tarczyński W. (2003), *Instrumenty pochodne na rynku kapitałowym*, PWE, Warszawa.

Zielewski P., Urański G. (2009), *Opcje – jak wybrać*, „Forbes”, nr 03. *Zwięzła ocena sytuacji KGHM POLSKA MIEDŹ S.A.*, KGHM Polska Miedź S.A., Lubin, dnia 8 maja 2009 r., <http://www.kghm.pl/index.dhtml?module=articles&id=3412>, dn. 17.05.2009.

www.gpw.pl.

www.kghm.pl.

www.nbp.pl.

www.stooq.pl.

Andrzej Woźniak
Społeczna Akademia Nauk

Robert Seliga
Społeczna Akademia Nauk

Czynniki wpływające na rozwój jednostek medycznych w Polsce

Factors affecting the development of medical units in Poland

Abstract: The health care system in Poland has a significant impact on the development of medical units that are differentiated according to various criteria. Many health care reform did not result in radical changes in the healthcare system. There are still a number of issues that prevent the efficient management of medical units in Poland. The aim of the article is to present determinants of the health care system in Poland and the analysis of the factors that have a significant impact on the development of medical units in Poland.

Key words: health sector, medical units, development strategy, Polish hospitals.

Wstęp

Konstrukcja polskiego systemu opieki zdrowotnej ma istotny wpływ na rozwój jednostek medycznych, które są zróżnicowane ze względu na różne kryteria. Ze względu na klasyfikację świadczeniodawców istotna jest struktura założycielska szpitala. Natomiast istniejące powiązania pomiędzy organizacjami funkcjonującymi w sektorze opieki zdrowotnej w Polsce wskazują na następujące zmienne, mające wpływ na strategię jednostek medycznych: wielkość i poziom specjalizacji.

Liczne reformy opieki zdrowotnej nie spowodowały radykalnych zmian w systemie opieki zdrowotnej. W dalszym ciągu istnieje szereg problemów uniemożliwiających sprawne zarządzanie jednostkami medycznymi w Polsce. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań systemu opieki zdrowotnej w Polsce i analiza czynników mających istotny wpływ na rozwój jednostek medycznych w naszym kraju

Uwarunkowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce

Wprowadzone w 1999 roku powszechne ubezpieczenie zdrowotne stanowiło działanie dostosowawcze w zakresie ochrony zdrowia w związku ze zmieniającymi się warunkami społeczno-gospodarczymi. Pojawienie się kas chorych i decentralizacja środków przeznaczonych na ochronę zdrowia nie były jedynymi zmianami, jakie zostały w tym czasie wprowadzone. Drugą kwestią była zmiana właścicieli publicznych zakładów opieki zdrowotnej – w większości przypadków stały się nimi samorządy terytorialne. Zmieniły się zasady gospodarki finansowej zakładów, jednakże szpitale nie były odpowiednio przygotowane na to rozwiązanie [Ciura 2005, s. 2]. Sytuacja ta zmusiła szpitale bez wcześniejszego doświadczenia w tym zakresie do negocjacji i kontraktowania usług z kasami chorych i Ministerstwem Zdrowia, będącymi nowymi dysponentami środków publicznych [Sobiech 2003, s. 151]. Ponadto istotną zmianą była zasada płacenia za wykonane świadczenia, zamiast – jak miało miejsce wcześniej – za utrzymanie łóżek szpitalnych. W rezultacie świadczeniodawcy zostali zmuszeni do wprowadzania zmian w postaci redukcji pracowników i liczby łóżek, a w konsekwencji doprowadziło to do likwidacji niektórych publicznych zakładów opieki zdrowotnej [Ciura 2004, s. 4].

Powszechne obowiązkowe ubezpieczenie zdrowotne zostało wprowadzone w Polsce Ustawą z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz. U. Nr 28, poz. 153 z późniejszymi zmianami). Ubezpieczenie zdrowotne zostało oparte na następujących zasadach (art. 1a powyższej ustawy) [Szczęch 2009, s. 20]:

- solidarności społecznej,
- samofinansowania,
- samorządności,
- zapewnienia równego dostępu do świadczeń,
- prawa wolnego wyboru świadczeniodawcy i kasy chorych,
- działalności kas chorych nie dla zysku,
- gwarancji państwa,
- gospodarności i celowości działania.

Utworzonych zostało szesnaście regionalnych kas chorych i jedna branżowa dla służb mundurowych. Do zadań kas chorych należało między innymi: gromadzenie środków finansowych, zarządzanie środkami finansowymi, ustalanie planu finansowego i finansowanie umów o udzielanie świad-

czeń zawartych ze świadczeniodawcami. Podstawowe źródło przychodów kas chorych stanowiły składki ubezpieczeniowe. Innymi źródłami przychodów kas chorych były: dochody z lokat i papierów wartościowych emitowanych oraz gwarantowanych przez Skarb Państwa, odsetki od składek niewpłaconych w terminie, darowizny i zapisy, kwoty wyrównania finansowego, a także wpłaty z budżetu państwa. Natomiast do głównych pozycji kosztów kas chorych zaliczały się: koszty działalności kas chorych, koszty świadczeń dla ubezpieczonych, odszkodowania, odpis na fundusz rezerwowy, koszty realizacji zadań zleconych przez Ministra Zdrowia oraz finansowanych ze środków budżetu państwa. Zmiana nastąpiła w 2003 roku, w związku z wprowadzoną Ustawą z dnia 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. Nr 45, poz. 391 z późniejszymi zmianami), która uchylila Ustawę z dnia 6 lutego 1997 r. o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym. Kasy chorych zostały zastąpione przez Narodowy Fundusz Zdrowia [Szczęch 2009, ss. 20–21].

Stan zdrowia ludności w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku był zdecydowanie gorszy niż w krajach Europy Zachodniej. Na podstawie strategii „Zdrowie dla wszystkich w roku 2000”, opracowanej przez Światową Organizację Zdrowia, wprowadzony został w Polsce Narodowy Program Zdrowia. Moment ten był przełomowy, gdyż po raz pierwszy wspólnie zjednoczyły siły różne organy administracji rządowej, społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych, aby poprawić zdrowie społeczeństwa polskiego i zapewnić mu należytą ochronę. Następne modyfikacje Narodowego Programu Zdrowia nastąpiły w latach 1993 i 1996. Z kolei w latach 2002 i 2006 opracowane zostały dokumenty o znaczeniu strategicznym dla harmonijnego rozwoju regionalnego i skutecznej absorpcji środków unijnych. Weszła w życie Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (koniec 2006 roku) [*Narodowy Program Zdrowia na lata...*].

W czerwcu 2005 roku Rada Ministrów przyjęła opracowany przez Ministerstwo Zdrowia dokument „Strategia Rozwoju Ochrony Zdrowia w Polsce na lata 2007–2013”, który zawierał zapis stwierdzający, że Narodowy Program Zdrowia, opracowywany na lata 2007–2015, stanowi integralną część Strategii w zakresie zdrowia publicznego – cel operacyjny 3.5 („Realizacja uaktualnionego Narodowego Programu Zdrowia na lata 2007–2015”) i cel operacyjny 3.6 („Wzmocnienie uczestnictwa społeczeństwa w działaniach zmierzających do poprawy stanu zdrowia”). Tak więc nie występuje sprzeczność pomiędzy Strategią a Narodowym Programem Zdrowia [*Strategia rozwoju*, 2005].

W Polsce Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015 został przyjęty przez Radę Ministrów dn. 15 maja 2007 roku (Uchwała Nr 90/2007). Opracowany został na podstawie analizy stanu zdrowia społeczeństwa przeprowadzonej w 2003 roku. Zgodnie z jej wynikami, nastąpił wzrost przeciętnej długości życia oraz zmniejszyło się zagrożenie chorobami układu krążenia. Mimo to, Polsce brakuje jeszcze bardzo dużo w zakresie poprawy ochrony zdrowia w porównaniu do „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej. Narodowy Program Zdrowia nawiązuje m.in. do: Europejskiej Karty Zdrowia (przyjętej przez Komisję UE) oraz Światowej Deklaracji Zdrowia z 1998 roku (przyjętej przez Światowe Zgromadzenie Zdrowia). Ogólny cel programu to: „poprawa zdrowia i jakości życia ludzi oraz zmniejszanie różnic terytorialnych w stanie zdrowia populacji przez:

1. kształtowanie prozdrowotnego stylu życia ludzi;
2. tworzenie sprzyjającego zdrowiu środowiska życia, pracy i nauki;
3. aktywizowanie jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych” [Wojtczak 2009, ss. 174–176].

Narodowy Program Zdrowia zawiera osiem celów strategicznych (dotyczących według ekspertów najważniejszych zagrożeń zdrowotnych populacji Polski), które zostały przedstawione w tabeli 1.

Celem nadrzędnym *Strategii rozwoju ochrony zdrowia w Polsce na lata 2007–2013* jest: „Poprawa zdrowia społeczeństwa polskiego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego kraju”. Cel nadrzędny wynika bezpośrednio z faktu, że w Polsce nie są wykorzystywane pełne możliwości rozwoju, np. przez zbyt małe inwestycje w kapitał ludzki. Poprawa zdrowia społeczeństwa polskiego ma zmienić ten stan rzeczy i przyczynić się do wzrostu liczby osób aktywnych zawodowo na rynku pracy. Za kilkanaście lat społeczeństwo polskie będzie się starzeć i wtedy będzie to odgrywać bardzo istotną rolę [*Strategia rozwoju ochrony...*, 2005].

W tabeli 2. scharakteryzowane zostały cele operacyjne Narodowego Programu Zdrowia na lata 2007–2015. Cele operacyjne zostały podzielone na trzy grupy:

- 1) dotyczące czynników ryzyka i działań w zakresie promocji zdrowia,
- 2) dotyczące wybranych populacji,
- 3) niezbędne działania ze strony ochrony zdrowia i samorządu terytorialnego.

Tabela 1. Cele strategiczne i powiązane z nimi cele operacyjne Narodowego Programu Zdrowia

Cel strategiczny	Cele operacyjne służące realizacji celu strategicznego
1) Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu chorób naczyniowo-sercowych (w tym udarów mózgu).	II.1, II.2, II.3, II.4, II.6, IV.12, IV.13, IV.14, IV.15
2) Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu nowotworów złośliwych.	II.1, II.2, II.3, II.4, II.6, IV.12, IV.13, IV.14, IV.15
3) Zmniejszenie częstości urazów powstałych w wyniku wypadków i ograniczenie ich skutków.	II.2, II.6, IV.12, IV.13, IV.15
4) Zapobieganie zaburzeniom psychicznym przez działania prewencyjno-promocyjne.	II.2, II.4, II.5, IV.13, IV.15
5) Zmniejszenie przedwczesnej zachorowalności i ograniczenie negatywnych skutków schorzeń układu kostno-stawowego.	II.3, II.4, IV.13, IV.14
6) Zmniejszenie zachorowalności i przedwczesnej umieralności z powodu przewlekłych chorób układu oddechowego.	II.1, II.4, IV.13, IV.14
7) Zwiększenie skuteczności zapobiegania chorobom zakaźnym i zakażeniom.	II.3, II.6, IV.12, IV.13, IV.15
8) Zmniejszenie różnic społecznych i terytorialnych w stanie zdrowia populacji.	II.1, II.2, II.3, II.4, II.5, II.6, IV.12, IV.15

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015*, Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007r., s. 60.

Odpowiedzialność za realizację, monitorowanie i koordynację Strategii ponosi minister właściwy do spraw zdrowia. Ważną rolę odgrywa jednostka podległa – Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia. Do instytucji współpracujących należą głównie: ministerstwa oraz urzędy centralne, samorządy zawodowe, jednostki samorządu terytorialnego, organizacje społeczne i organizacje pozarządowe. Finansowanie programów operacyjnych, realizujących cele Strategii odbywać się będzie zarówno z prywatnych jak i publicznych środków krajowych, a także środków unijnych planowanych w ramach polityki konkurencyjności i spójności. W tabeli 3. zostały przedstawione szacunkowe koszty realizacji celów strategicznych.

Tabela 2. Cele operacyjne Narodowego Programu Zdrowia na lata 2007–2015

Cele operacyjne dotyczące czynników ryzyka i działań w zakresie promocji zdrowia	
II.1	Zmniejszenie rozpowszechniania palenia tytoniu.
II.2	Zmniejszenie i zmiana struktury spożycia alkoholu oraz zmniejszenie szkód zdrowotnych spowodowanych alkoholem.
II.3	Poprawa sposobu żywienia ludności i jakości zdrowotnej żywności oraz zmniejszenie występowania otyłości.
II.4	Zwiększenie aktywności fizycznej ludności.
II.5	Ograniczenie używania substancji psychoaktywnych i związanych z tym szkód zdrowotnych.
II.6	Zmniejszenie narażenia na czynniki szkodliwe w środowisku życia i pracy oraz ich skutków zdrowotnych i poprawa stanu sanitarnego kraju.
Cele operacyjne dotyczące wybranych populacji	
II.7	Poprawa opieki zdrowotnej nad matką, noworodkiem i małym dzieckiem.
II.8	Wspieranie rozwoju i zdrowia psychicznego, psychospołecznego oraz zapobieganie najczęstszym problemom zdrowotnym i społecznym dzieci i młodzieży.
II.9	Tworzenie warunków do zdrowego i aktywnego życia osób starszych.
II.10	Tworzenie warunków do aktywnego życia osób niepełnosprawnych.
II.11	Intensyfikacja zapobiegania próchnicy zębów u dzieci i młodzieży.
Niezbędne działania ze strony ochrony zdrowia i samorządu terytorialnego	
II.12	Aktywizacja jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych do działań na rzecz zdrowia społeczeństwa.
II.13	Poprawa jakości świadczeń zdrowotnych w zakresie skuteczności, bezpieczeństwa i akceptowalności społecznej, w tym przestrzegania praw pacjenta.
II.14	Usprawnienie wczesnej diagnostyki i czynnej opieki nad osobami zagrożonymi chorobami układu krążenia, udarami mózgowymi, nowotworami, powikłaniami cukrzycy, chorobami układu oddechowego oraz chorobami reumatycznymi, szczególnie przez działania podstawowej opieki zdrowotnej.
II.15	Zwiększenie i optymalne wykorzystanie systemu ochrony zdrowia oraz infrastruktury samorządowej dla potrzeb promocji zdrowia i edukacji zdrowotnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015*, Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 r., ss. 15–16.

Tabela 3. Zestawienie szacunkowych kosztów realizacji celów strategicznych

Cel strategiczny	Koszty (w tys. zł)
Zwiększenie bezpieczeństwa zdrowotnego społeczeństwa.	1 400 000
Poprawa efektywności funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.	4 800 000
Dostosowanie opieki zdrowotnej do dynamiki długookresowych trendów demograficznych.	18 000 000
Poprawa stanu zdrowia społeczeństwa polskiego w stopniu zmniejszającym dystans istniejący pomiędzy Polską i średnim poziomem stanu zdrowia w Unii Europejskiej.	6 100 000
Razem	30 300 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju ochrony zdrowia w Polsce na lata 2007–2013*, s. 56.

Czynniki wpływające na rozwój jednostek medycznych

Przed rokiem 1989 najwyższą kadram zarządzającą szpitali stanowili zazwyczaj lekarze. Z badań wynika, że w 1991 roku 99,9% dyrektorów szpitali było lekarzami. Dopiero w 1998 roku odsetek ten zmalał do poziomu 90%, czyli nadal dziewięciu na dziesięciu dyrektorów szpitali będących lekarzami, zajmowało się planowaniem, opracowywaniem budżetu, zakupem nowego sprzętu czy podejmowaniem decyzji w sprawie nowych przedsięwzięć. W związku z wysokim stopniem centralizacji, występującym do 1989 roku, swoboda decyzyjna dyrektora szpitala była prawie całkowicie ograniczona, gdyż rozdzielano środki, nie wiedząc nic o ich kosztach i nie kierując się zasadą efektywności. W związku z powyższym, można stwierdzić, że rola kadry zarządzającej szpitali sprowadzała się do administrowania i nie polegała na zarządzaniu jednostkami opieki zdrowotnej. Do zadań zastępcy dyrektora ds. medycznych należało [Kautsch, Whitfield, Klich 2001, s. 41]:

- ponoszenie odpowiedzialności za funkcjonowanie szpitala,
- nadzorowanie doskonalenia zawodowego personelu medycznego,
- stosowanie się do programów promocji zdrowia,
- planowanie usług zdrowotnych.

M. Lalonde – kanadyjski minister zdrowia – przedstawił w latach siedemdziesiątych XX wieku koncepcję tzw. pól zdrowia, która objęła cztery składowe [Wysocki, Miller 2003]:

- „biologia człowieka – czynniki genetyczne;
- środowisko człowieka (szeroko pojęte) – społeczne, fizyczne, psychiczne, środowisko pracy;
- styl życia – styl bycia wynikający z wzajemnego oddziaływania człowieka i warunków, w jakich żyje oraz indywidualnych wzorców zachowania, które zostały określone przez czynniki społeczno-kulturowe i osobiste cechy charakteru;
- organizacja opieki zdrowotnej (funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia)”.

M. Lalonde uważał, że cztery wyżej wymienione czynniki mają największy wpływ na stan zdrowia. Wśród czynników znalazła się organizacja opieki zdrowotnej, jednakże stanowi ona tylko jeden z elementów. Pozostałe trzy są także ważne, gdyż zarówno czynniki genetyczne, jak i środowisko życia człowieka oraz styl życia wpływają na stan zdrowia każdego człowieka [Lalonde 1974].

Wszystkie jednostki medyczne funkcjonują w otoczeniu gospodarczym i społecznym. W makrootoczeniu można wyodrębnić szereg czynników mających znaczący wpływ na strategię jednostek ochrony zdrowia [Woźniak, Seliga 2013]. W tabeli 4. przedstawiono zwięzłe zestawienie najważniejszych czynników, które wpływają na rozwój jednostek medycznych.

Tabela 4. Wybrane czynniki makrootoczenia wpływające na kierunki rozwoju jednostek medycznych

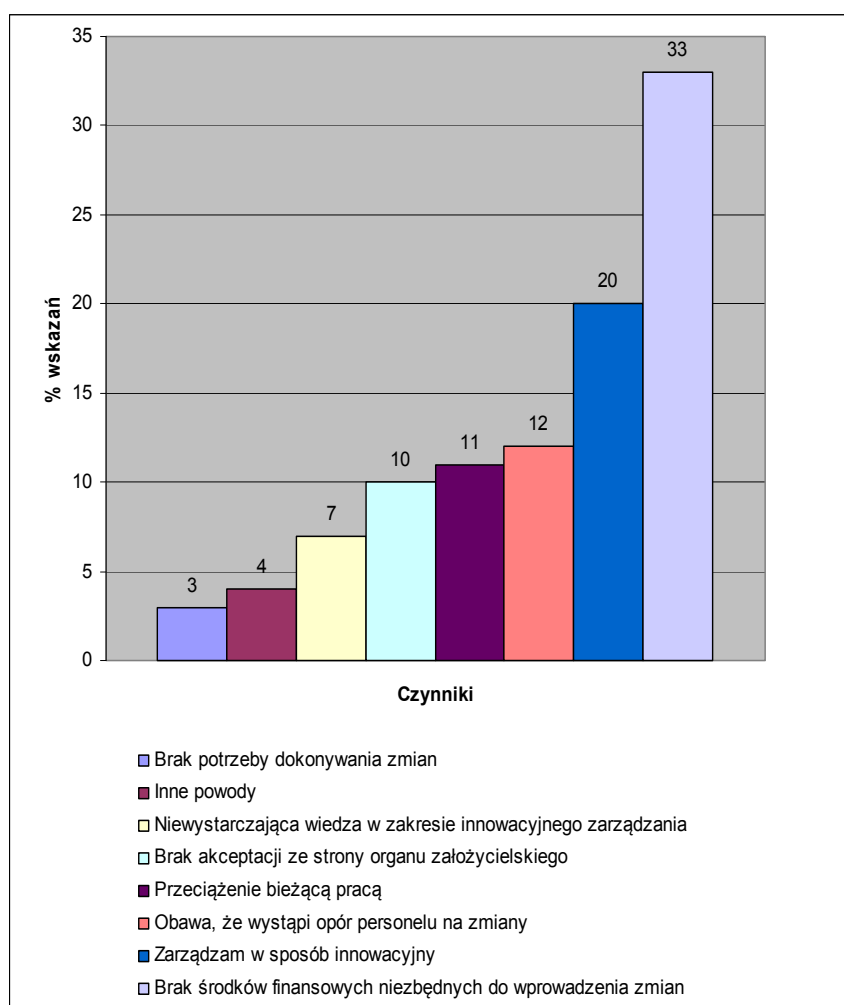
Otoczenie	Czynniki
Spoleczno-kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • wiek • płeć • liczba ludności • przyrost naturalny • migracje • miejsce zamieszkania • wykształcenie • rozmieszczenie przestrzenne • model rodziny • styl życia • model i struktura konsumpcji (zdrowa żywność organiczna, używki) • stosunek do pracy • stosunek do wyzwań ekologicznych • sposób spędzania wolnego czasu

Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • poziom inflacji • poziom stóp redyskontowych • wysokość produktu krajowego brutto (PKB) • stosunek wielkości PKB na 1 mieszkańca do wydatków na zdrowie • wskaźnik zatrudnienia • poziom dochodów gospodarstw domowych • poziom bezrobocia • wydatki na zdrowie <i>per capita</i> • udział publicznych wydatków na zdrowie w stosunku do całkowitych wydatków (w %) • udział publicznych wydatków na zdrowie w stosunku do całkowitych wydatków publicznych (w %)
Polityczno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> • system zdrowotny • polityka zdrowotna rządu • siła oddziaływania ugrupowań politycznych na sektor medyczny • polityka względem sektora prywatnego • regulacje w sprawie technologii medycznych (HTA) • istnienie długoterminowego planu i jego stabilność • częstotliwość zmian prawnych regulujących działalność jednostek medycznych
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • technologie i techniki w zakresie działań medycznych • technologie i techniki pomocnicze • technologie medyczne (HTA) • poziom innowacyjności infrastruktury medycznej • możliwości rozwoju technologicznego w postaci badań nad innowacjami
Międzynarodowe	<ul style="list-style-type: none"> • globalizacja • członkostwo w organizacjach międzynarodowych (WHO, OECD, UE, WTO) • harmonizacja prawa krajowego w zakresie ochrony zdrowia z prawem UE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Dobska, K. Rogoziński (red) [2008]; M. Kautsch (red.) [2010]; R.C. Nauert [2005 Winter; Vol. 32 (2), ss. 72–94]; R.C. Nauert [2002 Winter; Vol. 29 (2), ss. 5–17]; P.M. Ginter, L.E. Swayne [2006 Winter; Vol. 23 (2), pp. 33–37]; A.M. Zuckerman [2006 Winter; Vol. 23 (2), ss. 3–15].

Proces zarządzania w sektorze opieki zdrowotnej jest specyficzny ze względu na to, iż pacjent powinien być postrzegany jako klient, a z drugiej strony najważniejsze jest jego dobro i zdrowie (wynika to z misji, jaka powierzona jest jednostkom medycznym) [Seliga, Woźniak 2014]. Na rysunku 1. przedstawiona została analiza czynników ograniczających wprowadzenie innowacyjnego zarządzania w jednostce ochrony zdrowia.

Rysunek 1. Analiza czynników ograniczających wprowadzenie innowacyjnego zarządzania w jednostce ochrony zdrowia



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Frąckiewicz-Wronka i zespół [2008, za: A. Frąckiewicz-Wronka 2009, s. 108].

Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że najważniejszym ograniczeniem zmian jest brak środków finansowych niezbędnych do ich wprowadzenia. Interesujące jest, że co piąty badany twierdzi, że zarządza w sposób innowacyjny, ale tylko 7% ankietowanych wskazuje niewystarczającą wiedzę w zakresie innowacyjnego zarządzania jako ograniczenie do wprowadzania zmian. Obawę przed oporem personelu wykazuje 12% respondentów, a co dziesiąty twierdzi, iż zmiany są niemożliwe do przeprowadzenia ze względu na brak zgody organu założycielskiego. 11% badanych jest przeciążona bieżącą pracą i stąd niechętna do jakichkolwiek zmian. Z kolei na inne bariery wskazuje 4% respondentów. Najmniej badanych (3%) jest zdania, że nie istnieje potrzeba dokonywania jakichkolwiek zmian.

Podsumowanie

System opieki zdrowotnej w Polsce ma istotny wpływ na rozwój jednostek medycznych. Od 1989 roku nastąpiły liczne reformy systemowe, jednakże nie wprowadziły one rozwiązań, które umożliwiłyby sprawne zarządzanie jednostkami medycznymi w całym kraju. W dalszym ciągu istnieją liczne problemy finansowe, prawne, organizacyjne i polityczne, które stanowią istotne bariery dla zarządzających jednostkami medycznymi. Wielość czynników makrootoczenia dodatkowo wpływa na kierunki rozwoju jednostek medycznych.

Z badań wynika, że bez niezbędnych środków na wprowadzanie innowacyjnych zmian, a także przewyciężenia oporu przed zmianami zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego jednostek medycznych, nie jest możliwa dynamiczna poprawa sytuacji w sektorze opieki zdrowotnej w Polsce.

Bibliografia

- Ciura G. (2004), *Proces zmian organizacyjnych publicznej służby zdrowia na przykładzie projektu ustawy o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej oraz o zmianie niektórych ustaw*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, druk sejmowy nr 2278, Warszawa.
- Ciura G. (2005), *Przyszłość publicznych zakładów opieki zdrowotnej*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, informacja nr 1130, Warszawa.
- Dobska M., Rogoziński K. (red.) (2008), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, PWN, Warszawa.
- Frańkiewicz-Wronka A. (2008), *Raport z badań statutowych: Zarządzanie publiczne: przywództwo i jego wpływ na efektywność w organizacji publicznej (na przykładzie publicznego sektora ochrony*

- zdrowia – pomiar efektywności*), cz. II, Katowice za: A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Ginter P.M., Swayne L.E. (2006), *Moving Toward Strategic Planning Unique to Healthcare*, *Frontiers Of Health Services Management*, "Frontiers Of Health Services Management", Vol. 23 (2), pp. 33–7.
- Kautsch M. (red.) (2010), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kautsch M., Whitfield M., Klich J. (red.) (2001), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Lalonde M. (1974), *A New Perspective on the Health of Canadians*, Ottawa, <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>, pobrano dn. 7.11.2012 r.
- Narodowy Program Zdrowia na lata 2007–2015*, Załącznik do Uchwały Nr 90/2007 Rady Ministrów z dnia 15 maja 2007 r.
- Nauert R.C. (2002), *Strategic Health System Development and Managed Care Delivery*, "Journal Of Health Care Finance", Vol. 29 (2), pp. 5–17.
- Nauert R.C. (2005), *Strategic Business Planning and Development for Competitive Health Care Systems*, *Journal Of Health Care Finance*, Vol. 32 (2), pp. 72–94.
- Seliga R., Woźniak A. (2014), *Wpływ koncepcji CSR na budowanie wizerunku w biznesowym modelu jednostek medycznych w Polsce* [w:] M. Dębski, A. Jupowicz-Ginalska, *Komunikacja marketingowa we współczesnych działaniach promiennych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 4, część I.
- Sobiech J. (2003), *Poszukiwanie rozwiązania konfliktu celów działalności w ekonomicznych modelach szpitala* [w:] A. Gomulowicz, J. Malecki (red.), *Ex iniuria non oritur ius – Księga ku czci Profesora Wojciecha Łączkowski*, Poznań.
- Strategia rozwoju ochrony zdrowia w Polsce na lata 2007–2013*, z dnia 21 czerwca 2005 r.
- Sulkowski Ł. (2014), *Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania* [w:] Ł. Sulkowski, Cz. Sikorski, *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
- Szczęch A. (2009), *System finansowania ochrony zdrowia w Polsce* [w:] R. Lewandowski, R. Walkowiak (red.), *Współczesne wyzwania strukturalne w ochronie zdrowia*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn.
- Wojtczak A. (2009), *Zdrowie publiczne wyzwaniem dla systemów zdrowia XXI wieku*, PZWL, Warszawa.
- Woźniak A., Seliga R. (2013), *Wpływ narzędzi marketingu relacyjnego na kształtowanie się mapy interesariuszy dla jednostek medycznych* [w:] A. Noworól (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIV, zeszyt 13.
- Wysocki M.J., Miller M. (2003), *Paradygmat Lalonde'a, Światowa Organizacja Zdrowia i nowe zdrowie publiczne*, „Przegląd Epidemiologiczny”, nr 3.
- Zuckerman A.M. (2006), *Advancing the State of the Art in Healthcare Strategic Planning*, "Frontiers Of Health Services Management", Vol. 23 (2), pp. 3–15.

Magdalena Gąsiorowska

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Alicja Grochowska

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Justyna Olszewska

Społeczna Akademia Nauk

Rola wiedzy, kategorii produktu i rodzaju informacji w zniekształceniach pamięciowych reklamy prasowej

The Effect of Product Knowledge, Product Category and Type of information on Memory Distortions for Printed Advertisements

Abstract: Using two methods of testing memory, recall and recognition, we examined the effect of product knowledge, product category and type of product information on memory distortions for printed advertisements. We revealed that participants whose knowledge about a product was more profound retrieved both more accurate and more distorted information than less knowledgeable participants. More false memories appeared following the advertisement that included physical features of a product as opposed to the advertisement that included functional features. This effect is discussed in the mental images interference framework. Furthermore, more memory distortions were found for advertisements of low rather than high involvement products.

Key words: memory distortion, product knowledge, advertisement, product category, information similarity.

Wprowadzenie

W dzisiejszej rzeczywistości rynkowej kluczowe znaczenie ma sposób, w jaki wiedza konsumencka o produktach wiąże się z procesami pamięciowymi oraz z niebezpieczeństwami, jakie niesie za sobą jej posiadanie. Konsument staje przed koniecznością przetwarzania ogromnej liczby informacji i z szumu informacyjnego musi wydobyć komunikat istotny z punktu widzenia jego konsumenckich wyborów. Wiedza, jaką posiada, pociąga za sobą pozytywne,

jak i negatywne konsekwencje. W artykule spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób konstruować reklamę, aby informacje o produkcie w niej zawarte miały większą szansę na zapamiętanie oraz pokażemy, jak wiedza o produkcie pośredniczy w zapamiętywaniu przedstawianych w reklamie informacji.

Sieciowa konstrukcja pamięci jako przyczyna zniekształceń pamięciowych

Pamięć nie jest idealnym zapisem przeszłości, ale rekonstrukcją rzeczywistości [Bartlett 1932; Schacter, Norman i Koutstaal 1998]. McClelland [1995] wyjaśnia mechanizmy z tym związane w ramach sieciowego modelu (*parallel distributed processing*). Zgodnie z nim aktywacja pojęć zachodzi poprzez rozprzestrzeniające się pobudzenie (*spreading activation*) [Anderson 1983; Collins & Loftus 1975].

Sieciowa konstrukcja, choć zapewnia ekonomiczne funkcjonowanie poznawcze, może także prowadzić do zniekształceń pamięciowych. Podczas przypominania jednego zdarzenia, rozmaite szczegóły innych, podobnych zdarzeń, mogą przeszkadzać w odtworzeniu tego właściwego [McClelland 1995]. Nystrom i McClelland [1992] pokazali, że zniekształcenia pamięciowe mogą pojawić się w wyniku wymieszania śladów pamięciowych (*Trace Synthesis Model*), zarówno w momencie odtwarzania, jak i w dowolnym momencie pomiędzy kodowaniem a odtwarzaniem. Wyraźnie więc widać, że wiedza człowieka ma kluczowe znaczenie dla tego, co jest zapamiętywane, co pomijane, a co zniekształcane. Stanowi ona bowiem sieć, do której nowy materiał z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem zostanie przyłączony i wpływa na to, jaka będzie siła wytworzonego połączenia. Granice między poszczególnymi kategoriami, cechy poszczególnych elementów i relacje pomiędzy pojęciami nie są stałe. Zmieniają się w zależności od kontekstu. W tym znaczeniu wiedza, jako kontekst wewnętrzny może odgrywać znaczącą rolę w powstawaniu zniekształceń pamięciowych.

Związki wiedzy z pamięcią

Wiedza to reprezentacja wcześniejszych zdarzeń, znana i przewidywalna [Ewert 1987/2007], na podstawie której człowiek tworzy spostrzeganą rzeczywistość [Falkowski 2004a].

Badania nad zależnościami pomiędzy wiedzą a pamięcią pokazują, że im większa wiedza w danej dziedzinie, tym lepsza pamięć związanych z nią in-

formacji. W klasycznym badaniu Chase'a i Simona [1973] nad szachistami zostało pokazane, że eksperci w dziedzinie szachów zapamiętywali więcej pozycji figur szachowych w porównaniu z grupą laików. Efekt ten został później potwierdzony w wielu innych dziedzinach, takich jak brydż [Charness 1979] medycyna [Norman, Brooks, Allen 1989], golf [Beilock, Wierenga, Carr 2002], czy gra w Scrabble [Halpern, Wai 2007].

Należy podkreślić, że jest to wiedza ekspercka, która stanowi pewien specyficzny rodzaj wiedzy. Jest ona uporządkowana na wielu poziomach, przez co dostęp do niej jest szybszy i swobodniejszy [Adelson 1984; Chan 1997], a sprawność w danej dziedzinie nie wynika z formalnych możliwości systemu pamięciowego, ale ze sposobu organizacji wiedzy eksperckiej w umyśle człowieka [Chase i Simon 1973; por. Long i Prat 2002].

W dzisiejszej rzeczywistości narażeni jesteśmy na przeladowanie informacyjne. Wiele informacji zaciera się też w pamięci odbiorcy, stąd pogłębianie własnej wiedzy ma zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Czasami bywa też tak, że osoby o mniejszej wiedzy w danej dziedzinie osiągają lepsze rezultaty [Adelson 1984]. Haerem i Rau [2007] pokazali, że eksperci w porównaniu z laikami byli lepsi w rozwiązywaniu zadań o głębokiej strukturze. Natomiast kiedy zadanie trzeba było rozwiązać na podstawie specyfikacji „powierzchniowej”, to laicy osiągalni lepsze wyniki [Neville, Wood i Brooks, 2002; Castel, McCabe, Roediger i Heitman 2007]. Eksperci, dostrzegając więcej podobieństw między obiektami, tworzą mniej, ale bardziej szczegółowych kategorii, natomiast kategorie tworzone przez laików są węższe i jest ich więcej [Murphy i Medin 1985]. Taki sposób kategoryzacji u ekspertów niesie za sobą ryzyko wzajemnego przenikania się informacji w obrębie kategorii.

Należy zwrócić jeszcze uwagę na kwestię związaną z pomiarem zakresu pamięci. Różne zadania pamięciowe angażują odmienne poziomy przetwarzania informacji. Klasyczne metody pomiaru sprowadzają się do dwóch podstawowych metod: przypominania (*recall*) oraz rozpoznawania (*recognition*). Testy przypominania (*recall tests*) mierzą siłę wytworzonych powiązań semantycznych. Ponieważ wymagają uruchomienia głębszych procesów poznawczych, informacje mocno utrwalone i połączone z dotychczasową wiedzą mają większą szansę na odtworzenie za pomocą tej metody. Testy rozpoznawania (*recognition tests*) rzadziej angażują głęboki poziom przetwarzania i częściej zależą od wskazówek przywoływania informacji (*contextual cues*) [Ahn, La Ferle 2008]. Można zatem oczekiwać, że te dwa sposoby pomiaru pamięci pozwolą wyjaśnić, jakie mechanizmy decydują o zniekształceniach pamięciowych na przykładzie materiału zawartego w reklamie.

Znaczenie wiedzy w zachowaniach konsumenckich

W dzisiejszych czasach niezwykle ważne staje się to, co wiemy i jak potrafimy to wykorzystać. Jesteśmy społeczeństwem wiedzy, w którym rola ekspertów staje się coraz ważniejsza [Evers i Menkhoff 2004], również w świecie marketingu i reklamy [Siemens i in. 2008].

Alba i Hutchinson [1987] wyróżnili konsumencką wiedzę ekspercką (*consumer expertise*) oraz doświadczenie związane z produktem (*product-related experience*), inaczej zwane znajomością produktu (*familiarity*). W artykule zajmujemy się wiedzą konsumencką, łączącą w sobie obydwa powyższe aspekty wiedzy. Z jednej strony będzie to wiedza o specyficznych cechach określonych produktów, z drugiej strony nie będzie ona utrwalona w tak dużym stopniu jak wiedza ekspercka. Przypominać będzie wiedzę, którą kierujemy się w większości naszych decyzji zakupowych.

Dotychczasowe badania pokazały, że wiedza na temat marki, produktu odgrywa istotną rolę w podejmowaniu konsumenckich decyzji [Beattie 1982; Keller 2008] i wpływa na perswazyjność przekazu [Beattie 1983], ale również zmienia przebieg procesów poznawczych u konsumentów [Beattie 1982; Hutchinson 1983; Cowley 1994]. Ponadto, osoby o większej wiedzy na temat produktu odtwarzają więcej fizycznych cech produktu, podczas gdy osoby o mniejszej wiedzy odtwarzają więcej funkcjonalnych cech produktu [Cowley i Mitchell, 2005].

Wymiary opisywania rzeczywistości: percepcyjny i funkcjonalny

Każda kategoria może być opisywana na różnych wymiarach. Klasyfikując przedmiot do danej kategorii, kierujemy się różnymi jego cechami. Zgodnie z prototypową teorią pojęć, za typowe będą uważane te egzemplarze, które posiadają z perspektywy kategorii cechy ważniejsze, powszechniejsze [Rosch 1973; Murphy i Medin 1985]. Badania w dziedzinie marketingu pokazują, że reprezentacje produktów są umiejscowione w umyśle konsumenta również na różnych wymiarach. Zgodnie z koncepcją Kleine i Kernana [1988], dotyczącą poznawczej reprezentacji przedmiotów konsumpcyjnych (MOCOM – *Measure of Consumption Object Meaning*) na znaczenie przedmiotu składają się dwa wymiary: wymiar percepcyjny odpowiadający dostępnym cechom, oraz wymiar funkcjonalny, który odnosi się do właściwości przedmiotu [Gąsiorowska i Grochowska 2009]. Spozstrzegając dany przedmiot, dokonujemy integracji wymiaru fizycznego i funkcjonalnego [Falkowski 2002].

Kategoria produktu a procesy pamięciowe

W odmienny sposób przetwarzane są przez konsumentów informacje o produktach nisko i wysoko angażujących są. Produkty wysoko angażujące kupuje się rzadko, ich cena jest wysoka, a decyzja o zakupie wymaga przemyślenia; natomiast produkty nisko angażujące kupuje się często, mają niską cenę, a decyzja o zakupie nie wymaga głębszych analiz [Falkowski 2004b]. Już Krugman [1965] zauważył, że reklamy produktów wysoko angażujących są przetwarzane w sposób bardziej aktywny niż reklamy produktów nisko angażujących. Można to wyjaśnić, odnosząc się do modelu prawdopodobieństwa opracowania przekazu perswazyjnego (*Elaboration Likelihood Model*) Petty'ego i Cacioppo [1984]. Reklamy produktów wysoko angażujących przetwarzane są drogą centralną, w sposób uważny i analityczny, podczas gdy reklamy produktów nisko angażujących uruchamiają drogę peryferyczną i przetwarzanie na płytszym poziomie [Chattopadhyay 1998]. W związku z tym należy się spodziewać większej liczby zniekształceń pamięciowych w przypadku tych drugich produktów.

Podsumowanie

Celem obecnego badania jest precyzyjne usystematyzowanie tego, w jaki sposób wiedza o produkcie, jako wiedza słabo utrwalona, może wpływać na pamięć informacji zawartych w komunikacie reklamowym a) Czy sposób komunikacji powinien być taki sam dla osób o różnym stopniu wiedzy na temat reklamowanych produktów? b) Czy informacje o produkcie przedstawione w sposób percepcyjny i funkcjonalny będą inaczej postrzegane i zapamiętywane? c) Jakie znaczenie będzie odgrywać kategoria reklamowanego produktu rozumiana jako stopień zaangażowania w jego przetwarzanie oraz d) czy różne metody dotarcia do pamięci (*recall* i *recognition*) zaowocują innymi rezultatami?

Hipotezy

- 1) Wiedza na temat produktu będzie w większym stopniu wpływała na poprawne rozpoznawanie niż przypominanie. W przypadku pomiaru rozpoznawania (*recognition test*) w grupie osób, które wysłuchają prezentacji na temat produktu, będzie mniej zniekształceń pamięciowych nazwy marki i informacji o produkcie niż w grupie osób, które nie wysłuchają takiej prezentacji. Natomiast różnice takie nie wystąpią, gdy metodą pomiaru będzie przypominanie (*recall test*).

- 2) W parze reklam zawierającej przedmiotowe informacje w obydwu reklamach będzie więcej zniekształceń pamięciowych nazwy marki i informacji o produkcie niż w parze reklam, w której jedna reklama będzie zawierać informacje przedmiotowe, a druga funkcjonalne (*recall* i *recognition* test).
- 3) W przypadku reklam produktu wysoko angażującego będzie mniej zniekształceń pamięciowych nazwy marki i informacji o produkcie niż w przypadku produktu nisko angażującego (*recall* i *recognition* test).

Metoda

Osoby badane. W badaniu wzięło udział 240 osób (79 kobiet i 161 mężczyzn), w wieku 18–56 lat. Udział w badaniu był dobrowolny, zgłoszenia ochotnicze. Za udział w badaniu osoby badane otrzymywały wynagrodzenie. Uczestnicy badania nie byli ekspertami w dziedzinie reklamowanych produktów. Badanie przeprowadzono w agencji badawczej zajmującej się badaniami reklamy.

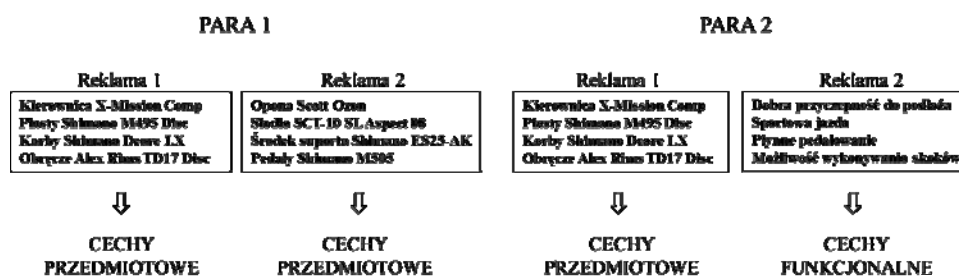
Schemat badania. Badanie zaplanowano w schemacie 2x2x2 między osobami. Manipulowano trzema zmiennymi: stopniem wiedzy o reklamowanym produkcie (prezentacja na temat produktu *vs* brak prezentacji), podobieństwem kategoryalnym reklam (pary reklam podobnych *vs* pary reklam różnych) oraz kategorią reklamowanego produktu (produkt wysoko angażujący *vs* Nisko angażujący). W każdym z 8 warunków eksperymentalnych zbadano 30 osób.

Materialy:

- Reklamy. Na potrzeby badania zostały przygotowane trzy pary reklam prasowych: dwie pary eksperymentalne i jedna para buforowa. Pierwsza para reklam diagnostycznych dotyczyła produktu wysoko angażującego (roweru), druga – nisko angażującego (napoju izotonicznego). Para reklam buforowych przedstawiała sprzęt elektroniczny mp3. Wszystkie reklamy zawierały elementy wykorzystywane w badaniach Kellera [1987] nad wskazówkami przywoływania reklamy (fotografia, ilustracja produktu, informacje o produkcie, nazwa marki, slogan). Analogicznie do badania Nystroma i McClellanda [1992] nad parami zdań, reklamy w parze różniły się między sobą dwoma elementami: nazwą marki i informacjami o produkcie. Wykorzystano nazwy marek istniejących na rynku, dobrze znanych w obrębie danej kategorii produktowej. W reklamach roweru użyto marki: Merida i Scott, w reklamach napoju – marki Powerade i Isostar. Pozostałe elementy (fotografia, ilustracja produktu, slogan) dla każdej z reklam w parze były identyczne. Zastosowano pary reklam nale-

zące do tej samej kategorii (para reklam podobnych) lub do różnych kategorii (para reklam różnych). W parze podobnej informacje w obu reklamach dotyczyły cech przedmiotowych produktu. W parze niepodobnej, jedna reklama zawierała cechy przedmiotowe, druga – funkcjonalne (rycina 1).

Rysunek 1. Informacje o produkcie na przykładzie reklam produktu wysoko angażującego (roweru)



Źródło: opracowanie własne.

- Prezentacja na temat produktu. Na potrzeby badania zostały stworzone dwie wersje prezentacji na temat reklamowanego produktu. Jedna dotyczyła produktu wysoko angażującego (roweru), druga – produktu nisko angażującego (napoju izotonicznego). Prezentacje zostały przygotowane w programie Power Point i były wyświetlane osobom badanym przed badaniem właściwym. Celem prezentacji było zapoznanie badanych z dwiema markami produktu i ich atrybutami, fizycznymi oraz funkcjonalnymi oraz utrwalenie zdobytej wiedzy przed badaniem właściwym.
- Utrwalenie wiedzy. W celu utrwalenia zdobytej w trakcie prezentacji wiedzy na temat produktu, osoby badane wypełniały test wiedzy. Pytania dotyczyły informacji przedstawionych w trakcie prezentacji. Chodziło o ich odtwórcze uzupełnienie. Badani byli zachęcani do korzystania z notatek, które zrobili w trakcie słuchania prezentacji. Pytania testu były dobrane tak, aby badani przeszli wszystkie notatki, które zrobili i w ten sposób utrwaliли jeszcze raz zdobytą wiedzę.
- Pamięć marki i informacji o produkcie. W każdym z warunków sprawdzano pamięć informacji o produkcie i marki za pomocą dwóch testów pamięciowych – przypominania wspomaganego (*cued recall*) i rozpoznawania (*recognition*). Pierwszy test pamięciowy polegał na wypisaniu z pamięci wszystkich informacji, które osoba badana zapamiętała z pierwszej

reklamy z pary (odpowiednio roweru lub napoju). Służyła do tego specjalna plansza przypominająca pokazywaną reklamę, w której nazwa marki i informacje o produkcie (elementy różniące obydwie reklamy w parze) zostały wycięte, a zadaniem osób badanych było je uzupełnić. Drugi test pamięciowy polegał na rozpoznaniu przedstawionych w reklamach informacji i podjęciu decyzji, w której reklamie z pary pojawiły się poszczególne informacje. W przygotowanej tabeli prezentowano badanym 14 elementów (12 informacji o produkcie: cztery z pierwszej reklamy z pary, cztery z drugiej reklamy z pary i cztery nowe oraz dwie nazwy marek produktów). Zadaniem osoby badanej było zaznaczyć przy każdej informacji, czy należała ona do „Reklamy 1”, „Reklamy 2” czy „Żadnej z nich”.

Procedura. Badania odbywały się w warunkach laboratoryjnych, w grupach ośmioosobowych. Każdy uczestnik dostawał skoroszyt z poszczególnymi zadaniami. Dodatkowo eksperymentator wyjaśniał, co osoby badane mają robić i przechodził wspólnie z grupą przez kolejne części. Poza eksperymentatorem w pomieszczeniu znajdował się pomocnik, który dbał o porządek oraz indywidualną pracę badanych.

W grupach z większą wiedzą na temat reklamowanego produktu, przed badaniem właściwym odbywała się prezentacja na temat produktu. Zadaniem osób badanych było uważne wysłuchanie prezentowanych im treści oraz sporządzanie notatek. Po prezentacji osoby badane wypełniały test, którego zadaniem było utrwalenie zdobytej wiedzy. Po zadaniu buforowym następowało badanie właściwe. Osoby badane z mniejszą wiedzą na temat reklamowanego produktu przystępowały od razu do badania właściwego, bez wysłuchania prezentacji. W celu zrównoważenia efektu dostępności badanej kategorii produktowej, instrukcja dla osób, które nie miały prezentacji o produkcie, była przygotowana w sposób wprowadzający badanych w daną kategorię produktową.

Po otrzymaniu arkuszy i zapoznaniu się ze wstępną instrukcją, osoby badane oglądały trzy pary reklam. Czas przeznaczony na przyglądanie się każdej parze wynosił 1 minutę i był odmierzany przez eksperymentatora. Para reklam właściwych umieszczona była zawsze w środku, dwie pozostałe spełniały rolę buforów. Po obejrzeniu reklam i zadaniu buforowym, osoby badane uzupełniały dwa testy pamięci. Metoda odtwarzania polegała na przypominaniu i wypisywaniu informacji z Reklamy 1 ze środkowej pary. Metoda rozpoznawania polegała na zaklasyfikowaniu przedstawionych informacji z eksperymentalnej pary reklam. Po uzupełnieniu testów pamięcio-

wych badani odpowiadali na pytania kontrolne związane z branżą reklamowanego produktu.

Analiza wyników

Analizy przeprowadzono osobno dla rozpoznawania oraz przypominania w zależności od trzech czynników (wiedzy na temat produktu, rodzaju informacji o produkcie i kategorii produktu). Wykazano odmienne rezultaty dla użytych metod badania pamięci.

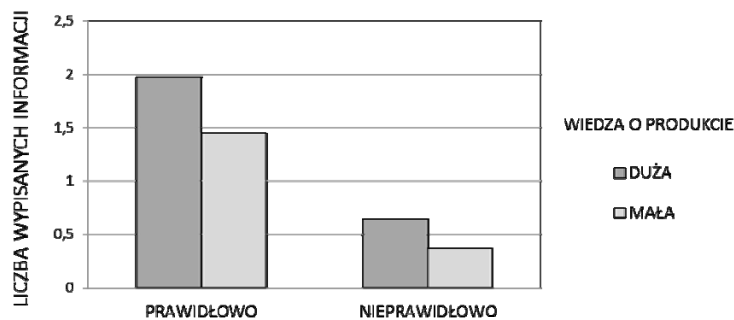
Przypominanie nazwy marki i informacji o produkcie. Wszystkie wypisane przez osoby badane informacje pogrupowano odpowiednio jako prawidłowe lub zniekształcone, licząc dla nich wskaźniki liczbowe. Informacje o produkcie podzielono na 12 jednostek informacji. Za każdą prawidłowo wypisaną porcję przyznawano 1 punkt. W ten sposób dla każdej osoby badanej policzono sumę informacji wypisanych prawidłowo (z reklamy eksperymentalnej) oraz sumę informacji wypisanych nieprawidłowo (z drugiej reklamy z pary, odpowiadającej eksperymentalnej). Analogicznie policzono efekty dla przypominanej prawidłowo i nieprawidłowo nazwy marki.

Wiedza na temat produktu. Trójczynnikowa analiza wariancji wykazała efekt główny stopnia wiedzy o produkcie, zarówno dla informacji przypominanych prawidłowo $F(1,232)=6,08$; $p<0,05$; $\eta^2=0,026$, jak i dla informacji przypominanych niepoprawnie $F(1,232)=5,55$; $p<0,05$; $\eta^2=0,023$. Jak przedstawia rycina 2, osoby badane, które wysłuchały prezentacji o produkcie, wypisywały więcej poprawnych informacji ($M=1,98$) niż osoby, które nie wysłuchały prezentacji o produkcie ($M=1,45$). Okazało się, że również w przypadku błędnego przypominania więcej informacji wypisywały osoby, które wysłuchały prezentacji o produkcie ($M=0,64$) niż osoby, które nie wysłuchały prezentacji o produkcie ($M=0,38$).

Na poziomie tendencji analizy wykazały efekt główny stopnia wiedzy w przypadku odtwarzania prawidłowej nazwy marki $F(1,232)=3,69$; $p=0,056$; $\eta^2=0,016$. Osoby badane, które wysłuchały prezentacji o produkcie, wypisywały częściej prawidłową nazwę marki ($M=0,68$) niż osoby, które nie wysłuchały prezentacji o produkcie ($M=0,56$).

Wyniki nie potwierdziły hipotezy nr 1, mówiącej o braku istotnych różnic w teście przypominania pomiędzy grupami różniącymi się stopniem wiedzy o produkcie.

Rysunek 2. Liczba zapamiętanych informacji o produkcie w zależności od stopnia posiadanej wiedzy na temat produktu

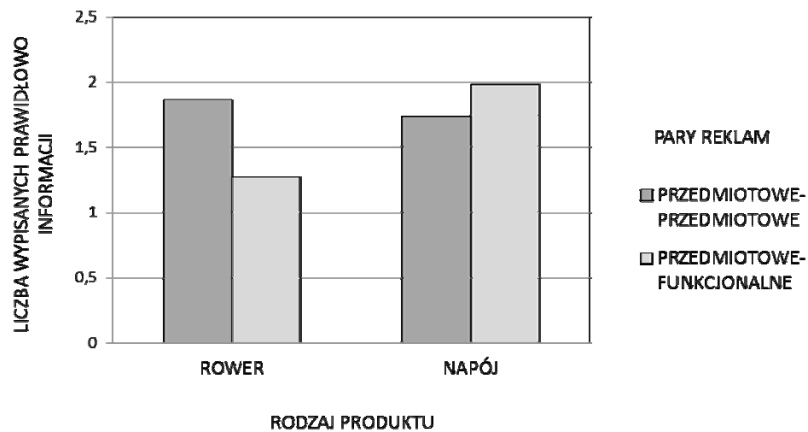


Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj informacji o produkcie i kategoria reklamowanego produktu. Trójczynnikowa analiza wariancji wykazała istotny efekt interakcyjny dla rodzaju informacji i kategorii produktu: $F(1,232)=3,98$; $p<0,05$; $\eta^2=0,016$. Rodzaj informacji różnicował grupy w wypisywaniu prawidłowych informacji istotnie jedynie dla produktu wysoko angażującego $F(1,116)=4,28$; $p<0,05$; $\eta^2=0,036$. Jak widać na rycinie 3, osoby badane dla reklamy roweru wypisywały więcej poprawnych informacji, gdy pokazywana im para reklam zawierała cechy przedmiotowe w obydwu reklamach ($M=1,87$), niż gdy zawierała w jednej cechy przedmiotowe, a w drugiej funkcjonalne ($M=1,27$). Nie zaobserwowano podobnych różnic dla produktu nisko angażującego.

Wpływ kategorii reklamowanego produktu na liczbę zapamiętanych informacji zaobserwowano jedynie, gdy osoby badane oglądały pary reklam zawierające informacje przedmiotowe – funkcjonalne. Więcej poprawnych informacji wypisywały dla produktu nisko angażującego ($M=1,98$) niż wysoko angażującego ($M=1,27$): $F(1,116)=4,93$; $p<0,05$; $\eta^2=0,041$ (rysunek 3).

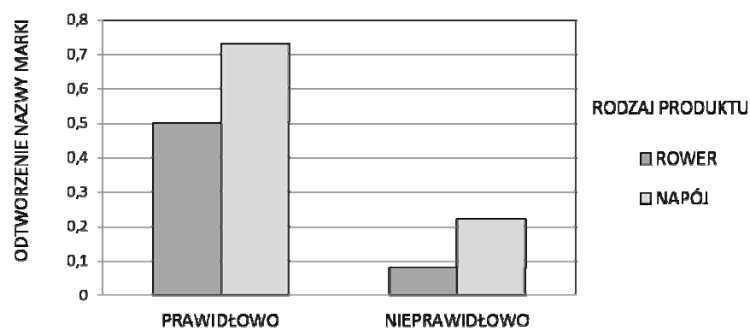
Rysunek 3. Liczba zapamiętanych informacji o produkcie w zależności od rodzaju produktu i podobieństwa kategoryjnego reklam



Źródło: opracowanie własne.

Analizy wykazały natomiast efekt główny dla kategorii produktu w przypadku odtwarzanej nazwy marki, zarówno dla nazwy marki wypisanej prawidłowo: $F(1,232)=14,76$; $p<0,001$; $\eta^2=0,060$, jak i dla nazwy marki niepoprawnej: $F(1,232)=8,67$; $p<0,01$; $\eta^2=0,036$.

Rysunek 4. Odtworzenie prawidłowej i niepoprawnej nazwy marki w zależności od rodzaju produktu



Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na rysunku 4, osoby badane częściej wypisywały prawidłową nazwę marki dla napoju ($M=0,73$) niż dla roweru ($M=0,50$). Jednocześnie wypisywały nazwę marki z drugiej reklamy z pary (niepoprawną) częściej dla napoju ($M=0,22$) niż dla roweru ($M=0,08$). Zaobserwowano też więcej błędów tzw. literówek w przypadku marki produktu nisko angażującego.

Wyniki potwierdziły częściowo hipotezę nr 2 i 3 w zakresie odtwarzania informacji o produkcie prezentowanych w reklamie.

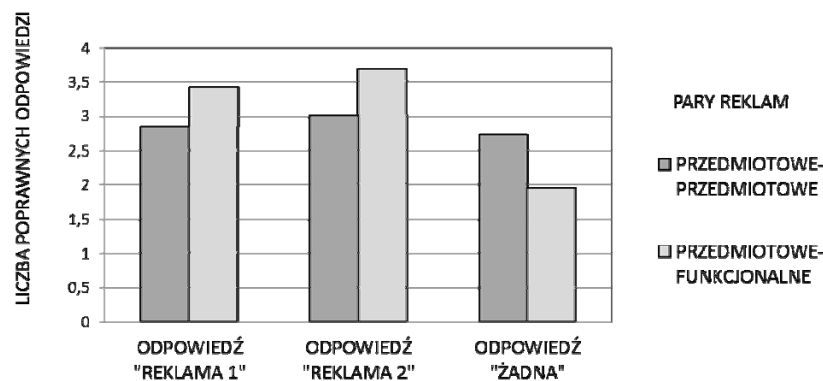
Rozpoznawanie informacji o produkcie

Osoby badane zaznaczały w tabeli, do której reklamy należy przedstawiona im informacja. Dla każdej odpowiedzi z tabeli („Reklama 1”, „Reklama 2” i „Żadna z nich”) podliczono sumę poprawnie zaznaczonych przez osobę badaną pozycji. W tabeli prezentowano pięć informacji z pierwszej reklamy z pary oraz pięć informacji z drugiej reklamy z pary, co oznacza, że dla odpowiedzi „Reklama 1” i „Reklama 2” można było uzyskać po 5 punktów. W tabeli były cztery nowe informacje (pochodzące z reklamy, która nie była prezentowana osobie badanej), co oznacza, że dla odpowiedzi „Żadna” można było uzyskać 4 punkty. Następnie dla każdej odpowiedzi („Reklama 1”, „Reklama 2” i „Żadna z nich”) wykonano analizy wariancyjne, biorąc pod uwagę wiedzę na temat produktu, rodzaj informacji o produkcie oraz kategorię reklamowanego produktu.

Rodzaj informacji o produkcie. Trójczynnikowa analiza wariancji wykazała efekty główne rodzaju informacji o produkcie dla każdej z odpowiedzi (rycina 5). Dla odpowiedzi „Reklama 1” – $F(1,232)=11,92$; $p<0,001$; $\eta^2=0,049$ – osoby badane były bardziej poprawne wówczas, gdy oglądały pary reklam przedmiotowe – funkcjonalne ($M=3,43$) niż kiedy oglądały pary reklam przedmiotowe – przedmiotowe ($M=2,85$). Ten sam efekt został zaobserwowany dla odpowiedzi „Reklama 2”: $F(1,232)=19,11$; $p<0,001$; $\eta^2=0,076$, odpowiednio ze średnimi $M=3,68$ oraz $M=3,01$. Dla odpowiedzi „Żadna” efekt był odwrotny: $F(1,232)=20,30$; $p<0,001$; $\eta^2=0,080$. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że w przypadku par reklam przedmiotowych – przedmiotowych, nowymi informacjami umieszczonymi w tabeli były informacje funkcjonalne, wykorzystane z warunku z parami reklam przedmiotowych – funkcjonalnych. I odwrotnie, w warunku z parami reklam przedmiotowych – funkcjonalnych, nowymi informacjami były informacje przedmiotowe wykorzystane z reklamy z warunku pierwszego. Zatem w przypadku odpowiedzi „Żadna”, osoby badane były bardziej poprawne, kiedy miały do czynienia wcześniej z parami reklam przedmiotowych – przedmiotowych

i musiały rozpoznać jako nowe informacje funkcjonalne ($M=2,73$) niż kiedy widziały reklamy przedmiotowo-funkcjonalne i musiały rozpoznać jako nowe inne informacje przedmiotowe ($M=1,95$).

Rysunek 5. Liczba zapamiętanych informacji o produkcie w zależności od podobieństwa kategorialnego reklam dla odpowiedzi „Reklama 1”, „Reklama 2” i „Żadna”



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki potwierdzają hipotezę nr 2 w zakresie rozpoznawania informacji o produkcie prezentowanych w reklamie.

Kategoria reklamowanego produktu. Różnice dla grup różniących się rodzajem rozpoznawanego produktu wykazano jedynie dla odpowiedzi „Żadna”: $F(1,232)=4,75$; $p<0,05$; $\eta^2=0,020$. Osoby badane w większym stopniu klasyfikowały poprawnie informacje jako nowe, kiedy miały do czynienia z produktem wysoko angażującym ($M=2,53$) niż produktem nisko angażującym ($M=2,15$), co jest zgodne z hipotezą nr 3.

Wiedza na temat produktu. Różnice dla grup różniących się stopniem wiedzy na temat reklamowanego produktu wykazano również tylko dla odpowiedzi „Żadna”: $F(1,232)=9,92$; $p<0,01$; $\eta^2=0,041$. Osoby badane, które nie wysłuchały przed badaniem prezentacji na temat produktu, w większym stopniu klasyfikowały poprawnie informacje jako nowe ($M=2,61$) niż osoby badane, które wysłuchały prezentacji ($M=2,07$). Wynik ten nie potwierdza hipotezy nr 1 w zakresie rozpoznawania przedstawionych w reklamie informacji.

Dyskusja

W prezentowanym badaniu testowano wpływ stopnia wiedzy o produkcie, kategorii produktu oraz podobieństwa cech produktu na pamięć informacji zawartych w reklamie dotyczącej tego produktu.

Wyniki przeprowadzonego badania wykazały, że związek wiedzy konsumenckiej z zapamiętywaniem może przybierać kierunek dwojakiego rodzaju. Z jednej strony wiedza o produkcie może ułatwiać przypominanie informacji o produkcie. Osoby, które wysłuchały prezentacji o produkcie, potrafiły odtworzyć więcej informacji na temat produktu oraz częściej trafnie przypomniały sobie nazwę marki. Wytworzenie i aktywizacja połączeń pomiędzy poszczególnymi kategoriami w trakcie prezentacji, ułatwiały późniejsze dotarcie do informacji. Z drugiej jednak strony, wiedza może działać w sposób dezorganizujący przypominanie prezentowanych treści. Badani, którzy wysłuchali prezentacji na temat produktu, oprócz tego, że wypisywali więcej poprawnych informacji, to ich przypomnienia zawierały również więcej zniekształceń.

W kontekście teorii rozprzestrzeniającego się pobudzenia [Anderson 1983], można wnioskować, że osoby o dużej wiedzy o produkcie mają rozbudowaną sieć pamięciową w obrębie kategorii produktowej. Tym samym łatwiej jest im odnaleźć w tej sieci potrzebne informacje. Jednocześnie rozbudowana sieć połączeń może powodować zastępowanie jednych informacji innymi. Wyniki badania pokazują zatem, że wiedza o produkcie wpływa na ilość, ale nie na jakość odtwarzanych informacji. Osoby badane, które nie wysłuchały informacji na temat produktu, przypomniały sobie mniej poprawnych informacji, ale również mniej zniekształconych. Interferencja zachodziła tu w mniejszym stopniu, co sugeruje, że nie dochodziło do mieszania się śladów pamięciowych.

Zniekształcający wpływ wiedzy na pamięć potwierdzają również wyniki testu rozpoznawania. Nadmiar wiedzy powodował, że poszczególne informacje mieszały się w pamięci osób badanych, zgodnie z holograficznym modelem pamięci Metcalfe [1990] (CHARM).

Wykazano również, że reklamy należące do jednej kategorii sprzyjają powstawaniu większej liczby zniekształceń pamięciowych. Oznacza to, że cechy przedmiotowe produktu leżą w sieci pojęciowej bliżej innych cech przedmiotowych niż cech funkcjonalnych. Zgodnie więc z koncepcją Andersona [1983], poprzez rozchodzące się pobudzenie może zostać przypomniana informacja niewłaściwa.

Można więc powiedzieć, że im większe podobieństwo kategoryjne między reklamami, tym większa interferencja i zniekształcenia przedstawionych w reklamie informacji. Elementy doświadczanych zdarzeń mogą przenikać się wzajemnie [Metcalf 1990]. Jak pokazują wyniki, wystarczy, że informacje należą do jednej kategorii i owe zniekształcenia pojawią się z większym prawdopodobieństwem niż kiedy należą do różnych kategorii. Ponadto, więcej zniekształceń pamięciowych wykazano w testach rozpoznawania dla produktu nisko angażującego.

Znacznie ciekawsze okazały się wyniki otrzymane w wyniku przypomnienia. Okazuje się, że dla produktu wysoko angażującego, osoby badane przypominają sobie więcej informacji o produkcie wtedy, kiedy miały wcześniej do czynienia z parą reklam, w której cechy były przedmiotowe w obu reklamach. Jeżeli uczestnicy oglądali pary reklam, w których jedna reklama zawierała cechy przedmiotowe, a druga – funkcjonalne, wówczas przypominali sobie mniej poprawnych informacji. Cechy funkcjonalne były przystępne i najprawdopodobniej aktywizowały powstawanie wyobrażeń szeroko związanych z własnymi doświadczeniami z produktem. I to właśnie powstające wyobrażenia mogły działać zakłócająco na przetwarzanie trudnych cech przedmiotowych. Inaczej mówiąc, w parze reklam przedmiotowych – funkcjonalnych, cechy funkcjonalne mogły odwrócić uwagę badanych od cech przedmiotowych. Odwołując się do koncepcji ograniczonych zasobów [Nęcka 2000], człowiek ma ograniczoną możliwość przetwarzania informacji, które do niego docierają. Cechy funkcjonalne, poprzez powstające w umyśle konsumenta wyobrażenia, mogą być odbierane jak przekaz obrazowy, łatwiejszy do zapamiętania [Paivio 1971; Kosslyn i Rosenberg, 2006; Braun i in. 2004]. Ponadto, szereg badań wskazuje na wyobraźnię jako na istotny czynnik sprzyjający powstawaniu zniekształceń [Garry, Manning, Loftus i Sherman 1996; Goff i Roediger 1998]. Podobieństwo tych mentalnych obrazów do rzeczywistych przedmiotów czy zdarzeń utrudnia niekiedy właściwe oddzielenie tego, co było w rzeczywistości zapamiętane, od tego, co było tylko przedmiotem wyobraźni [Johnson, Hashtroudi i Lindsay 1993]. Prawdopodobnie powstające wyobrażenia związane z cechami funkcjonalnymi produktu mogły pogorszyć przetwarzanie cech przedmiotowych, co w efekcie prowadziło do powstania zniekształceń pamięciowych w odniesieniu do cech przedmiotowych. W parze reklam, w której obydwie reklamy zawierały cechy przedmiotowe, reklama stanowiąca dystraktor prawdopodobnie nie odciągała uwagi badanego od reklamy właściwej, co w efekcie prowadziło do lepszego zapamiętywania szczegółów tej drugiej.

Mimo że otrzymane rezultaty wymagają dalszych badań, już w tej chwili mogą być ważną przesłanką do budowania skutecznych komunikatów reklamowych. Otrzymane rezultaty można również interpretować w kontekście szerszej komunikacji społecznej. Skoro cechy funkcjonalne prawdopodobnie wiążą się z wyobrażeniami, to wykorzystując je, łatwo jest stworzyć w umyśle odbiorcy pewien obraz rzeczywistości. Nie należy również zapominać o roli wiedzy w przetwarzaniu i przypominaniu prezentowanych komunikatów. Jej nadmiar może bowiem prowadzić do mieszania się śladów pamięciowych. Dlatego tak ważne jest komunikowanie jedynie najważniejszych treści w celu uniknięcia przeładowania informacyjnego oraz utrwalanie kluczowych dla komunikatu informacji.

Bibliografia

- Adelson B. (1984), *When novices surpass experts: the difficulty of a task may increase with expertise*, "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition", z.10, nr 3.
- Ahn J., La Ferle C. (2008), *Enhancing Recall and Recognition for Brand Names and Body Copy*, "Journal of Advertising", z. 37, nr 3.
- Alba J.W., Hutchinson J.W. (1987), *Dimensions of consumer expertise*, "Journal of Consumer Research", z.13.
- Anderson J.R. (1983), *The architecture of cognition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Anderson J.R. (1998), *Uczenie się i pamięć. Integracja zagadnień*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Bartlett F.C. (1932), *Remembering*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Beattie A.E. (1982), *Effects of product knowledge on comparison, memory, evaluation and choice: a model of expertise in consumer decision-making*, "Advances in Consumer Research", z.9, nr 1.
- Beattie A.E. (1983), *Product expertise and advertising persuasiveness*, "Advances in Consumer Research", z.10, nr 1.
- Beilock S.L., Wierenga S.A., Carr T.H. (2002), *Expertise, attention, and memory in sensorimotor skill execution: Impact of novel task constraints on dual-task performance and episodic memory*, "The Quarterly Journal of Experimental Psychology", z.55A, nr 4.
- Braun-LaTour K.A., LaTour M., Pickrell J.E. i in. (2004), *How and when advertising can influence memory for consumer experience*, "Journal of Advertising", z. 33.
- Castel A.D., McCabe D.P., Roediger H.L. 3rd i in. (2007), *The dark side of expertise: domain-specific memory errors*, "Psychological Science", z.18.
- Chan C.S. (1997), *Mental image and internal representation*, "Journal of Architectural and Planning Research", z.14.
- Charness N. (1979), *Components of skill in bridge*, "Canadian Journal of Psychology", z.33, nr 1.
- Chase W.G., Simon H.A. (1973), *Perception in chess*, "Cognitive Psychology", z.4.

- Chattopadhyay A. (1998), *Why does comparative advertising influence brand attitude? The role of delay and market position*, "Psychology and Marketing", z.15.
- Chi M.T.H., Glaser R., Farr M.J. (1988), *The nature of expertise*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ.
- Collins A.M., Loftus E.F. (1975), *A spreading activation theory for semantic processing*, "Psychological Review", z. 82.
- Cowley E. (1994), *Recovering forgotten information: a study in consumer expertise*, "Advances in Consumer Research", z.21.
- Cowley E., Mitchell A.A. (2005), *What do novice consumers remember?*, "Advances in Consumer Research", z.32.
- Ewert J.P. (1987/2007), *Ewolucyjny aspekt funkcji poznawczych. Komentarz do artykułu J.R. Andersona (1987). Metodologie badania wiedzy ludzkiej* [w]: Z. Chlewiński (red.), *Psychologia Poznawcza w trzech ostatnich dekadach XX wieku*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Eva K.W., Norman G.R., Neville A.J. i in. (2002), *Expert-novice differences in memory: a reformulation*, "Teaching and Learning in Medicine", z.14, nr 4.
- Evers H.D., Menkhoff T. (2004), *Expert knowledge and the role of consultants in an emerging knowledge-based economy*, "Human Systems Management", z.23.
- Falkowski A. (2004a), *Pamięć i wiedza w kontekście rozwoju poznania naukowego*, „Nauka”, z.2.
- Falkowski A. (2004b), *Psychologiczne podstawy marketingu* [w]: T. Tyszka (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Falkowski A. (2002), *Praktyczna psychologia poznawcza: Marketing i reklama*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Garry M., Manning C. G., Loftus E.F. i in. (1996), *Imagination inflation: imagining a childhood event inflates confidence that it occurred*, "Psychonomic Bulletin and Review", z. 3.
- Goff L.M., Roediger H.L. (1998), *Imagination inflation for action events: repeated imaginings lead to illusory recollections*, "Memory and Cognition", z. 26.
- Haerem T., Rau D. (2007), *The influence of degree of expertise and objective task complexity on perceived task complexity and performance*, "Journal of Applied Psychology", z. 9, nr 5.
- Halpern D.F., Wai J. (2007), *The World of Competitive Scrabble: Novice and Expert Differences in Visuospatial and Verbal Abilities*, "Journal of Experimental Psychology: Applied", z. 13, nr 2.
- Hutchinson J.W. (1983), *Expertise and the structure of free recall*, "Advances in Consumer Research", z. 10, nr 1.
- Keller K.L. (1987), *Memory factors in advertising: The effect of advertising retrieval cues on brand evaluations*, "Journal of Consumer Research", z. 14.
- Keller K.L. (2008), *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kleine R.E., Kernan J.B. (1988), *Measuring the meaning of consumption object's: An empirical investigation*, "Advances in Consumer Research", z.18.
- Kosslyn S.M., Rosenberg R.S. (2006), *Psychologia. Mózg – człowiek – świat*, Wydawnictwo Żnak, Kraków.

- Krugman H.E. (1965), *The impact of television advertising: learning without involvement*, "Public Opinion Quarterly", z.29.
- Long D.L., Prat, C.S. (2002), *Memory for Star Trek: The Role of Prior Knowledge in Recognition Revisited*, "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition", z.28, nr 6.
- Maruszewski T. (2001), *Psychologia poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- McClelland J.L. (1995), *Constructive memory and memory distortions: a parallel distributed processing approach* [w:] D. Schacter (red.), *Memory distortion*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Metcalf J. (1990), *Composite holographic associative recall model (CHARM) and blended memories in eyewitness testimony*, "Psychological Review", z. 119.
- Murphy G.L., Medin D.L. (1985), *The role of theories in conceptual coherence*, "Psychological Review", z. 92, nr 3.
- Nęcka E. (2000), *Procesy uwagi* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki.2*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN i Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa.
- Norman G.R., Brooks L.R., Allen S.W. (1989), *Recall by expert medical practitioners and novices as a record of processing attention*, "Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition", z.15.
- Nystrom L.E., McClelland J.L. (1992), *Trace Synthesis in Cued Recall*, "Journal of Memory and Language", z.31.
- Paivio A. (1971), *Imagery and verbal processes*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Petty R., Cacioppo J. (1984), *The elaboration likelihood model of persuasion*, "Advances in Consumer Research", z. 11.
- Romanowska M. (aktualnie Gąsiorowska), Grochowska A. (2009), *Rodzaj informacji o produkcie a pamięć reklamy prasowej*, II Konferencja „Współczesne Teorie Komunikacji II”, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław.
- Rosch E.H. (1975), *Cognitive representations of semantic categories*, "Journal of Experimental Psychology: General", z.104.
- Schacter D.L., Norman A., Koutstaal W. (1998), *The cognitive neuroscience of constructive memory*, "Annual Review of Psychology", z. 49.
- Siemens J.C., Smith S., Fisher D. i in. (2008), *Product expertise versus professional expertise: congruency between an endorser's chosen profession and the endorsed product*, "Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing", z.16, nr 3.

Justyna Trippner-Hrabi
Społeczna Akademia Nauk

Osobowe źródła uzyskiwania przewag konkurencyjnych na rynku przedsiębiorstw

Personal sources of gaining competition ascendance marketing the market place

Abstract: The paper presents the role of some personal factors which allow management growth of organizational resources. Described factors compared with investment expenditure are based in the firm's system at a lower level. That is why they are attractive tools in organizational strategies. The correct application of these tools can be a fundamental sources of gaining competitive ascendance in company markets.

Key words: company, management, knowledge management, organization.

Wstęp

Zdobywanie wiedzy, inaczej szeroko rozumiane podwyższanie kwalifikacji pracowniczych, jest jednym z elementów mogących być źródłem przewag konkurencyjnych między firmami. W porównaniu z nakładami materialnymi inwestycyjnymi (np. nowoczesne technologie, budynki etc.), które w ujęciu strategicznym mogą być wysoce kapitałochłonne, kwalitatywność wiedzy oraz podnoszenie jej na wyższy poziom jest procesem, w który zaangażowane są wyraźnie mniejsze nakłady finansowe. Są to przedsięwzięcia mające szczególnie duży wpływ na postęp organizacyjny i na doskonalenie form zarządzania instytucją.

Celem publikacji jest wskazanie na wybrane, zdaniem autora szczególnie ważne, elementy i cechy, które usprawniają proces osobowego kształcenia. Należy także zauważyć, że lokowanie wiedzy w porównaniu z procesami *stricte* rzeczowymi jest personalizowane, dotyczy bowiem konkretnych ludzi i przez to staje się szczególnie emocjonalnie przez nich odbierane.

Cechy wiedzy

Rodzajami wiedzy pod względem miejsca występowania są: skodyfikowana i ukryta. 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. Może być ona trudna do wytłumaczenia i słabo albo w stopniu minimalnym możliwa do udokumentowania w procedurach [Karwowski 2004, s. 12].

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 można wymienić wiedzę: faktograficzną, proceduralną, semantyczną, normatywną, strukturalną, pewną, niepewną, hipotetyczną, specyficzną, abstrakcyjną oraz interdyscyplinarną [www.mfiles.pl z dn. 10.09.2012].

Cechą charakterystyczną gospodarek XXI wieku jest to, że wiedza jest tworzona na każdym poziomie hierarchii organizacyjnej, a nie (jak było to dawnej) tylko na samym szczycie tej piramidy.

Do najważniejszych cech wiedzy zaliczamy 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 od 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 ją zapisywać 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;
- wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostaje zastosowana;
- jej wpływ 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 ramy [Hislop 2009, s. 33; Jaruga, Fijałkowska 2002, s. 17; Mazurkiewicz 2007, s. 412; Mikula 2006, s. 109].

Wymienione przykłady wskazują, że trudno jest precyzyjnie podać pełną definicję wiedzy. Podkreślić należy, że ma ona charakter niematerialny i jest „substancją” wchodzącą w skład kapitału niefinansowego przedsiębiorstwa. Musi on być stale weryfikowany i uzupełniany.

Mistrzostwo osobiste w organizacji uczącej się

Na mistrzostwo osobiste wpływa wiele zmiennych. Po pierwsze, pracownicy powinni osiąść wysoki poziom świadomości własnej przyszłości, tworzyć i realizować osobiste wizje oraz muszą zdawać sobie sprawę z własnej niedoskonałości, którą należy poprzez uczenie się minimalizować [Mikula 2006, s. 59]. 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 zachęcić ich do rozwoju i przechodzenia na coraz wyższy poziom mistrzostwa.

Według Słownika Języka Polskiego jest to „Najwyższy stopień biegłości w wykonaniu czegoś” [www.sjp.pwn 23.10.2012). Innymi słowy, kto jest mistrzem, jest specjalistą, fachowcem w danej dziedzinie.

Mistrzostwo osobiste obejmuje zarówno formalne umiejętności zawodowe, jak i dyspozycje moralne, pozwalające konsekwentnie wytyczać cele i budować wizję życia. Dwa główne fundamenty kształtowania modeli myślowych w organizacji uczącej się to: otwartość i dobro organizacji. Pierwszy z nich określa szczerą i bezpośrednią w podejmowanym działaniu. Drugi przekłada się na postawę nakierowaną na osiąganie wspólnych korzyści i działanie z perspektywy całej organizacji [Ziębicki 2009, s. 382].

Menadżerowie organizacji powinni również kłaść nacisk na to, aby w ich firmach pielegnować 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.

Tworzą one kolejny wyznacznik funkcjonowania organizacji uczącej się. Aby organizacja mogła zbudować swoją wizję, musi zaistnieć kilka czynników. Po pierwsze, wspólne działanie powinno być ważne dla zatrudnionych w rezultacie tworzenia jednowektorowych interesów. Po drugie, osoby budujące organizację muszą być szczerze 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 tworzenie wizji powinno angażować się pracowników z każdego szczebla. Wykazują oni w swoich działaniach chęć do osiągania innych celów, dlatego ich różne oczekiwania stanowią o oryginalności, komplementarności 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.

Nieoceniona jest wówczas rola lidera grupy, który w jak najmniej ingerujący sposób powinien łagodzić spory. Wszelkie różnice w: poglądach, ważności priorytetów czy stereotypów myślowych członków zespołów, lider powinien przekształcać w nowe i bardziej doskonałe modele myślowe.

P. Senge zauważa, że duża liczba młodych, zdolnych i dobrze wykształconych pracowników, pomimo wcześniejszego zapału do pracy i chęci do rozwijania własnych wizji, traci zaangażowanie do pracy, popada w rutynę, a w rezultacie czego stają się oni mniej produktywni i ambitni [Senge 2006, s. 6]. Zadaniem organizacji uczącej się jest nieustanne monitorowanie po-

ziomu satysfakcji zatrudnionych z pracy oraz zachęcanie, stymulowanie czy pomaganie im w nieustannym rozwoju oraz rozwijaniu własnego potencjału.

„Organizacja ucząca się w swojej kulturze organizacyjnej odrzuca normy, wartości i poglądy, które adekwatne byłyby do mechanistycznego pojmowania przedsiębiorstwa, a na ich miejsce muszą zostać przyjęte sposoby myślenia, pozwalające akceptować niepewność, niestabilność i różnorodność oraz wspierać między innymi inicjatywę, eksperymentowanie, ciągle uczenie się czy heterarchie” [Mikuła 2006, s. 35].

Kreowanie wiedzy

Wyróżnia się wiele metod kreowania wiedzy. Istotnym jest fakt, by kierownicy znali różne sposoby pozyskiwania nowych umiejętności, które niejednokrotnie są mało kosztowne, ale za to bardzo efektywne. Są to:

- uczenie się przez cudze doświadczenia – podmioty mają wgląd do wiedzy innych osób lub organizacji i adaptują najlepsze rozwiązania [Mikuła 2006, s. 54];
- generowanie nowej wiedzy – uzyskanie z elementów wiedzy istniejącej, poprzez socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację, nowej jakościowo wiedzy [Mikuła 2006, s. 53];
- uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy – pochodzi ona od ekspertów zewnętrznych lub przejęcia przez firmę innej organizacji, posiadającej specyficzną wiedzę;
- uczenie deskryptywne – w sposób opisowy pokazywane są dane dotyczące konkretnej firmy konkurencyjnej (np. rodzaje stosowanych strategii, ilość i jakość nowoczesnej technologii, charakter struktury organizacyjnej). W ten sposób organizacja jest w stanie osiąść nową wiedzę dotyczącą jej rywali [Pritchard 2009, s. 43];
- benchmarking wewnętrzny, funkcjonalny, konkurencyjny – uczenie się poprzez analizowanie istniejących i pozyskiwanie nowych rozwiązań funkcjonujących wewnątrz własnej firmy, wśród podmiotów konkurencyjnych lub innych organizacji;
- szkolenia, treningi, studia – pozyskiwanie wiedzy na zorganizowanych kursach wewnętrznych lub zewnętrznych, które mają za zadanie niwelowanie luk kompetencyjnych zatrudnionych (Przedsiębiorstwo Harrods z Londynu stworzyło własną szkołę wyższą, przeznaczoną tylko dla

swoich pracowników, po to, aby mogli oni podnosić swoje kompetencje i pozostać w szeregach tej organizacji),

- nabywanie umiejętności od mentora, coacha – jest to przyswajanie wiedzy od osoby, która jest bardziej doświadczona, bardziej kompetentna oraz zna dobrze specyfikę funkcjonowania danej organizacji,
- uczenie się wykorzystujące zasoby wewnętrzne organizacji – rotacja pracy, obieg informacji, otwarty dostęp do danych statystycznych, koła jakości, seminaria, analiza reklamacji,
- nieformalne sposoby uczenia się – mają one charakter spontaniczny, następują w chwili pojawienia się potrzeby zdobycia nowej wiedzy są związane z fascynacją, indywidualnym zainteresowaniem i zaangażowaniem w dany projekt [Davis 2009, s. 208].

Powolywanie zespołów zadaniowych, projektowych – ich powinnością jest zachęcanie do wzajemnego uczenia się, pomaganie w rozwiązywaniu problemów oraz dzielenie się wiedzą. Wśród zaangażowanych osób w praktyczne kreowanie wiedzy wyróżnia się m.in.: sponsora projektu, liderów projektu, uczestników projektu, oznacza to, iż:

- trening zespołu pracowniczego ukierunkowany jest na wzrost umiejętności działania zespołowego;
- szkolenia prowadzone są przez przełożonych i specjalistów zewnętrznych;
- występuje zespołowe uczenie się – między innymi przez przekazywanie sobie wzajemnie wiedzy;
- następuje zdobywanie doświadczenia przez zespołowe działanie;
- praktykowane jest ćwiczenie dialogu;
- stosuje się uczenie poprzez doświadczeń innych: benchmarking wewnętrzny, kontakty z klientami, dostawcami, pracownikami innych organizacji, omawianie błędów i nieprawidłowości;
- uczenie się na błędach polega na zespołowym porównywaniu i omawianiu działań skutecznych i nieskutecznych, formułowaniu wniosków,
- należy wykorzystywać metodę learning by doing – sposób aktywnego uczestnictwa. Bazuje ona na doświadczeniach uczestników i grupowej wymianie posiadanych umiejętności;
- polega na dobieraniu sparing partnerów – pojęcie to zapożyczone jest z języka sportu. Partnerzy mierzą się w swojej pracy ze sobą, a celem tej

walki nie jest rywalizacja i zwycięstwo, tylko analiza przyjętej strategii, stosowanych metod i nakreślenie luk kompetencyjnych.

Do najważniejszych umiejętności, którymi winien charakteryzować się lider, zaliczyć można: dobre wykształcenie, kwalifikacje eksperckie – adekwatne do danej dyscypliny, umiejętności analityczne i syntetyczne, cechy propagatora. Pojawiają się trudności w znalezieniu menadżera, który posiadałby wszystkie te cechy i umiał odnaleźć się w każdej z wymienionych ról.

Konieczność nieustannego przystosowywania się organizacji do zmian płynących z otoczenia ogólnego i zadaniowego, chęć do osiągnięcia efektywniejszego poziomu pracy – wymusza doskonalenie jakości procesów pracy i kierowania. Wyraża się to w: zmianach w systemie pozyskiwania i przepływie informacji, odpowiednim przystosowaniu się do niepewności w planowaniu, wytworzeniu w pracownikach potrzeby samokontroli czy odpowiednim technicznym wyposażeniu stanowisk pracy. Końcowy efekt zależy od sprawności współpracujących ze sobą zespołów pracowniczych, ich inicjatywy, samodzielności, inwencji.

W zależności od cech psychosocjologicznych, charakteryzujących zatrudnionych w procesie edukacji, menedżerowie powinni z uwagi na powyższe dobierać w miarę odpowiednie style przyswajania wiedzy. Są to:

1. **Styl wizualny** – osoby wybierające ten typ uczenia się nazywane są wzrokowcami. Nabywają one najłatwiej nowe umiejętności poprzez czytanie opracowań, książek, skryptów, analizowanie prezentacji w postaci tabel, wykresów.
2. **Styl audialny** – członkowie grupy reprezentujący ten typ nazywani są słuchowcami. Najlepiej uczą się oni poprzez dialog, rozmowę, słuchanie innych osób.
3. **Styl kinetyczny** – pracownicy, którzy posługują się nim, określane są mianem dotykowców. Metoda kinetyczna polega na ruchu i aktywnym uczestnictwie w procesach uczenia się.

Potrzeba działań motywacyjnych w zdobywaniu wiedzy – konkluzje

Aby pracownicy i organizacje dążyły w sposób obiektywny do coraz wyższego poziomu szeroko rozumianej wiedzy, a przez to sygnalizowana w literaturze problematyka znalazła swój wymiar praktyczny, muszą być oni zaangażowani w procesy motywacyjne. Do głównych źródeł działań motywacyjnych zaliczyć należy:

- potrzebę sukcesu – osoby realizujące określone zadania dążą pośrednio lub bezpośrednio do osiągania własnych celów. Istotnym jest zintegrowanie założeń wszystkich członków z ogólnym celem organizacji. Pracownicy zespołu, uczestnicząc w zadaniach, oczekują samorealizacji, prestiżu, kontaktów społecznych. Ważne jest zatem to, by podczas podziału zadań, były one zlecane zgodne z upodobaniami, predyspozycjami i założeniami dalszego rozwoju danego pracownika,
- wspólne wartości – istotne jest, by pracownicy podzielali tożsame wartości, jakie propagowane są przez organizację. Zgodność tych płaszczyzn przyczynia się do zwiększenia: zaangażowania członków zespołu, utożsamiania się ich z firmą, poziomu życzliwości między zatrudnionymi, chęci dzielenia się wiedzą z innymi czy niesienia pomocy,
- dociekliwość – daje ona możliwość nauczenia się czegoś nowego, zdobycia dodatkowych umiejętności, poszerzenia dotychczasowych doświadczeń przez zatrudnionych. Osoba, która nie będzie udoskonalała swojego warsztatu pracy, nie będzie robiła postępów, a jednocześnie nie będzie „zarażała” zapalem i energią innych, będzie mniej wydajna i cenna dla organizacji,
- indywidualne predyspozycje – potrzeby każdego pracownika są inne. Zgodnie z nimi jednostki powinny być motywowane. Najpierw należy poznać indywidualne oczekiwania, cechy charakteru, osobowość, a następnie odpowiednio dopasować zadania tak, aby odpowiadały one profilowi członków zespołu. Pod uwagę bierze się np. odporność na stres, zakres samodzielności, zdolności komunikatywne, kreatywność, założone cele rozwojowe, zainteresowania [Grucza, Ogonek, Trocki 2009, s. 206].

Należy w związku z tym wykorzystywać co najmniej trzy źródła narzędzi motywacyjnych (według kryterium wywierania wpływu na podwładnych): przymusu, zachęty oraz środków perswazji [Listwan 2010, ss. 177–179]. W stosunku do np. pracowników zespołów zadaniowych, słuszne jest stosowanie w przewadze zachęty, a unikanie używania przymusu i perswazji. Osoby tworzące takie grupy to jednostki, które w większości pragną zaspokajać potrzeby wyższego rzędu. Decydują się oni często na taki rodzaj pracy czy uczestnictwo w danym zespole, który w najbardziej kompleksowy sposób zaspokoi ich satysfakcję oraz umożliwi osiągnięcie założonego celu. Nadmierne używanie, w stosunku do nich, negatywnych narzędzi motywacyjnych może prowadzić do zniechęcenia pracowników czy wycofania się ich z danego projektu, ponieważ jako wysokiej klasy specjaliści mają oni możliwość wybierania najbardziej interesujących ofert pracy.

Bibliografia

- Davis W.B. (2009), *Tools for teaching*, Jossey Bass, San Francisco.
- Grucza B., Ogonek K., Trocki M. (2009), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Hislop D. (2009), *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, OUP, Oxford.
- Jaruga A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcja i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Karwowski W. (2004), *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo pracy”, nr 11, Warszawa.
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa.
- Mazurkiewicz A. (2007), *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, Uniwersytet Rzeszowski.
- Mikula B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków.
- Pritchard A. (2009), *Ways of learning*, Routledge, Oxon.
- Senge P. (2006), *The Fifth Discipline. The Art&Practice of The Learning Organization*, Random House Business Books, London.
- Ziębicki B. (2009), *Założenia modelu efektywności organizacji uczącej się [w:] A. Potocki (red.), Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.

Netografia

- Encyklopedia Zarządzania*, www.mfiles.pl z dnia 10.09.2012.
- Słownik języka polskiego*, PWN S.A. www.sjp.pwn z dnia 23.10.2012.

Jarosław Gawryś
Społeczna Akademia Nauk

Wdrażanie CSR jako elementu budowania przewagi konkurencyjnej na rynku piwowarskim w Polsce

Implementing CSR as part of the build advantage competitive beer market in Poland

Abstract: Indication of CSR in the "Renewed EU Strategy for the years 2011–2014", shows the importance of what has implementation of the Social Responsibility of Business in brand building modern organization. An important element of the implementation of the new elements is to identify entities which affects economic activity. For identifying them used the analysis of historical market changes brewing. Polish beer market belongs to one dynamic in the world.

An important elements for the application of CSR dialogue with the environment based on external stakeholders. These include industry organization representing the companies operating in the market whose task is to build a positive image of the sector. Cooperation with economic and social environment can have a huge impact on the perception of international organizations operating on local markets.

Key words: Corporate Social Responsibility relationship marketing, networking, brand sector's impact on the economy Poland.

Wstęp

Rynek piwowarski jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów przemysłu spożywczego. Zachodzą na nim procesy związane z globalizacją oraz konsolidacją. Strategia marketingowa firm wprowadza działania mające na celu zastosowanie w budowaniu przewagi konkurencyjnej elementów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR). Norma PN-ISO 26000 definiuje ją jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniana przez przejrzyste i etyczne postępowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju (w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa), uwzględ-

niania oczekiwań interesariuszy, działanie zgodne z obowiązującym prawem oraz normami postępowania, we współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Działania te oparte są na transparentności oraz raportowaniu danych związanych z funkcjonowaniem organizacji zgodnie z wypracowaną przez komisję europejską w procesie konsultacji komisji zatrudnienia, spraw socjalnych, przedsiębiorstw i społeczeństwa informacyjnego, handlu, ochrony środowiska wraz z przedstawicielami przedsiębiorców, związków zawodowych, NGO oraz instytucji naukowych. Co doprowadziło do zdefiniowania CSR w „Odnowionej Strategii UE na lata 2011–2014” [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL>].

Istotnym elementem wdrożenia nowych elementów jest zidentyfikowanie podmiotów na które działalność gospodarcza ma wpływ. Do ich wskazania posłużyłem się analizą historyczną zmian zachodzących na rynku piwowarskim.

Międzynarodowy rynek piwa

Browary na świecie po drugiej wojnie światowej rozwijają swoją działalność rynkową. Przykładem jest browar Heineken kierowany od swojego powstania w 1863 roku przez Gerarda Adriana Heinekena. W roku 1917 firmę przekazuje swojemu synowi Henremu Pierrowi Heineken, który miał na nią wpływ do 1951 roku. W 1940 roku rozpoczyna pracę w Heinekenie wnuk założyciela Alfred Henry „Freddy” Heineken. Obejmuje on w 1971 roku funkcję Prezesa Rady Nadzorczej, którym pozostaje do 1989 roku, a wpływy na firmę utrzymywał do 2002 roku. Po II wojnie światowej w Holandii Heineken dokonuje konsolidacji rynku wykupując kolejne browary (niektóre włącza w swoją politykę sprzedaży inne likwiduje). Ekspansję zagraniczną rozpoczyna poprzez rozwój swoich browarów w różnych częściach świata. Rozpoczyna produkcję w Stanach Zjednoczonych, Egipcie, Włoszech, Wietnamie, Chinach. W pierwszym browarze w którym rozpoczęła swoją działalność rodzina Heineken w Amsterdamie zostaje otwarte w 1988 roku Muzeum piwa. Liderem w produkcji piwa na świecie jest Unia Europejska 416 000 000 hektolitrów rocznie, Chiny produkują 250 000 000 hektolitrów rocznie, a USA 230 000 000 hektolitrów rocznie. Na światowym rynku piwa szybko postępują procesy konsolidacji. Liderem rynku jest Anheuser – Busch Inc wytwarzający 150 000 000 hektolitrów piwa rocznie. Drugie miejsce zajmuje Grupa SAB 123 000 000 hektolitrów piwa rocznie w skład której wchodzi Kompania Piwowarska. Trzecie Interbrew 97 300 000 hektolitrów piwa rocznie. Czwarte Heineken 87 800 000 hektoli-

trów piwa rocznie w skład którego wchodzi Grupa Żywiec. Piąte Carlsberg 78 600 000 hektolitrow piwa rocznie będący właścicielem Grupy Carlsberg Polska. Pierwsza piątka produkuje 40% piwa wytwarzanego na świecie. Unia Europejska jest również liderem w eksporcie piwa. Łączna wartość sprzedaży sektora piwowarskiego w Unii Europejskiej wynosi 106 000 000 000 euro, zatrudnienie bezpośrednie i pośrednie w branży znalazło 2 000 000 osób, a wpływy budżetów państw należących do Unii Europejskiej z sektora piwowarskiego przekraczają 50 000 000 000 euro [*The contrybution made by Beer...*, 2011, s. 3]. Kryzys gospodarczy doprowadził w latach 2008–2010 w branży browarniczej do likwidacji na rynku pracy Unii Europejskiej 260 000 miejsc pracy oraz spadku o 6% dochodów budżetu państw należących do Unii Europejskiej przy wzroście akcyzy w piętnastu państwach o 15% [*The contrybution made by Beer...*, 2011, s. 3].

Tabela 1. Pośredni wpływ sektora piwowarskiego na gospodarkę

Sektory	Bodziec ekonomiczny – EU	Bodziec ekonomiczny – Polska		Obrót na pracownika	Liczba zatrudnionych
		% wydawany w kraju	Wartość w milionach euro		
Rolnictwo	226.6	93.7	212.3	8,194	25,913
Urządzenia	59.4	100.0	59.4	167,648	354
Opakowania	441.0	85.2	375.8	78,936	4,760
Sprzęt i wyposażenie	34.9	24.7	8.6	78,936	109
Transport	88.4	100.0	88.4	55,328	1,598
Marketing	1,025.0	98.7	1,022.8	61,946	16,333
Usługi	20.0	6.3	1.3	61,946	20
Razem	1,895.0	-	-	-	49,089
Całkowite pośrednie zatrudnienie generowane przez sektor piwowarskim wynosi 75 521 osób					

Źródło: The contrybution made by Beer to the European Economy. Ernest Young 2010 na zlecenie The Brewers of Europe.

Wyraźnym efektem kryzysu gospodarczego jest przejście konsumentów piwa z gastronomi (Restauracje, Bary, Puby) do zakupów piwa w sieciach handlowych (sklepy wielkopowierzchniowe, dyskonty) [*The contrybution made by Beer...*, 2011, s. 3]. Branża piwowarska ma także znaczny wpływ na sektor

mediów oraz usług marketingowych. Zajmuje trzecie miejsce w wartości zakupów na rynku reklam. Stanowi olbrzymi rynek dla firm logistycznych. Szacuje się, że łączna liczba miejsc tworzona przez nią w sektorach dostawczych w Polsce daje zatrudnienie około 49 100 osób a łączny poziom zatrudnienia wynosi około 75 000 osób [*The contribution made by Beer...*, 2011, s. 7].

Wpływ sektora piwowarskiego na rolniczy

Okolo 35% zatrudnienia pośredniego to miejsca pracy w sektorze rolniczym. Jednak od wielu lat rolnictwo związane z przemysłem browarniczym w Polsce przeżywa duże kłopoty. Produkcja jednego hektolitra piwa wymaga szesnastu kilogramów siodu co oznacza zapotrzebowanie rynku piwowarskiego w 2010 roku na poziomie 592 000 000 siodu. Do produkcji siodu potrzebny jest jęczmień oraz dwa rodzaje szyszek chmielowych 30% aromatycznych i 70% gorzycznych. Z szyszek powstają alfakwasy określające smak oraz trwałość piwa. Stosuje się w nowoczesnych zakładach przemysłu piwowarskiego alfakwasy przetworzone co umożliwia ich pomiar, a w efekcie zapewnienie jednorodnego smaku oraz jakości każdej z partii produkcji. Na produkcję siodu potrzebnego do ważenia 37 000 000 hektolitrow piwa potrzebne było 763 865 ton jęczmienia oraz 7400 ton szyszek chmielowych [*Analiza Rynku Piwowarskiego w Polsce*, 2000, s. 51] (5180 ton chmielu gorzycznego oraz 2220 ton chmielu aromatycznego). Jęczmień dzielimy na paszowy, kaszowy oraz browarniczy o niskiej ilości białka, co powoduje brak możliwości jego nawożenia, a w konsekwencji niską wydajność z hektara. Siodownie kontraktując zakup jęczmienia muszą wypłacać zaliczki na materiał siewny i ochronę agrotechniczną. Aby uzyskać jednolitą produkcję siodu, a w efekcie piwo o dobrej jakości i nie zróżnicowanych walorach smakowych należy kupować jęczmień z upraw powyżej pięćdziesięciu hektarów. Polskie rolnictwo jest w większości rozdrobnione, średnia wielkość uprawy jęczmienia wynosi trzy do czterech hektarów [*Analiza Rynku Piwowarskiego w Polsce*, 2000, s. 52]. Często skupowany jęczmień jest surowcem o wysokiej ilości białka, który pogarsza jakość produkowanego siodu, a w efekcie piwa. Niemieckie siodownie kupują jęczmień od plantatorów jedynie o zawartości białka od 10,5% do 11%. Browary do nowoczesnej produkcji piwa potrzebują chmiel wzbogacony w postaci granulatu i ekstraktu. Niesie do za sobą konieczność zakupu nowoczesnych linii produkcyjnych. Jedynym producentem w Polsce posiadającym linię do produkcji ekstraktu chmielowego od 2000 roku są puławskie Azoty przetwarzające chmiel na potrzeby przedsiębiorstwa Polski Chmiel S.A. Pozostali pośrednicy skupujący chmiel w Polsce

wywożą go w celu przetworzenia zagranicę. W 2000 roku Grupa Żywiec została zobowiązana przez UOKiK w zainwestowanie 2 000 000 dolarów w produkcję chmielu w Polsce [*Analiza Rynku Piwowarskiego w Polsce*, 2000, s. 53]. Jednak polskie browary wolą importować chmiel przetworzony. Produkcja chmielu w Polsce co roku się zmniejsza w 2008 roku wynosił 3 700 ton, a w 2010 2 400 ton chmielu. Cena chmielu żeby była opłacalna musi wynosić 20 zł za kilogram, a dzisiejsza to 12 zł za kilogram [Spółka Puławski Chmiel zaprzestała..., 2012]. Spółka Polski Chmiel, która zainwestowała w budowę zakładu w Suchodolach koło Fajslawic, wyposażonego w linie do produkcji granulatów z chmielu oraz specjalistyczne magazyny w 2010 roku została postawiona w stan upadłości. Polski Chmiel popadł w kłopoty finansowe po tym, jak jeden z browarów nie kupił od niej w 2008 r., mimo wcześniejszych deklaracji, dużej partii granulatu. W 2011 roku Puławski Chmiel S.A. przetworzył 900 ton chmielu z 2400 ton wyprodukowanych w Polsce. Polska zajmuje czwarte miejsce w Europie pod względem produkcji chmielu. W 2011 roku import wyniósł 10 500 ton przetworzonego chmielu. Wynik związany z jego importem związany jest z podpisaniem pięcioletnich umów w 2007 roku przez koncerny piwowarskie działające w Polsce ze swoimi europejskimi dostawcami. Sytuacja ma ulec poprawie 2013 roku [Spółka Puławski Chmiel zaprzestała..., 2012]. Pod koniec marca 2012 firmy zrzeszone w Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego oraz w Stowarzyszeniu Regionalnych Browarów Polskich poinformowały oficjalnie, że począwszy od produkcji wykorzystującej zbiory z 2013 r., sektor piwowarski będzie korzystał z polskiego chmielu w 75 proc. Grupa Żywiec, zapewnia, że już teraz 95 % kupowanego przez nią chmielu pochodzi od polskich rolników. Wkrótce udział ten ma zwiększyć się do 100 proc. Carlsberg Polska, korzysta z polskiego surowca w około 40 %, ale zamierza ten udział zwiększać. W lipcu 2012 spółka Puławski Chmiel S.A. zaprzestała działalności, jednak pozostały po niej zakłady produkcyjne. Spółka Puławski Chmiel prowadziła produkcję granulatów w nowoczesnym zakładzie w Suchodolach koło Fajslawic (wybudowanego kosztem 16 mln zł przez polski Chmiel) oraz produkowała ekstrakty chmielowe, wykorzystując instalację w puławskich azotach. Instytut wybudował instalację do ekstrakcji chmielu w 2000 roku, (linia kosztowała 24 mln zł). Może przerobić 1500 ton chmielu rocznie. Wcześniej korzystał z niej Polski Chmiel. „Jest to najnowocześniejsza linia do ekstrakcji chmielu w Europie. Mamy nowe plany jej wykorzystania. Wspólnie z Zakładami Azotowymi Puławy planujemy powołać nową spółkę, która będzie się zajmować wytwarzaniem i sprzedażą produktów ekstrakcji chmielu oraz innych roślin” [Spółka Puławski Chmiel zaprzesta-

la..., 2012] powiedział PAP August Turczyn, kierownik przetwórnii ekstraktów roślinnych w Instytucie Nawozów Sztucznych w Puławach (Lubelskie).

Pozycja Polskiego rynku piwa

W roku 2010 europejski sektor piwowarski wyprodukował 382 600 000 hektolitrów piwa (o 1% mniej niż 2009 roku), konsumpcja wyniosła 342 600 000 hektolitrów piwa (spadła o 4%) [*Branża piwowarska podsumowała bieżący sezon*, 2011]. W roku 2011 polski przemysł piwowarski z produkcją 38 100 000 hektolitrów piwa (wzrost o 3,9% w stosunku do 2010 roku) znalazł się na dziewiątym miejscu na świecie. Światowym liderem jest chiński przemysł piwowarski produkujący 489 300 000 hektolitrów piwa (wzrost o 9,3% w stosunku do 2010 roku). Europejskim liderem rynku piwowarskiego są Rosjanie produkujący 98 100 000 hektolitrów piwa (spadek o 4,7% w stosunku do 2010 roku) Na drugim miejscu Niemcy 95 500 000 hektolitrów piwa (spadek o 0,1% w stosunku do 2010 roku). Na trzecim miejscu Wielka Brytania 45 700 000 hektolitrów piwa (wzrost o 1,6% w stosunku do 2010 roku). Czwarte miejsce w Europie było możliwe dzięki wzrostowi eksportu oraz ograniczeniu importu. W 2003 roku polski export piwa wyniósł 200 000 hektolitrów rocznie, w 2004 roku wzrósł dwukrotnie do 400 000 hektolitrów rocznie, a w 2005 roku przekroczył 900 000 hektolitrów rocznie (co stanowiło 3% produkcji). Export browarów działających w Polsce w 2010 roku to prawie 2 000 000 hektolitrów piwa (osiągnął 5,5% produkcji). W tym samym czasie import spadł z 341 000 w 2008 roku do 297 500 hektolitrów piwa [*The contrybution made by Beer ...*].

Nasz eksport piwa cały czas rośnie Na rynku działalność prowadzi sześćdziesiąt dziewięć firm posiadających sto trzy browary. Polska zajmuje siódme miejsce na świecie oraz trzecie w Europie pod względem produkcji piwa.

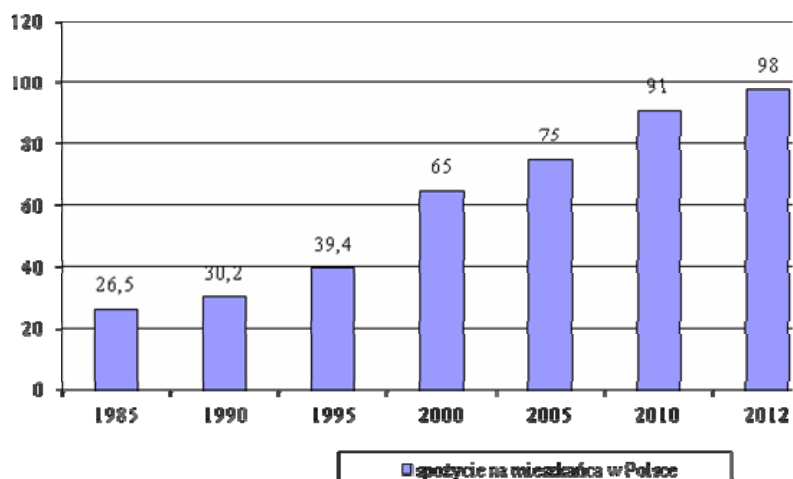
Biorąc pod uwagę spożycia piwa w Europie w przeliczeniu na mieszkańca liderami są Czesi 160 litrów, Irlandczycy 152, Niemcy 131, Duńczycy 114, Austriacy 112, Brytyjczycy 104, Polacy 98, Holendrzy 86, Finowie 84 [*Raport World Drink Trends 2011*]. Średnia europejska to 85 litrów na mieszkańca, nasze siódme miejsce jest efektem stałego wzrostu spożycia piwa, kosztem alkoholi wysokoprocentowych. Przez wiele lat znajdowaliśmy się w końcówce klasyfikacji spożycia piwa mając wysokie miejsce w spożyciu czystego alkoholu na głowę mieszkańca 13,3 litra przy średniej światowej 6,13 litra na głowę [Dane Światowej Organizacji Zdrowia, 2011].

Tabela 2. TOP 10 –produkcja piwa na świecie w 2011 roku

Miejsce	Kraj	Produkcja piwa w m hl (zmiana 2010/2011 w %)
1	CHINY	489,3 (+9,3%)
2	USA	225,3 (-1,6%)
3	BRAZYLIA	133,0 (+3,3%)
4	ROSJA	98,1 (-4,7%)
5	NIEMCY	95,5 (-0,1%)
6	MEKSYK	81,5 (+2,0%)
7	JAPONIA	56,0 (-3,6%)
8	W. BRYTANIA	45,7 (+1,6%)
9	POLSKA	38,1 (+3,9%)
10	HISZPANIA	33,6 (-0,7%)

Źródło: Browary Polskie Konferencja prasowa 18.09.2012, za: *The International Beverage Market*.

Rysunek 1. Wzrost Spożycia Piwa w Polsce na mieszkańca w litrach 1985–2010



Źródło: ZPPP Browary Polskie 2011 [za:] GUS 2012.

Ważnym elementem jest praca nad kulturą spożywania alkoholu oraz przeciwdziałanie spożywania alkoholu wśród nieletnich. W Polsce działają dwa związki producentów piwa. Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego Browary Polskie oraz Stowarzyszenie Regionalnych Browarów Polskich. ZPPP Browary Polskie jest związkiem założonym przez trzy koncerny zagraniczne działające w Polsce kontrolujące około 90% rynku. Należą do związku Kompania Piwowarska, Grupa Żywiec oraz Carlsberg Polska. Celem związku jest dbanie o interesy producentów piwa oraz budowanie relacji z otoczeniem. Związek prowadzi badania rynku piwowarskiego oraz analizuje zagrożenia dla branży. Prowadzi kampanie społeczne związane z odpowiedzialnym spożyciem alkoholu. Do najbardziej znanych należą „Nie jeżdżę po alkoholu” oraz „Alkohol tylko dla pełnoletnich. Browary Polskie S.A. są członkami związku The Brewers of Europe, który zrzesza organizacje piwowarskie z krajów Unii Europejskiej, Norwegii, Szwajcarii i Turcji. Jest również członkiem European Road Safety Charter (Europejskiej Rady Bezpieczeństwa Drogowego) oraz Rady Reklamy w Polsce (organizacja promująca wzorce komunikacji marketingowej oraz piętnująca działania nietyczne oraz nieuczciwe przekazy reklamowe. Stowarzyszenie Regionalnych Browarów Polskich skupia małych i średnich producentów piwa w Polsce. Celami stowarzyszenia są: integracja środowiska producentów polskich browarów, reprezentowanie interesów gospodarczych zrzeszonych członków wobec organów państwowych, samorządu terytorialnego, a także upowszechnianie zasad etyki w działalności (szczególnie opracowanie i doskonalenie norm rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym). Stowarzyszenie prowadzi również działalność promocyjną na rzecz członków oraz pomaga w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych. Odgrywa także ważną rolę w kształtowaniu kultury picia piwa.

Historia piwa w Polsce

Na terenach polskich piwo znane było od początków państwowości będące najpopularniejszym napojem alkoholowym wśród Słowian. Produkowano je w miastach, folwarkach oraz klasztorach w jednym lub kilku browarach. W stolicy Polski średniowiecznym Krakowie działało dwadzieścia pięć browarów. W XIII i XIV wieku poza klasztorami prawo do produkcji piwa miastom nadawały przywileje królewskie. Od XIII wieku piwowarzy byli zrzeszani w cechach co miało wpływ na jakość oraz uczciwą konkurencję. Stało się popularnym napojem zarówno wśród magnatów, szlachty jak i pospólstwa. Do XVII wieku wytwarzano je głównie z pszenicy później

z jęczmienia. W XIX wieku cechy piwowarskie zaczęto przekształcać z rzemiosła w przemysł. Powstające w tym czasie zakłady piwowarskie wykorzystywały nowe technologie takie jak maszyny parowe. W Polsce zakłady piwowarskie powstały między innymi w Gdańsku, Krakowie, Żywcu, Brzesku. Na początku XX wieku na terenach polskich działało pięćset browarów, produkujących osiem milionów hektolitrów piwa rocznie, a spożycie wynosiło 34 litry na mieszkańca. Małe i średnie browary nie wytrzymały konkurencji z nowoczesnymi zakładami piwowarskimi o wydajności kilkudziesięciu tysięcy hektolitrów piwa. Załamanie rynku piwowarskiego w Polsce przyniósł wybuch I wojny światowej oraz kryzys gospodarczy z lat dwudziestych. W roku 1919 w Polsce działało 245 browarów produkujących z powodu braku surowca 1 800 000 hektolitrów piwa. W roku 1925 władze państwowe pod naciskiem Związku Właścicieli Browarów w Polsce zniosły limity przerobu jęczmienia oraz zabroniły ważenia piwa zawierającego mniej niż 9% ekstraktu. W 1928 piwo w Polsce ważyło 179 browarów produkujących 2 500 000 hektolitrów (osiem litrów na mieszkańca). Poziomą produkcję z 1915 roku udało się uzyskać w 1938. W 1939 w Polsce działało 137 browarów. Wiele browarów po wybuchu II wojny światowej zostało przejętych przez okupanta, a inne zniszczone lub ograbione z maszyn do produkcji. W trakcie II wojny światowej na terenach Generalnego Gubernatorstwa piwo produkowano w 36 browarach. Browary zarekwirowane przez III Rzeszę produkowały piwo na potrzeby wojska. Produkcja w pozostałych browarach była coraz niższa co było spowodowane spadkiem popytu, kłopotami transportowymi oraz kłopotami z surowcem. Po drugiej wojnie światowej zakłady piwowarskie na podstawie ustawy ze stycznia 1946 roku zostały znacjonalizowane. W większości zakłady rozpoczynały produkcję kilka miesięcy po wyzwoleniu (browary w Żywcu, Brzesku, Gdańsku, Szczecinie, Wrocławiu). Inne wymagały odbudowy (browary w Warszawie, Białymstoku). Wznowiona produkcja nie była dobrej jakości ze względu na kłopoty z surowcem. Koniec lat sześćdziesiątych w Polsce obfitował w zakup nowoczesnych technologii produkcyjnych. Również rynek piwowarski postanowiono w tym czasie unowocześnić. Zakłady Piwowarskie rozbudowywano zwiększając ich moce produkcyjne do kilkuset tysięcy hektolitrów rocznie. Zjednoczenie przemysłu piwowarskiego wraz z Ministerstwem Przemysłu Spożywczego i Skupu przystąpiło do budowy nowoczesnych zakładów piwowarskich wraz ze słodowniami od podstaw. Powstały browary w Łomży (1968), Sierpcu (1972), Warce (1975), Leżajsku (1978) oraz Poznaniu (1980). Polskie uprawy jęczmienia browarniczego osiągnęły w latach siedemdziesiątych produkcję 600 000 ton rocznie z czego polskie browary wykorzystują

30%, a reszta była eksportowana [*Analiza Rynku Piwowarskiego...*, 2000, s. 51]. Polskie rolnictwo staje się liderem upraw chmielu aromatycznego, który poza zabezpieczeniem krajowej produkcji piwa jest eksportowany do Europy zachodniej, Japonii oraz Stanów Zjednoczonych [*Analiza Rynku Piwowarskiego...*, 2000, s. 53]. Przeprowadzone zmiany na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych doprowadziły do wzrostu spożycia piwa do 37,3 litra na głowę w 1975 roku. Kryzys gospodarczy związany ze stagnacją oraz zadłużeniem zagranicznym doprowadził do spadku produkcji i spożycia piwa. W roku 1980 spożycie piwa w Polsce spadło do 30,7 litrów na mieszkańca, a w 1985 do 26,5 litrów. W 1987 roku siedemdziesiąt osiem polskich browarów produkowało 13 000 000 hektolitrów piwa rocznie, a spożycie na mieszkańca wynosiło 36 litrów. Zmiany gospodarcze które nastąpiły w Polsce w 1989 roku zostały rynek piwowarski w sytuacji przewagi popytu nad podażą. Sprzedaż piwa odbywała się regionalnie, jedyny wyjątek stanowił Żywiec, postrzegany jako piwo nie tylko ogólnopolskie, ale również eksportowe. Piwa importowano głównie z Niemiec, jednak niska wartość złotówki w stosunku do marki ograniczała ich dostępność. Za główne zagrożenie polskiego rynku piwa uważano browary czeskosłowackie i węgierskie. Głównym problemem przemysłu piwowarskiego było przeprowadzenie zmian technologicznych umożliwiających poprawę jakości produktu oraz zwiększenie możliwości produkcyjnych zakładów. Zmiany gospodarcze w kraju kierunkowały konieczność spełniania coraz bardziej rygorystycznych przepisów związanych z ochroną środowiska. Własność zakładów piwowarskich w Polsce należała w stu procentach do skarbu Państwa. Coraz częściej spółki piwowarskie przekształcano w spółki prawa handlowego co dawało szansę dokapitalizowanie ich w formie prywatyzacji. Pieniądze miały zostać przeznaczone na rozwój technologiczny zakładów produkcyjnych. Prognozy rynku piwowarskiego w Polsce mówiące o wzroście rynku na poziomie 10% rocznie w latach 1990-2005 oraz spożyciu piwa w przeliczeniu na jednego mieszkańca do poziomu krajów Europy zachodniej (80 litrów), spowodował że branża piwowarska stała się jedną z najbardziej atrakcyjnych gałęzi przemysłu dla zagranicznych inwestorów.

Polski rynek piwa po 1990 roku

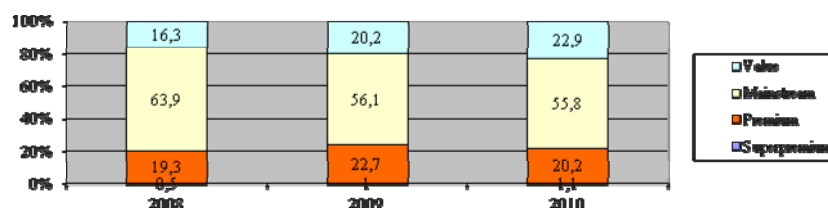
Przedsiębiorstwa działające na rynku piwowarskim w Polsce od 1990 roku były przekształcane na jednoosobowe spółki skarbu państwa w celu przygotowania do pozyskania inwestora strategicznego. Powstawały prywatne podmioty rozpoczynające działalność gospodarczą w dziedzinie dystry-

bucji oraz konfekcjonowania piwa. Ze względu na kapitał napływający z zagranicy, przybierały często formy działalności joint-venture, zaś z drugiej strony prowadziły do prywatyzacji istniejących przedsiębiorstw browarniczych będących własnością państwową. Rynek od 1990 roku osiągał znaczący wzrost spożycia od trzydziestu ośmiu litrów do sześćdziesięciu jeden litrów na mieszkańca w 1999 roku co powodowało coraz większą jego atrakcyjność. Przykładem nowego przedsiębiorstwa jest spółka joint venture Van Pur. Funkcjonuje ona od 1989 roku i od początku zajmuje się między innymi rozlewaniem piwa z państwowych browarów dzięki posiadaniu własnej linii do rozlewu piwa w puszki. Jej kluczowym rynkiem w tym okresie stają się kraje należące do Wspólnoty Niepodległych Państw. W roku 1993 buduje zakład piwowarski o mocach produkcyjnych około 350 000 hektolitrów piwa rocznie w Rakszawie (dzisiejsze województwie podkarpackie), a od 1997 przyjmuje formę prawną spółki akcyjnej. W 1999 roku sprzedaje browar wraz z markami wytwarzanego w nim piwa austriackiemu koncernowi piwowarskiemu Braun Union (BBAG). Innym przykładem jest w powstający od podstaw Browar Kielce założony przez dwóch polskich oraz jednego belgijskiego inwestora w 1992 roku. W 1995 głównym udziałowcem tego browaru został belgijski producent piwa Palm Breweries NV, który w latach 1997–1999 buduje w Dyminach pod Kielcami na obszarze 75 hektarów nowoczesny zakład o modułowej strukturze umożliwiającej znaczącą rozbudowę. Rozbudowa ta następuje w latach 2000–2004 zwiększając moce produkcyjne do 3 600 000 hektolitrów piwa rocznie. Elbląskie Zakłady Piwowarskie zakupiła spółka Elbrewery Company Limited, której głównym udziałowcem było przedsiębiorstwo Brewpole B.V. Elbląskie Zakłady Piwowarskie wykreowały w Polsce od podstaw markę EB na początku lat dziewięćdziesiątych – lidera polskiego rynku. Polskie browary poszukiwały po 1990 roku inwestorów strategicznych, mających możliwość przeprowadzenia modernizacji technologicznych browarów. Właścicielem Żywca został Heineken International Beheer B.V. – czwarty producent pod względem wielkości produkcji piwa na świecie. Oparł on walkę o polski rynek piwa na marce historycznej Żywiec. O okocimski browar rywalizowały Elbrewery Company Limited oraz niemiecki producent piwa Brau und Brunnen GmbH. W roku 1995 Brewpole B.V. nie zdołało zakupić pakietu kontrolnego prywatyzowanego wówczas Browaru Okocim, a 25% udziałów kupiła niemiecka spółka W 1996 Brau und Brunnen GmbH wycofało się z Browaru Okocim, którego pakiet kontrolny w wyniku negocjacji z Ministerstwem Skarbu Państwa nabył Carlsberg. Carlsberg zajmuje piąte miejsce pod względem wielkości produkcji piwa na świecie. Pakiet kontrolny w Bosman Bro-

war Szczecin został zakupiony przez Bitburger Brauerei Th Simon GmbH. W Browarze Dojlidy zakupił Binding Brauerei (w 2002 roku zmienił nazwę na Radeberger Gruppe A.G.). Obaj inwestorzy zagraniczni należą do średniej wielkości producentów piwa na świecie. Inny przebieg miała prywatyzacja Wielkopolskich Zakładów Piwowarsko-Słodowniczych, Gdańskich Zakładów Piwowarskich, Zakładów Piwowarskich w Sierpcu oraz Browaru Warka, których właścicielami zostali polscy przedsiębiorcy. Gdańskie Zakłady Piwowarskie zostały sprywatyzowane w 1991 roku poprzez utworzenie spółki joint venture Hevelius Brewing Company Ltd w której 49% objęło miasto Gdańsk w 1991 roku. W 1995 roku inwestorem strategicznym gdańskiego zakładu piwowarskiego zostaje holenderska spółka Brewpole B.V. właściciel browarów w Elblągu oraz Braniewie działający w Polsce jako spółka córka Elbrewery Company Limited. Zakłady piwowarskie w Warce zostały przekształcone w spółkę Browar Warka sp. z o.o., której głównym udziałowcem został polonijny przedsiębiorca Ryszard Valisella. Jest on przedstawicielem amerykańskiej polonii. W USA zajmował się sprzedażą dzieł sztuki, po powrocie do Polski zostaje właścicielem browaru, który dzięki olbrzymim inwestycjom, w sferze marketingowej i produkcyjnej, zbudował pozycję rynkową marki Warka. W 1996 roku sprzedał świetnie prosperującą spółkę szwajcarskiej firmie Welinvest, która odsprzedała ją właścicielowi browarów elbląskich - Brewpole B.V.. Nie oznaczało to dla Ryszarda Valisella rozstania z polskim browarnictwem. W tym samym roku w którym odsprzedał swoje udziały w browarze Warka kupuje udziały w Dolnośląskich Browarach Piast. Podobny przebieg miała prywatyzacja Zakładów Piwowarskich w Sierpcu w którym głównym udziałowcem został polonijny przedsiębiorca Walter Kotoba. W 1999 roku sprzedał on swoje udziały właścicielom Bosman Browar Szczecin - Bitburger Brauerei Th Simon GmbH. Analiza polskiego rynku piwa w latach dziewięćdziesiątych określiła strategiczne browary w Polsce ze względu na potencjał produkcyjny oraz dystrybucyjny. Postanowiono zbudować polską grupę piwowarską w oparciu o Browary Tyskie oraz Browary Lech. W 1993 roku właścicielem Zakładów w Poznaniu została spółka Euro Agro Centrum należąca do Jana Kulczyka. W 1996 spółka zakupiła Tyskie Browary Książęce i pozyskała udziałowca, którym został drugi pod względem wielkości produkcji piwa na świecie koncern SABMiller. Grupa piwowarska Jana Kulczyka i pochodzącego z RPA SABMillera przyjęła nazwę Kompania Piwowarska. Właściciel browarów elbląskich i browarów w Braniewie Elbrewery Company w tym samym roku kupuje Browary Warka, gdańskie browary – Hevelius Brewing Company oraz Leżajsk tworząc grupę EB. W 2000 roku do grup piwowarskich dołą-

czyła grupa Browary Strzelec S.A. składająca się z browarów w Rybniku, Jędrzejowie oraz posiadająca udziały w Perła Browary Lubelskie. W roku 2002 przejęła Browary Brok w Koszalinie i zmieniła nazwę spółki na Browary Polskie Brok – Strzelec S.A. W tym samym roku na polski rynku piwowarskim pojawia się nowy gracz Braun Union AG kupując udziały w Van Pur S.A. Utworzyła spółkę Braun Union Polska, która rok później uzyskała zgodę na zakup Browarów Warszawskich., a w 2002 nabyła Kujawiak Browary Bydgoskie S.A. W 2001 Carlsberg dzięki konsolidacji Browarów Okocim, Bosman, Sierpc uzyskał 16% udział w rynku. Tworzące grupę z Browarów Van Pur, Kujawiak i Browary Warszawskie BBAG od 1999 roku na rynku polskim zaczynało od 7%, a skończyło na 6%. Royal Unibrew posiada 4% od 2005 po konsolidacji Browarów Brok Strzelec, Perła. Oznacza to, że cztery grupy piwowarskie kontrolują 93% rynku.

Rysunek 2. Sprzedaż piwa w segmentach cenowych w Polsce 2008-2010



Źródło: Raport: Branża browarnicza w Polsce na początku 2011 – uwarunkowania i działania. Browary Polskie, 2011.

Producenci piwa w Polsce odczuwają zwiększenie sprzedaży marek z segmentu cenowego value kosztem segmentu mainstream, który w latach 2008–2010 zmniejszył się z udziału w sprzedaży piwa w Polsce z 63,9% do 55,8%. Segment cenowy Premium odnotował w latach 2008–2010 wzrost z 19,3% do 20,2%. Wzrost sprzedaży notuje segment superpremium, który w latach 2008–2010 zwiększył udział w sprzedaży z 0,5% do 1,1%. Segment economy obsługiwany jest przez marki sieci handlowych produkowane przez browary nie posiadające środków na utrzymanie własnego asortymentu. Przykładem jest Browar Łódzki zaopatrujący sieci w marki Tygrys, Junak, Porter oraz Browar Głubczyce produkujący piwo Biedronka. Epizody z markami sieci handlowych ma również Grupa Carlsberg produkująca pod markami sieci piwo z segmentu light.

Charakterystyka konsumentów

Liczba konsumentów w Polsce szacowana jest na dziewiętnaście milionów osób z czego osiemdziesiąt pięć procent stanowią mężczyźni. Browary prześcigają się w sposobach na zwiększenie spożycia wśród kobiet. Tworzone są piwa specjalistyczne karmelowe oraz owocowe o niskiej zawartości alkoholu. Promuje się picie piw zamiast drinków, przykładem jest Miller oraz Redd's z Kampanii Piwowskiej. Odpowiedzią Grupy Żywiec jest piwo owocowe Freeq, Desperados, Murphy's. Carlsberg rozwija sprzedaż marki Karmin tworząc jej odmiany Classic, Poema Di Cafe, Chocco oraz Malinowa Pasja.

Szacuje się że mężczyźni piją dwa razy więcej piwa od kobiet jednorazowo i piją je częściej. Najczęściej piwo pite jest w domu co oznacza dla browarów konieczność rozwoju strategii wielopaków oraz działań promocyjnych dających szansę na wzrost lojalności nabywców. Lojalność wśród konsumentów piwa oceniana jest na poziomie 40% nabywców. Natomiast 20% nabywców przy wyborze piwa kieruje się promocją sprzedaży, a 10% wybiera produkt na poziomie ceny. Producenci piwa utrzymują marki regionalne, które pozyskali w czasie konsolidacji browarów i na ich wizerunku wprowadzają marki ogólnopolskie. Przykładem jest. Grupa Żywiec, która w lokalach gastronomicznych sprzedających EB oraz EB Specjal demontowała EB na rzecz marki Żywca. Efektem jest likwidacja marki EB oraz powstanie niezależnej marki Specjal. Kampania Piwowska montująca w lokalach gastronomicznych sprzedających Dojlidy Żubra oraz Lecha lub Tyskie. Carlsberg po konsolidacji ograniczał sprzedaż Bosmana i Kasztelana na rzecz marki Okocim oraz Carlsberg. W sieciach wielko-powierzchniowych nabywcy przy wyborze produktów FMCG kierują się okazją zakupu oraz ceną co zmusza producentów do agresywnej polityki cenowej. Kanale dystrybucji reagują na możliwość zakupu w sieciach handlowych produktów w cenach niższych od oferowanych przez dystrybutorów oraz hurtowników. Wyszukują okazje i wykupują produkty w sieciach zwiększając koszty wynikające z logistyki u producentów. Zmusza to browary do kontroli cen sprzedaży oraz prowadzenia działań promocyjnych jednocześnie w sieciach oraz hurcie. Piwo uważana jest za najbardziej dostępny i najtańszy alkohol spożywany głównie przez osoby o dochodach poniżej średniej krajowej. Browary biorą czynny udział w wydarzeniach studenckich, koncertach muzycznych, chętnie zawierają umowy wyłącznościowe na sprzedaż marki piwa z lokalami o charakterystyce młodzieżowej. Wśród nabywców piwa 70% to osoby poniżej 49 roku życia. Najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 20–29 lat–31%. Do co-

dziennego picia piwa przyznaje się połowa konsumentów w wieku 35–49 lat. Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania największy odsetek pijących piwa stanowią mieszkańcy Śląska, Małopolski, Mazowsza, Wielkopolski i Pomorza. Analizując miejsce zamieszkania 36% mieszkańców miast deklaruje że pije piwo oraz 20% mieszkańców wsi. Biorąc pod uwagę spożycie piwa w porównaniu do wykształcenia: 25% posiada podstawowe, 31% średnie zawodowe, 34,2% średnie, 9,8% wyższe. Następują zmiany w spożyciu piwa biorąc pod uwagę płeć. W 2000 roku w badaniach prowadzonych przez Instytut Badania Opinii i Rynku Pentor mężczyźni stanowili 79% pijących piwo. Liczba konsumentów w Polsce w 2010 roku szacowana jest przez AC Nielsen na dziewiętnaście milionów osób z czego pięćdziesiąt dziewięć i pół procenta stanowią mężczyźni, natomiast czterdzieści jeden i pół procenta kobiety. Browary prześcigają się w sposobach mających na celu zwiększenie spożycia wśród kobiet. Szacuje się że mężczyźni piją dwa razy więcej piwa od kobiet jednorazowo oraz piją je częściej. Najczęściej piwo spożywane jest w domu co dla browarów zwiększa zagrożenie związane z markami sieci handlowych oraz konieczność rywalizacji poprzez działania promocyjne dających szanse na wzrost lojalności nabywców wobec marki. Lojalność wśród konsumentów piwa wobec marek oceniana jest na poziomie 10% nabywców. Przy wyborze piwa 20% nabywców kieruje się promocją sprzedaży, a 40% wybiera jedną z ulubionych marek produktów ze względu na cenę [*Analiza Rynku Pivomarskiego...*, 2000, s. 53]. Biorąc pod uwagę wiek nabywców siedemnaście procent piwa sprzedawanego w Polsce wypijają osoby do dwudziestego drugiego roku życia, czternaście procent nabywców to osoby w wieku dwadzieścia trzy do dwudziestu ośmiu lat. Największą grupę piwoszy stanowią osoby w przedziale dwadzieścia dziewięć do czterdziestu ośmiu lat jest ich czterdzieści jeden procent, a dwadzieścia osiem procent wypijają ludzie którzy ukończyli czterdzieści dziewięć lat [*Analiza Rynku Pivomarskiego...*, 2000, s. 53]. Piwo uważana jest za najbardziej dostępny i najtańszy alkohol, dwadzieścia jeden procent spożywających to osoby nie posiadające żadnego dochodu, sześć procent nie potrafi określić wysokości swoich dochodów między innymi z powodu pracy dorywczej. Zaliczamy do nich uczniów oraz nie pracujących studentów. Browary biorą czynny udział w wydarzeniach studenckich, koncertach muzycznych, chętnie zawierają umowy patronackie na sprzedaż marki piwa z lokalami o charakterystyce młodzieżowej. Czterdzieści jeden procent deklaruje swoje dochody do jednego tysiąca złotych miesięcznie, w przedziale jeden do dwóch tysięcy znajdują się dwadzieścia procent nabywców jedynie trzy procent to osoby o dochodach powyżej dwóch tysięcy złotych. Dziewięć procent osób dekla-

rujący picie piwa nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o deklarowane dochody netto [SMG/KRC Poland Media S.A.]. Do codziennego picia piwa przyznaje się sześć procent konsumentów, pięć do sześciu razy w tygodniu piwo pije cztery procent, dwanaście procent trzy do czterech razy w tygodniu. Dwa razy w tygodniu picie piwa deklaruje dziewiętnaście procent, a szesnaście procent określa częstotliwość na poziomie co tydzień. Raz na miesiąc deklaruje dziesięć procent, a dwanaście procent rzadziej niż raz w miesiącu. Według danych za 2011 rok polski budżet zyskał od browarów 6 000 000 złotych z czego 2 500 000 miliarda stanowiła akcyza. Dzięki inwestycją przeprowadzonym w browarach w Polsce przez Heinekena, SABMillera oraz Carlsberg wytwarzane są nie tylko polskie, ale również globalne marki koncernów (takie jak Heineken, Carlsberg).

Znaczenie sektora piwowarskiego dla polskiego rynku pracy

W 2010 roku łączna liczba osób zatrudnionych w miejscach bezpośrednio związanych z sektorem piwowarskim wynosiła 157 000 [*The contrybution made...*, 2011] z czego około 15 000 pracowników było zatrudnionych w browarach funkcjonujących w Polsce. Liczbę osób pracujących w sektorach dostawczych takich jak rolnictwo, marketing, transport, opakowania szacuje się na 75 000 osób. Osoby zatrudnione w kanałach dystrybucji piwa szacuje się na 44 400 osób w gastronomi oraz 22 100 osób w handlu detalicznym i hurtowym. Ponieważ 34% wartości produkcji zostaje w polskim sektorze piwowarskim jako wartość dodana, pozostałe 66% z 2,3 miliardów Euro łącznych obrotów płynie do dostawców. Ten dopływ środków w kwocie 1,5 miliarda Euro ma duży wpływ gospodarczy na sektory związane z przemysłem piwowarskim, głównie na rolnictwo. Ten efekt jest szczególnie widoczny w przypadku rolnictwa, bo jest to branża, która charakteryzuje się dość niskim poziomem obrotów na jednego pracownika w porównaniu z pozostałymi gałęziami przemysłu. Wyniki sektora piwowarskiego w latach 2008–2010 ilustruje tabela 3.

Wzrost podatku akcyzowego o 13,6% od 1.01.2009, podniesienie podatku VAT o 1% od 1.01.2010 oraz zmniejszenie wydatków na piwo w gospodarstwach domowych doprowadziło do spadku dochodów budżetu Państwa. Wpływy w 2010 roku pomniejszyły się o prawie 16%. Nastąpiła redukcja zatrudnienia oraz wartości dodanej generowanej przez sektor piwowarski o jedną czwartą w stosunku do 2008 roku Wpływ na gospodarke Polski w 2010 roku zmniejszył się.

Tabela 3. Rynek piwa w Polsce w 2010 roku

	2008	2009	2010
Produkcja (w hektolitrach)	37,107,500	36,235,800	36,621,000
Export (w hektolitrach)	1,575,000	1,576,000	1,911,900
Import (w hektolitrach)	341,000	360,100	297,500
Konsumpcja (w hektolit.)	35,861,000	34,383,400	34,504,909
Konsumpcja per capita (l.)	94	85	91
Firmy prowadzące działalność piwowarską	43	n.a.	69
Browary	86	89	103

Źródło: *The contribution made by Beer to the European Economy*. Ernest Young 2010 na zlecenie The Brewers of Europe.

Tabela 4. Wpływ piwa na gospodarkę Polski w 2010 roku

Wpływ piwa na gospodarkę:	2010	Vs. 2008
Miejsca pracy związane z piwem	157 tys.	-24.5%
Wartość dodana generowana przez piwo	2.0 mld euro	-25.4%
Całkowite wpływy budżetowe związane z piwem	2.4 mld euro	-15.8%

Źródło: *The contribution made by Beer to the European Economy*. Ernest Young 2010 na zlecenie The Brewers of Europe.

Wpływy budżetowe składają się z podatku akcyzowego, podatku dochodowego płaconego przez browary, podatku dochodowego od osób fizycznych zatrudnianych w browarach, VAT od zakupów, VAT od sprzedaży piwa do konsumentów, składek na ubezpieczenie społeczne płaconych przez pracodawcę. Na wpływy do budżetu w 2010 składają się 804 000 000 euro akcyzy, 251 000 000 euro VAT zapłaconego przez browary, 688 000 000 euro VAT zapłaconego od sprzedaży piwa w cenach detalicznych, 603 000 000 szacunkowo stanowią podatki od osób fizycznych i prawnych uzyskujących dochody w firmach działających w związku z funkcjonowaniem przemysłu piwowarskiego w Polsce z czego zobowiązania związane z podatkiem dochodowym 131 000 000 euro, płacone przez pracowników składki na ubezpieczenie społeczne 243 000 000 euro, pokrywane przez pracodawców składki na ubezpieczenie społeczne 284 000 000 euro, 56 000 000 euro stanowią podatki od osób fizycznych i prawnych uzyskują-

cych dochody w sektorze piwowarskim, składek na ubezpieczenie społeczne płacone przez pracowników i pracodawców oraz funduszu płac [*The contrybution made by Beer...*, 2011].

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazała znaczenie sektora piwowarskiego na gospodarkę oraz rozwój społeczeństwa polskiego. Ważnym czynnikiem kształtującym zmiany w polskiej gospodarce stanowi wdrażanie strategii marketingowej opartej o społeczną odpowiedzialność biznesu. Miała ona decydujące znaczenie dla polskiego rolnictwa, które jest zagrożone jako dostawca surowca dla przemysłu piwowarskiego przez przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją specjalistyczną realizowaną w innych krajach Unii Europejskiej. Perspektywy wzrostu znaczenia polskiego rynku piwa oraz perspektywy eksportowe polskich marek doprowadziły do inwestycji globalnych liderów w polską gospodarkę oraz sprowadziły inwestorów z sektora opakowań, marketingu, transportu etc. Wpłynęły na zmiany kulturowe oraz społeczne, rozwój gastronomii i kultury spożycia napojów alkoholowych.

Bibliografia

Analiza Rynku Piwowarskiego w Polsce, Wyd. Case doradcy, 2000.

http://wyborcza.biz/biznes/1,100969,12136894,Lubelskie__Spolka_Pulawski_Chmiel_zaprzestala_dzialalnosci.html#ixzz21W6YsX2k.

Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>, data pobrania: 9.07.2014.

Raport *The contrybution made by Beer to the European Economy*, Rozdział XXIX.

Raport *Word Drink Trends 2011*.

SMG/KRC Poland Media S.A., *Target Index Group*, 2012.

The contrybution made by Beer to the European Economy. Prezes The Brewers of Europe Alberto Da Ponte, 2011.

ZPPP Browary Polskie 2011 [za:] GUS 2012.

Sebastian Tylman
Społeczna Akademia Nauk

Orientacje marketingowe w kampaniach wyborczych jako przykład wyzwań zarządzania marketingowego

Marketing orientations in an election campaigns as the example of challenges of the marketing

Abstract: Marketing as field is current today in all aspects of functioning of contemporary world. With one's influence and the influence is embracing next areas of the life of the man, including the politics. One should however remember, that at the adaptation of marketing to other fields than economic, about his integrated nature.

In contemporary literature we can find a lot of definition of the political marketing, depending on, which discipline of marketing is closer for the researcher he puts emphasis on other aspects of marketing.

Analysing described election models it is possible to state that similarly to very marketing as field he is subject to a constant evolution of this way challenging will be put by the election market changes and creating of new concepts the marketing management extorted.

Key words: Election campaign, marketing orientations, marketing management, market segmentation election, Process of the political marketing, model of the political marketing.

Pojęcie marketingu politycznego

Marketing jako dziedzina jest obecny dziś we wszystkich aspektach funkcjonowania współczesnego świata. Swoim wpływem i oddziaływaniem obejmuje kolejne obszary życia człowieka, w tym także politykę [Obrębska 2009, s. 11].

Philip Kotler ojciec współczesnego marketingu, definiuje marketing jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to czego potrzebują i pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów [Mazur 2007, s. 16-17].

Takie podejście, szeroko traktuje zjawiska marketingu, jako proces społeczny, którego zadaniem jest wymiana produktów przez grupy osób, które ich pragną i potrzebują. Ujęcie marketingu jako mechanizmu, nadaje mu wymiaru społecznego, który reguluje wiele aspektów współczesnego życia.

Należy jednak pamiętać, że przy adaptacji marketingu do innych dziedzin niż ekonomiczne, o jego zintegrowanej naturze, na co uwagę zwracał P. Kotler i A. Anderson [Mazur 2007, s. 17]. „Organizacja, która zaadaptuje współczesną orientację marketingową powinna:

- być centralnie zorientowana na konsumenta,
- polegać w znacznej mierze na badaniach,
- wykazywać skłonność do segmentacji,
- określać w pełni konkurencję,
- mieć strategię korzystającą ze wszystkich elementów „marketingu mix”, nie tylko komunikacji” [Mazur 2007, s. 17].

Bruce I. Newman, Philip Kotler i Neil Kotler oraz Andrew Lock i Phil Harris w swoich książkach nad zachowaniami politycznymi, znajdują wiele wspólnych elementów między zachowaniami wyborców a zachowaniami konsumentów. Tak wiele wspólnych zachowań pozwala traktować partię polityczną czy kandydata jak produkt, a wyborcę jako nabywcę. Wykorzystywanie zasad marketingu do analizowania zachowań i postaw wyborców dało podwaliny do stworzenia nowej dziedziny jaką jest marketing polityczny [Cwalina, A. Falkowski 2006, s. 14–15].

W literaturze współczesnej możemy znaleźć wiele definicji marketingu politycznego, w zależności od tego, która dyscyplina marketingu jest bliższa badaczowi kładzie on nacisk na inne aspekty marketingu. I tak na przykład podobne podejście do marketingu politycznego prezentują Grażyna Ulicka, która określa marketing polityczny jako „zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych, mających na celu przekonanie obywateli, by udzielili poparcia człowiekowi, grupie lub projektowi politycznemu” oraz Janusz Sztumski i Mariusz Kolczyński definiując go jako „zintegrowany zbiór metod i technik umożliwiających efektywne prowadzenie działań kampanijnych” [Obrebska 2009, s. 31]. Z tak instrumentalnym podejściem nie zgadza się Marek Mazur, bliższe jest mu podejście P. Kotlera oraz A. Lock i P. Harris, które kładą nacisk na proces wymiany między uczestnikami rynku politycznego jako kluczowe elementy marketingu politycznego.

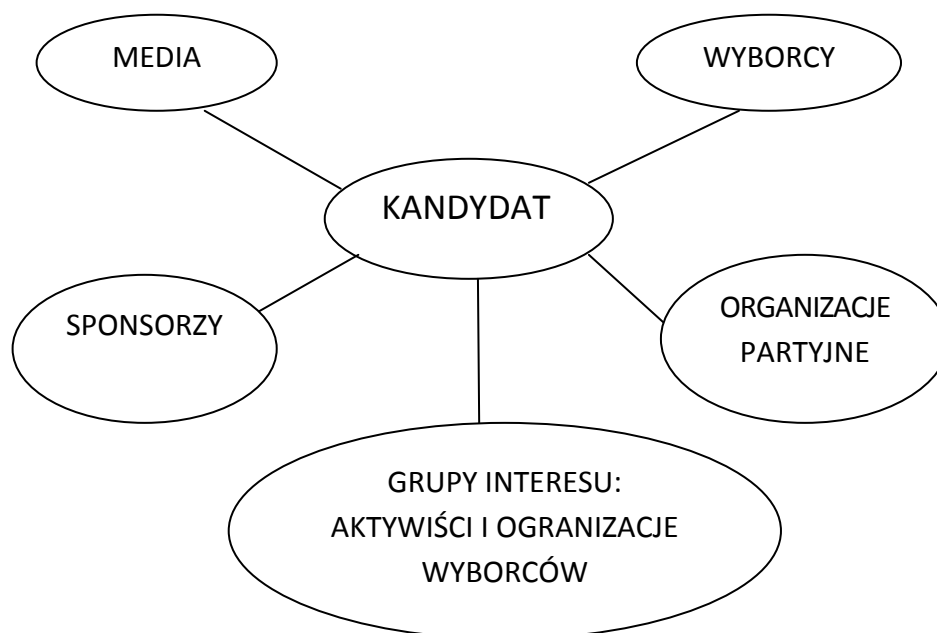
Podjęcie techniczne do definicji marketingu politycznego, nie do końca oddaje w pełni jej sens. Dopiero potraktowanie marketingu politycznego jako procesu wymiany pomiędzy uczestnikami rynku politycznego lepiej oddaje jego istotę [Mazur 2007, s. 20].

Rodzaje orientacji marketingowych w kampaniach wyborczych

Segmentacja rynku wyborczego

Jeszcze niedawno uważano, że rynek wyborczy to względnie homogeniczny i zwarty okręg wyborczy, pozwalający na stosowanie jednolitego przekazu do wyborców o kandydacie. Gdy zaczęto stosować narzędzia marketingu w polityce, okazało się że rynek wyborczy jest bardzo zróżnicowany i wymaga tworzenia różnych strategii dostosowanych do różnych grup wyborczych. Wymusiło to na twórcach kampanie segmentację rynku wyborczego pod kontem rodzaju przekazywanych informacji kierowanych do poszczególnych nabywców [Cwalina, Falkowski 2006, s. 23–24].

Rysunek 1. Czynniki kształtujące polityczny rynek wyborczy według Kotler, Kotler



Źródło: Cwalina, Falkowski [2006, s. 25].

P. Kotler i N. Kotler zwracają uwagę na pięć czynników odgrywających ważną rolę przy segmentacji rynku wyborczego:

1. Czynniki wyborcy, którzy faktycznie głosują.
2. Grupy interesu, aktywiści społeczni i zorganizowane grupy wyborców, którzy zdobywają fundusze na prowadzenie kampanii wyborczej.
3. Media, które sterują „widocznością” kandydata. Kandydat może być figurą na tle kampanii lub może zostać usunięty w cień i stanowić tylko tło w jej przebiegu w zależności od zainteresowania nim ze strony środków masowego przekazu. W ocenie Kotler i Kotler jest to najważniejszy czynnik wpływający na sukces kampanii wyborczej.
4. Organizacje partyjne, które wysuwają i opiniują kandydatów oraz stanowią zaplecze organizacyjne kampanii.
5. Sponsorzy, osoby prywatne lub organizacje dokonujące wpłat finansowych na konto kandydata i jego kampanii [Cwalina, Falkowski 2006, s. 3–24].

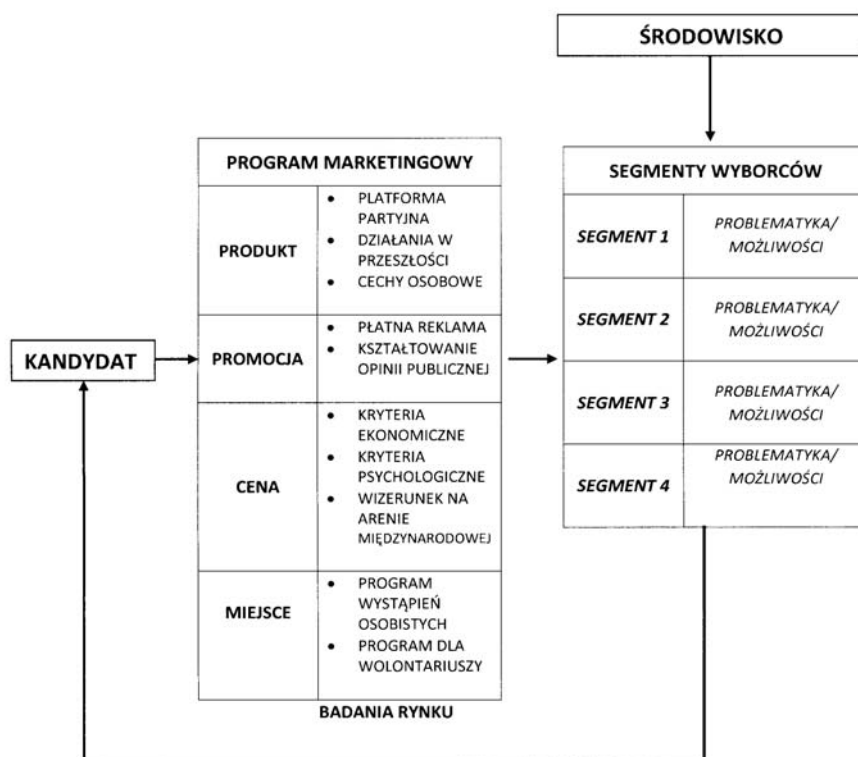
Proces marketingu politycznego według Phillipa B. Niffeneggera

Inne podejście do koncepcji marketingu politycznego zaproponował Phillip B. Niffenegger, który skupił się na zastosowaniu narzędzi marketingu – mix w kampaniach wyborczych. Uważał on, iż marketing polityczny zmierza do integracji działań w ramach marketingu – mix (4P), tak aby skutecznie wpływać na postawy i zachowania wyborców. W zaproponowanym przez niego podejściu reklama nie jest funkcjonuje jako osobne narzędzie, lecz jest ściśle powiązana z procesami badań marketingowych, w których najważniejsze znaczenie odgrywa segmentacja rynku wyborczego. Proces marketingu politycznego według Phillipa B. Niffenegger przedstawia rys. 2.

W procesie zaproponowanym przez Phillipa B. Niffeneggera kluczową rolę odgrywają badania marketingowe, które pozwalają na pozycjonowanie kandydata w różnych segmentach wyborców, co pokazuje mu jakie narzędzia marketingu – mix powinny być użyte, aby odniósł jak najlepszą korzyść. Pierwsze badanie marketingowe mające za zadanie pozycjonowanie kandydata przeprowadził sztab wyborczy D. Eisenhowera w 1952 roku, w celu określenia jego pozycji względem jego głównego przeciwnika A. Stevensona.

W swoim procesie przedstawił cztery podstawowe narzędzia marketingu – mix: produkt, promocja, cena i miejsce, przenosząc jej bez żadnych zmian bezpośrednio na pole marketingu politycznego. Według jego teorii produkt jest to zbiór korzyści oferowanych przez kandydata jakie mogą zyskać wyborcy, jeśli kandydat zostanie wybrany. Cena odnosi się do kosztów jakie wyborcy poniosą jeśli został by on wybrany (wzrost podatków, cięcia budżetowe). Z kolei miejsce ma związek z bezpośrednimi spotkaniami z wyborcami kandydata, jak również pracy wolontariuszy.

Rysunek 2. Proces marketingu politycznego według P.B. Niffengera



Źródło: Cwalina, Falkowski [2006, s. 27].

Ostatni element czyli promocja, opiera się w dużej mierze na działaniach reklamowych (płatna forma oddziaływani na postawy wyborców) oraz kształtowaniu opinii publicznej (bezpłatne relacje w mediach z wydarzeń

zwianych z kandydatem). Phillip B. Niffeneggera zaproponował cztery podstawowe strategie promocji: strategia koncentracji, strategia wycucia czas, strategia zmylenia i ostatnia strategia kampanii negatywnej [Cwalina, Falkowski 2006, s. 26–30].

Proces przedstawiony przez Niffeneggera opiera się głównie na budowaniu, aktualizowaniu i wykorzystywaniu zaawansowanych systemów informacji marketingowej, polegających na gromadzeniu i analizowaniu danych z badań rynku politycznego oraz segmentacji rynku wyborczego i tworzenia zróżnicowanych informacji skierowanych do określonych grup wyborców [Cwalina, Falkowski 2006, s. 31].

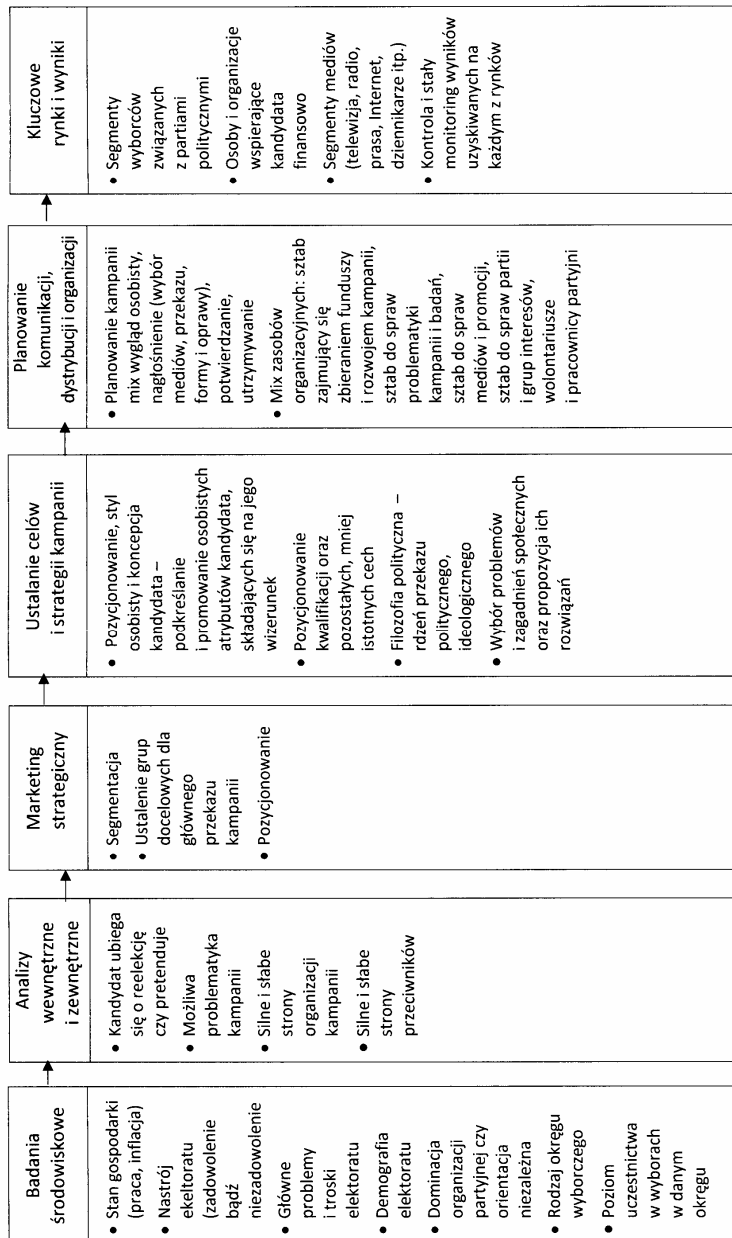
Na skutek dosłownego przeniesienia narzędzi marketingu – mix i wykorzystania ich w kampaniach wyborczych, nie uwzględniają one w sposób wystarczający odmienności wyborów politycznych od wyborów konsumencjonalnych [Cwalina, Falkowski 2006, s. 32].

Mapa marketingu kandydata według Philipa Kotlera i Neil Kotler

Kolejne podejście do zastosowania zasad marketingu w kampaniach wyborczych przedstawili Philip Kotler i Neil Kotler tworząc mapę marketingu kandydata. Przedstawili oni uporządkowany proces działań marketingowych wykorzystywanych w kampaniach wyborczych składający się z sześciu etapów: badania marketingowe, analiz wewnętrznych i zewnętrznych, marketing strategiczny, ustalenie celów i strategii kampanii, zaplanowanie komunikacji, dystrybucji i organizacji oraz określenia kluczowych rynków kampanii (rys. 3)

1. Badania marketingowe – dokładna analiza otoczenia społecznego, w którym będzie prowadzona kampania, pod kontem jej szans i zagrożeń oraz stworzeniem psychologicznego profilu elektoratu (aktywność wyborców, orientacja ideologiczna, poparcie danej organizacji w określonym okręgu, wiek, dochód czy wykształcenie).
2. Ocena wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji wyborczej – kandydat musi poddać się ocenie własnych silnych i słabych stron oraz silnych i słabych stron organizacji kampanii, nie może przy tym również zapominać o ocenie silnych i słabych stron kontrkandydatów.

Rysunek 3. Marketingowa mapa kandydata według P. Kotlera i N. Kotlera



Źródło: Cwalina, Falkowski [2006, s. 33].

3. Marketing strategiczny – po pierwsze należy dokonać analizy elektoratu, po drugie określić wszystkie segmenty wyborców i dostosować do nich indywidualne strategie marketingowe i po trzecie dokonać jego pozycjonowania w określonym segmencie wyborczym.
4. Określenie celów i strategii kampanii – tworzony jest wizerunek kandydata i program w oparciu o wcześniejsze przeprowadzone badania marketingowe.
5. Planowanie komunikacji, dystrybucji i organizacji kampanii – opracowuje się konkretne narzędzia marketingowe. Proponuje się opierać na klasycznych strategiach dotyczących marketingu – mix, określa się je wówczas jako mix – kampanię. Należy również pamiętać o przygotowaniu narzędzi kontrolnych, które pozwolą korygować prowadzoną kampanie odbiegającą od pierwotnych założeń.
6. Kluczowe rynki kampanii – polega na opracowaniu metod dotarcia do poszczególnych segmentów wyborców oraz budowania wizerunku medialnego kandydata i kampanii [Cwalina, Falkowski 2006, s. 32–36].

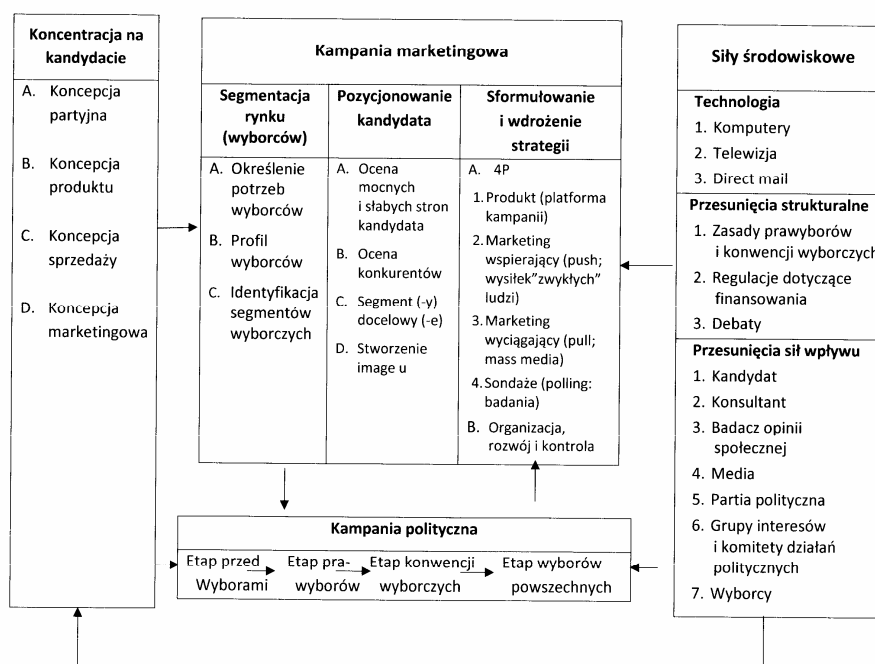
Model marketingu politycznego według Bruce a I. Newmana

W odróżnieniu od poprzednich modeli Bruce I. Newman wprowadza wyraźne różnice między procesami kampanii marketingowej a procesem kampanii wyborczej. W ocenie Newmana kampania marketingowa pomaga przejść kandydatowi przez cztery etapy kampanii wyborczej (rys. 4).

Najważniejszym elementem przedstawianego modelu jest kampania marketingowa, gdyż pokazuje wszystkie najważniejsze narzędzia marketingowe pozwalające na przeprowadzenie kandydata przez wszystkie etapy kampanii wyborczej. Kampania marketingowa skupia się na trzech obszarach: segmentacja rynku wyborczego, pozycjonowanie kandydata oraz polityczny marketing – mix.

W opinii Newmana segmentacja rynku wyborczego polega na podziale potencjalnych wyborców na mniejsze grupy w celu bardziej efektywnego dotarcia z odpowiednim przekazem wyborczym. Ma to za zadanie skuteczne wpłynięcie na zachowanie określonych wyborców w wybranym segmencie. Drugim krokiem, gdy już dokonamy segmentacji rynku wyborczego, musimy określić pozycję kandydata w tej grupie wyborców, poprzez dokonanie analizy jego silnych i słabych stron, jak również jego kontrkandydatów. Podobną koncepcję działań przedstawiali Philip Kotler i Neil Kotler w swoim modelu mapy marketingu kandydata.

Rysunek 4. Model marketingu politycznego według Brucea I. Newmana



Źródło: Cwalina, Falkowski [2006, s. 37].

Ostatnim elementem kampanii marketingowej jest tak zwany polityczny marketing –mix. Podobnie jak w przypadku klasycznego marketingu – mix stosujemy zasadę czterech elementów, które podobnie noszą nazwę 4P:

1. Produkt – jest kampania wyborcza tworzą ją takie elementy jak: kandydat, sztab wyborczy, partia oraz wyborcy.
2. Przekazywanie informacji od kandydata do członków jego sztabu (push marketing) – dystrybucja materiałów wyborczych.
3. Przekazywanie informacji od kandydata i jego sztabu do wyborców (*pull marketing*) – proces ten odbywa się przez wszystkie dostępne media: telewizja, radio, Internet, prasa jak również poprzez bezpośredni kontakt z wyborcami (ulotki, plakaty itp.).
4. Marketingowe badania opinii publicznej (*polling*) – prowadzone przez cały okres trwania kampanii wyborczej.

Analizując zależności między kampanią marketingową i wyborczą musimy pamiętać o wpływie środowiska, w którym przyjdzie prowadzić nam naszą kampanie, gdyż jest to czynnik nie bez znaczenia. Składa on się z trzech grup czynników:

1. Elementy techniczne – telewizja, radio, Internet.
2. Elementy strukturalne – prawo wyborcze, procedury wylaniania kandydata, regulacje finansowe.
3. Siły wywierające wpływ na przebieg kampanii – kandydat, konsultanci, media, partie polityczne, komitet polityczny, specjaliści od badań sondażowych oraz wyborcy [Cwalina, Falkowski 2006, s. 36–41].

Analizując przedstawione powyżej modele można stwierdzić, że podobnie jak sam marketing jako dziedzina podlega ciągłej ewolucji tak wyzwania stawiane przez rynek wyborczy będą wymuszały zmiany i tworzenie nowych koncepcji zarządzania marketingowego.

Bibliografia

- Cwalina W., Falkowski A. (2006), *Marketing polityczny, perspektywa psychologiczna*, GWP, Gdańsk.
- Mazur M. (2007), *Marketing polityczny*, PWN, Warszawa.
- Obębka M. (2009), *Marketing polityczny w kampanii wyborczej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Trzeciak S. (2014), *Drzewo kampanii wyborczej czyli jak wygrać wybory*, GWP, Sopot.