

PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją
Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego



W WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: księgarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-895-0



9 788379 698950

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu



W WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

PUBLIKACJA STUDENCKIEGO KOŁA NAUKOWEGO MANAGE TEAM

Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu

pod redakcją

Arona-Axela Wadlewskiego i Artura Modlińskiego



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Aron Axel Wadlewski, Artur Modliński – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENCI

*Bogusław Kaczmarek, Włodzimierz Gogolek, Agata Marcyniak, Rafał Bielewski
Izabela Konieczna, Jarosław Wojciech Górki, Magdalena Sobocińska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

W pracach Redakcji uczestniczyli: Dominik Binkowski, Emilian Gwiazdziński, Kinga Rucka

Publikacja bez opracowania redakcyjnego w Wydawnictwie UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07081.15.0.K

Ark. druk. 10,375

ISBN 978-83-7969-895-0
e-ISBN 978-83-7969-896-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne – (Dominik Binkowski).....	7
Kamil Roman – <i>Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem</i>	9
Magdalena Ciosk – <i>Biznesplan jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem</i>	19
Martyna Kukulska – <i>Coaching jako innowacyjna metoda w zarządzaniu zasobami ludzkimi</i>	29
Joanna Pochron – <i>E-commerce jako ciągle rozwijający się rynek na przykładzie internetowych sklepów z żywnością</i>	41
Marika Świeszczak, Krzysztof Świeszczak – <i>Grywalizacja jako innowacyjna metoda zwiększania zaangażowania konsumentów</i>	51
Krzysztof Świeszczak, Marika Świeszczak – <i>Innowacje w marketingu a społeczna odpowiedzialność banków</i>	59
Artur Modliński, Aron Wadlewski – <i>Japońskie struktury keiretsu wobec kryzysów gospodarczych i wyzwań globalizacji</i>	67
Emilian Gwiazdździński – <i>Macierz Boston Consulting Group. Teoria i nowe spojrzenie</i>	77
Artur Modliński, <i>Miękkie i agresywne formy sprzeciwu konsumentów wobec niepożądanych zachowań rynkowych</i>	87
Karolina Słoń, <i>Narzędzia marketingowe w podmiotach ekonomii społecznej</i>	101
Marta Mazur, <i>Neuromarketing – przykłady zastosowań w handlu i usługach</i>	111
Patryk Makulski, <i>Nowoczesne technologie komunikacyjne jako narzędzia wspierające zarządzanie miastem</i>	121
Aron Wadlewski, <i>Strategia rozwoju sieci dystrybucji firm MLM. Przykład matrycowego planu kompensacyjnego</i>	133
Magdalena Gawrońska, <i>Wykorzystanie metody eksperymentalnej w marketingu</i>	143
Kamil Noweli, <i>Zarządzanie instytucją kultury a innowacyjne narzędzia komunikacji marketingowej</i>	155

SŁOWO WSTĘPNE

Szanowni Państwo,

Z wielką satysfakcją składamy na Państwa ręce kolejny zbiór artykułów stanowiący dorobek naukowy Studenckiego Koła Naukowego ManageTeaM Uniwersytetu Łódzkiego. Niniejszy tom powstał w wyniku inspiracji zaczerpniętych podczas Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej zatytułowanej *Innowacyjne działania w obszarze zarządzania i marketingu*, która odbyła się na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 22–23 maja 2015 roku.

Powstanie niniejszej publikacji nie byłoby możliwe gdyby nie pomoc i zaangażowanie wielu osób. Na szczególne podziękowanie zasługuje Pan prof. zw. dr hab. Antoni Różalski – Prorektor ds. studenckich i toku studiów, Pani prof. dr hab. Ewa Walińska – Dziekan Wydziału Zarządzania oraz Pan prof. nadzw. dr hab. Bogusław Kaczmarek – opiekun naukowy Studenckiego Koła Naukowego ManageTeaM. To dzięki merytorycznemu wsparciu i życzliwości tych osób, możliwym stało się pomyślne ukończenie prac nad wydaniem tomu. Duże podziękowanie kierujemy również do członków Studenckiego Koła Naukowego ManageTeaM, Stowarzyszenia dla Rozwoju Badań nad Biznesem oraz studentów Uniwersytetu Łódzkiego. Ich aktywny udział w procesie przygotowywania konferencji doprowadził do pozytywnego odbioru wydarzenia zarówno przez studentów jaki i pracowników Uniwersytetu Łódzkiego.

Cieszymy się, że ostatnie miesiące pracy młodych naukowców mogły zostać zwieńczone w postaci tejże książki. Tematyka zawartych w niej artykułów koresponduje bezpośrednio do problematyki referatów wygłaszanych podczas konferencji. Mając świadomość, że dla wielu autorów działalność publikacyjna stanowi dopiero początek na drodze do świata nauki, zwracamy się z prośbą o wyrozumiałość i łaskawą ocenę całego tomu. Merytorycznym zamiarem tworzenia publikacji była refleksja nad innowacyjnymi obszarami dwóch głównych nurtów tematycznych całej konferencji tj. zarządzania i marketingu. Podczas jednej z dyskusji, po referacie zostało postawione pytanie. Czy występują innowacyjne działania w zarządzaniu i marketingu które mogłoby zastąpić lub uzupełnić współcześnie opisywane koncepcje? Młodzi badacze podeszli do tematu w sposób niezwykle skrupulatny, efektem czego była interesująca wymiana myśli. Referaty jak i niniejsze artykuły przekazują spojrzenie na dość ciekawe tezy. Budują i obalają

istniejące dogmaty, a w konsekwencji ukazują nowe spojrzenia na poruszane zagadnienia.

Konkludując, wysunięte wnioski skłaniają do przyjęcia założenia, że dziedziny zarządzania i marketingu cały czas ewoluują napędzane twórczością i kreatywnością ludzkiej wyobraźni. Kto wie może jest to tylko kwestią czasu gdy któryś z młodych autorów poprzez publikację stworzy innowacyjny paradygmat w obszarze zarządzania i marketingu. Niewątpliwie, wszystkie zawarte w tym tomie artykuły ukazują innowacyjność działań marketingowych oraz koncepcji stosowanych w zarządzaniu. Uwidaczniają pełniejszy i bogatszy obraz otaczającej nas rzeczywistości. Jeśli ta publikacja okaże się dla Państwa chociaż najskromniejszą i w wyniku tego niedoskonałą próbą wzbogacenia współczesnej nauki – będziemy usatysfakcjonowani.

Dominik Binkowski

Przewodniczący

Studenckiego Koła Naukowego ManageTeam

Kamil Roman

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

BENCHMARKING, JAKO NOWOCZESNA METODA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Współczesne organizacje to podmioty działające w turbulentnym otoczeniu. Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce wymagają na przedsiębiorstwach szybkie dostosowanie się do bieżących realiów w sposób szybki i efektywny. Wymaga to od przedsiębiorstw ogromnych nakładów na rozwój i wdrożenie nowych technologii, które nie zawsze przyczynią się do poprawy konkurencyjności firmy. W tym celu organizacje zaczęły stosować, Benchmarking, który rozpatrujemy, jako „proces ciągłego uczenia się i twórczego doskonalenia organizacji wykorzystującym rozwiązania i osiągnięcia, które wypracowali najlepsi w danej dziedzinie”¹. Metoda ta pierwszy raz została wykorzystywana w firmie Xerox, celem odzyskania utraconej pozycji rynkowej. Benchmarking, jako nowoczesna koncepcja zarządzania jest szeroko stosowany w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Koncepcja ta opiera się na umiejętnej adaptacji rozwiązań konkurencji do własnej działalności. Wzorując się na konkurencji możemy znacząco obniżyć koszty wdrożenia własnych rozwiązań a także znacząco przyspieszyć proces rozwoju technologicznego firmy. Wdrażając benchmarking w organizacji należy pamiętać, iż nie jest to ślepe naśladowanie działań konkurencji. Metoda ta polega na wyborze optymalnych rozwiązań, które mogą być zaadaptowane do organizacji. Procesy te ulegają późniejszemu udoskonaleniu i przeobrażeniu tworząc optymalny system działań. Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranej koncepcji oraz określenie metod i sposobów jej zastosowania w nowoczesnej organizacji.

¹ A. Węgrzyn, *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstw*, Kluczbork–Wrocław 2000, s. 84.

Istota i zadania Benchmarkingu

Benchmarking to pojęcie wieloznaczne, które we współczesnej literaturze doczekało się wielu znaczeń. Według M. Nowak Benchmarking polega na porównywaniu własnego przedsiębiorstwa z firmami dominującymi pod jakimś względem i wykorzystywaniu tych danych celem usprawnienia działań organizacji oraz osiągania lepszej efektywności funkcjonowania². Istotą tego podejścia jest świadomość niedoskonałości, jakie występują w organizacji i dążenie do ich usprawnienia. Filozofia ta skłania się na kreatywnym naśladowaniu konkurentów, którzy w danej sferze działalności działają lepiej i efektywniej od przedsiębiorstwa. Podejście to pozwala na uczeniu się na błędach przeciwników a także udoskonalaniu ich pomysłów. Poprzez czerpanie wzorców z innych organizacji, firma może działać sprawniej i efektywniej. Poniższa tabela przedstawia wybrane definicje benchmarkingu.

Tabela 1. Wybrane definicje benchmarkingu

Benchmarking, jako metoda badawcza	Benchmarking, jako proces doskonalenia
Benchmarking to technika pogłębiania wiedzy o najlepszych metodach działania.	Benchmarking jest procesem ciągłego doskonalenia rezultatów działania poprzez identyfikowanie i pogłębianie rozumienia oraz adaptowanie doskonałych pomysłów, odnalezionych wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.
Benchmarking jest narzędziem służącym pomiarowi osiąganych rezultatów wykorzystywanych w połączeniu z działaniami udoskonalającymi w celu pomiaru porównywanych rezultatów działalności innych przedsiębiorstw i znalezienia najlepszych rozwiązań.	Benchmarking to skonfrontowanie się z najlepszymi i zdobywanie wiedzy od liderów celem lepszego rozwiązywania bieżących problemów i osiągania zamierzonych rezultatów.
Benchmarking to metoda polegająca na stałym i systematycznym skonfrontowaniu sposobów działania organizacji w stosunku do liderów danej branży.	Benchmarking to narzędzie, którego celem jest usprawnienie firmy poprzez zapewnienie punktu odniesienia do organizacji wzorcowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://skryba.inib.Uj.edu.pl/~gruca/Teoria%20i%20metodologia%20nauki%20o%20ksiazce/14-Metoda%20benchmarkingu.Pdf> [dostęp] 7.07.2015.

Tymczasem Z. Martyniuk uznaje przydatność tej metody w zarządzaniu procesami wewnątrz organizacji i definiuje to podejście, jako³:

² M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, Warszawa 2007, s. 59.

³ J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2 (2010), s. 882–883.

- Sposób na zdobywanie wiedzy poprzez porównywanie się z innymi przedsiębiorstwami
- Znalezienie optymalnego rozwiązania dla danej działalności celem osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej,
- Porównywanie funkcjonowania procesów, sposobu produkcji towarów i usług z liderami branży,
- Ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży,
- Budowanie wzorcowych rozwiązań poprzez doświadczenia i wiedzę innych organizacji.

Innymi słowy można stwierdzić, że benchmarking to proces ciągłego doskonalenia procesów występujących w organizacji, polegający na porównywaniu się z innymi firmami, którego celem jest znalezienie optymalnych wzorców rozwiązań.

Koncepcja benchmarkingu powstała w latach 50. XX wieku w Japonii. Kraj ten po przegranej II wojnie światowej borykał się z problemami gospodarczymi. Japończycy chcąc zniwelować dystans ekonomiczny, który dzielił ich z krajami uprzemysłowionymi zaczęli wizytować wiele przedsiębiorstw z Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Celem tych wizyt było poznanie metod organizacji produkcji i sprzedaży w krajach rozwiniętych i adaptacja najlepszych rozwiązań w Japońskich firmach. Technologie te były także udoskonalane, co przyczyniło się do znacznej poprawy konkurencyjności japońskich przedsiębiorstw i trwałego wzrostu gospodarczego w tym kraju.

Najpopularniejszym przykładem wdrożenia benchmarkingu w organizacji jest Xerox⁴. Firma ta borykała się z utratą konkurencyjności i spadkami sprzedaży. Poprzez porównanie z konkurencją możliwe stało się zidentyfikowanie głębokich różnic dzielących firmę a konkurencję w zakresie zdolności do satysfakcjonowania klientów, a także pozwoliło uruchomić działania, w wyniku, których konieczne stało się dokonanie istotnych zmian organizacyjnych⁵. Przekształcenia te miały polegać na zidentyfikowaniu obszarów działalności funkcjonujących niewłaściwie i udoskonalenie ich. Proces ten miał polegać na czerpaniu informacji z firm wzorcowych a następnie wprowadzenie tych rozwiązań w firmie Xerox. Dzięki temu przedsiębiorstwo te odzyskało utraconą pozycję na rynku i zwiększyło sprzedaż swoich produktów i zyski.

Zestawienie obejmujące zmienne porównawcze i firmy wzorcowe przedstawia tabela 2.

⁴ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004, s. 192.

⁵ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000, s. 107–108.

Tabela 2. Proces benchmarkingu w firmie Xerox

Zmienne porównawcze	Firmy wzorcowe
Organizacja produkcji	Xerox
Zarządzanie jakością	Toyota, Komatsu
Fakturowanie i ściąganie należności	American Express
Prace badawczo-rozwojowe	ATT, Hewlett-Packard
Automatyczna kontrola zapasów	American Hospital Supply
Dystrybucja L.L. Beans Inc., Hershey Foods	Dystrybucja L.L. Beans Inc., Hershey Foods
„Skrzynka pomysłów”	Milliken Carpet
Rozplanowanie fabryk	Ford Motor Company, Cummings Engine
Marketing	Procter&Gamble
Zarządzanie partycypacyjne	Procter&Gamble
Angażowanie personelu	Procter&Gamble
Poprawa jakości	Floryda Power and Light
Wdrażanie strategii	Texas Instruments
System informatyczny	Deere and Company

Źródło: M. Źródło-Loda, *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, [cyt. za], Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 74.

Najistotniejsze powody stosowania benchmarkingu w firmach według B. Andersena to⁶:

- Firma powinna ciągle poszukiwać nowych rozwiązań i dążyć do doskonałości.
- Wdrożenie usprawnień powinno wynikać z obserwacji działań liderów w branży
- Źródłem Inspiracja do tworzenia nowych rozwiązań powinny być informacje pozyskiwane zarówno wewnątrz jak i zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa, kraju.
- Początkiem procesu zdobywania wiedzy w organizacji jest umiejętność poszukiwania i wdrażania nowych pomysłów do działania.
- Systemowe poznanie istoty i przebiegu procesów we własnej firmie. Etapem wstępnym procesu benchmarkingu jest identyfikacja kluczowych procesów

⁶ W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004, s. 174–175.

zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, celem ich przeanalizowania i wyznaczenia obszarów priorytetowych do usprawnienia.

- Sprecyzowanie skutecznych celów strategicznych. Zidentyfikowanie misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa pozwala na wdrożenie ambitnych celów, które są możliwe do zrealizowania przez organizację.

- Stworzenie optymalnych wzorców dla zbadania produktywności działania. Pomiar efektywności wewnątrz przedsiębiorstwa nie daje pożądanych efektów, poprzez porównanie wskaźników wewnętrznych z wzorcami występującymi na zewnątrz można zbadać skuteczność metody benchmarkingowej.

- Pilność podejmowania działań – zrozumienie działań innej organizacji, której osiągnięcia znacznie wyprzedzają rezultaty danej firmy, powodują powstanie silnej chęci do udoskonalenia podejmowanych działań na rzecz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Efektem tego jest zwiększona chęć do zmian w organizacji oraz wyrażenie Jej z efektu samozadowolenia, który utrudnia podejmowania jakiegokolwiek decyzji.

- Identyfikacja i zrealizowanie wymagań klientów – proces zrozumienia, czym kierują się klienci w podejmowaniu decyzji zakupowych może być jednym z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa. Umożliwia to zdobycie rzetelnych danych do analizy, które posłużą do udoskonalenia kluczowych procesów w organizacji.

Analizując powyższą tabelę możemy stwierdzić, iż istnieje wiele obszarów, w których jest możliwość usprawnienia bieżącej działalności. Poprzez benchmarking firma może zwiększyć swoje zyski i stać się bardziej konkurencyjną.

Cel, rodzaje i zasady benchmarkingu

Celem firmy wykorzystującej benchmarking jest analiza, ocena i poprawa bieżącej działalności. Metoda ta umożliwia przede wszystkim⁷:

- Stawianie organizacji wysokich wymagań,
- Zwiększyć tempo wprowadzonych udoskonaleń,
- Zachęcić kadrę zarządzającą do korzystania z zewnętrznych pomysłów, otwarcie się firmy na otoczenie,
- Określenie głównych procesów w przedsiębiorstwie,
- Poprawę przewagi konkurencyjnej i zwiększenie satysfakcji klientów z usług,
- Identyfikację słabych i mocnych stron organizacji poprzez trafną samoocenę,
- Opieranie się na danych statystycznych, gotowość pójścia na kompromis,

⁷ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa, 2000, s. 263.

– Doskonalenie umiejętności wykorzystania mierników w zarządzaniu procesami.

Podejście to nie jest dodatkowym obciążeniem dla bieżącej działalności jednostki, tworzy ono wartość dodaną przedsiębiorstwa.

Wyróżnia się wiele rodzajów benchmarkingu stosowanego w przedsiębiorstwach poniższa tabela przedstawia 4 wybrane rodzaje benchmarkingu według kryterium podmiotowości.

Tabela 3. Rodzaje benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Opis metody	Zastosowania praktyczne
Wewnętrzny	Polega na porównywaniu operacji wykonywanych w przedsiębiorstwie do innych podobnych czynności wykonywanych w tej firmie (w innym miejscu, filii, kraju).	Bariera psychologiczna, może rodzić konflikty pomiędzy porównywalnymi komórkami organizacji.
Konkurencyjny	Polega na zestawieniu wyników osiągniętych przez organizację z efektami działań konkurencji. Obejmuje to procesy wewnątrz organizacji, metody zarządzania a także ocenę konkretnego produktu.	Musi być realizowany za wiedzą i zgodą konkurencji, pozyskanie danych do rzetelnej analizy jest więc utrudnione. Zazwyczaj porównywanie to przebiega na płaszczyźnie optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi.
Funkcjonalny	Polega na porównywaniu się pod względem funkcji z przedsiębiorstwami z innego sektora gospodarki. Jego celem jest innowacyjność i znalezienie optymalnych rozwiązań dla firmy.	Firmy nie są konkurentami więc są bardziej skłonne by dzielić się wiedzą i nowatorskimi rozwiązaniami.
Generyczny	Polega na porównywaniu procesów i metod organizacji pracy w firmach z różnych sektorów gospodarki.	Nie będąc konkurentem można uzyskać od firm zaprzyjaźnionych wiele istotnych danych pomocnych w budowie mogących podnieść konkurencyjność organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000, s. 263–264.

W ramach kryterium przedmiotowego wyróżniamy przede wszystkim⁸:

- Benchmarking strategiczny – w którym przeprowadzana jest analiza misji, wizji i strategii wdrożonych przez liderów rynkowych,
- Benchmarking procesowy – analizuje procesy decydujące o wartości dostarczanej klientom oraz warunkujące pozycję konkurencyjną firmy,

⁸ J. Świerk, *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2 (2010), s. 886.

- Benchmarking produktów – porównuje produkty i usługi w zakresie zaspokajania oczekiwań i potrzeb klientów oraz innowacyjnych rozwiązań,

- Benchmarking metod zarządzania – polega na porównywaniu sposobu realizacji kluczowych sposobów i funkcji zarządzania z firmami wiodący

B. Mikula wymienia 8 zasad etycznych stosowania benchmarkingu w organizacji⁹:

- Zasada legalności – jeśli istnieje jakakolwiek wątpliwość, co do legalności prowadzonych działań, firma powinna zasięgnąć opinii radcy prawnego. Zabronione jest pozyskiwanie danych handlowych w sposób sprzeczny z prawem. Dane pozyskane w wyniku działań ankietowych powinny być zabezpieczone przed ujawnieniem tożsamości uczestników.

- Zasada wymiany – w kontaktach z partnerami benchmarkingowymi chodzi nie tylko o pozyskiwanie informacji od przedsiębiorstwa, ale też o dzielenie się swoimi informacjami z zaprzyjaźnioną organizacją.

- Zasada poufności – informacje uzyskane w ramach benchmarkingu należy zachować dla siebie, niedopuszczalne jest udostępnianie informacji uzyskanych od partnera bez jego zgody osobom trzecim

- Zasada wykorzystania informacji – dane uzyskane podczas wymiany benchmarkingowej można używać w zakresie takim jak wskazano partnerskiej organizacji. Użycie informacji do innych celów musi uzyskać zgodę kontrahenta.

- Zasada kontaktu – należy ściśle przestrzegać wyznaczonych procedur postępowania

- Zasadę przygotowania – do wymiany informacji organizacja powinna odpowiednio się przygotować, szanując czas swojego informatora.

- Zasada wykonania – istotne jest terminowe wypełnianie przyjętych zobowiązań a także nie wykraczać poza wcześniej ustalone harmonogramy działania.

- Zasada rozumienia i działania – organizację współpracującą należy traktować na zasadach partnerskich.

Zasady te są ogólnie przyjętymi normami zachowania w kontaktach z otoczeniem. Pozwalają przedsiębiorstwu na zwiększenie efektywności w wykorzystaniu podejścia benchmarkingowego.

Aby odpowiednio przygotować się do wdrożenia benchmarkingu w organizacji należy zdefiniować, jakie są nasze cele organizacji i co za pomocą tej metody chce ona osiągnąć. W dogłębnym przeanalizowaniu tej kwestii pomocne są różnego rodzaju mierniki, służące do analizy podstawowych procesów w przedsiębiorstwie i porównaniu ich z wynikami konkurencji. Podstawowe wskaźniki zostały przedstawione w tabeli 4, stosując je należy zawsze brać pod uwagę branżę, w jakiej działa dane przedsiębiorstwo i specyfikę danego rynku.

⁹ B. Mikula, *Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kluczbork 2011, s. 156.

Tabela 4. Podstawowe wskaźniki w benchmarkingu

Analiza głównych wskaźników	Wykorzystanie danych własnych firmy (pomiar wewnętrzny) lub danych uzyskanych od innych organizacji (pomiar zewnętrzny).
Badania operacyjne klientów	Celem jest ustalenie, co konsumenci sądzą o funkcjonowaniu firmy. Koncentrują się na odpowiedzi na pytania: Jak można poprawić relacje firmy z klientami? W jaki sposób poprawić produktu lub usługę?
Badania operacyjne pracowników	Ich celem jest zidentyfikowanie opinii pracowników na temat działalności przedsiębiorstwa. Koncentrują się na następujących pytaniach: Jakie zdanie mają pracownicy o firmie? Jak wygląda proces wymiany informacji pomiędzy personelem a załogą? Jakie są pomysły pracowników na usprawnienie funkcjonowania organizacji?
Benchmarking procesów?	Celem jest diagnoza i analiza wszystkich procesów realizowanych w firmie. Czy procesy organizowane są we właściwy sposób? Czy można dokonać ich usprawnienia? Czy można zmniejszyć ilość etapów przekazywania i zatwierdzania działań?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 117.

Praktyczne wdrożenie benchmarkingu w przedsiębiorstwie

Wdrożenie benchmarkingu w organizacji powinno koncentrować się na następujących etapach¹⁰:

- Planowaniu – przeprowadzeniu badań i określeniu optymalnych metod do analizy konkurencji. Proces ten obejmuje wybór najbardziej efektywnego
- Analizie – porównaniu organizacji z innymi podmiotami oraz określenie poziomu rozbieżności między stanem doskonałym a obowiązującym
- Integracji – rezultatów i celów funkcjonalnych jednostki mająca na celu informowanie o rezultatach wdrożonego benchmarkingu. Poprzez integrację następuje określenie celów działalności dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy.
- Działanie – wcześniej zaplanowana sekwencja działań obejmująca wdrożenie i opracowanie planu podejmowanych decyzji, sekwencji zdarzeń, obszarów porównań
- Dojrzałość – osiągnięcie pozycji lidera w danej branży skłania ku sięgnięciu po bardziej zaawansowane metody porównań.

Każdy z tych etapów powinien umożliwiać skuteczne gromadzenie i przetwarzanie informacji celem skutecznego przeprowadzenia benchmarkingu w przedsiębiorstwie.

¹⁰ R. Borowiecki, M. Kwieciński, *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, Kraków 2003, s. 66–67.

Proces wdrożenia benchmarkingu składa się z wielu etapów, które przedstawia tabela 5. Mają one na celu właściwe wprowadzenie tej metody do organizacji celem poprawy produktywności.

Tabela 5. Etapy wdrażania marketingu w przedsiębiorstwie

Zdefiniowanie Celów	Określenie powodów, dla których benchmarking ma być wdrożony
Ocena stanu obecnego	Prawidłowe wdrożenie benchmarkingu musi być poprzedzone wnikliwą analizą dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Na tą ocenę składają się: procesy podstawowe – koncentrujące się na podstawowej działalności firmy obejmujące obsługę identyfikację potrzeb klienta, marketing, planowanie produkcji, magazynowanie oraz sprzedaż produktu do ostatecznego klienta, procesy zarządcze – obejmujące zarządzanie zasobami ludzkimi, controlling finansowy, rachunkowość zarządczą oraz planowanie strategiczne, procesy pomocnicze – służą wspomaganie procesów podstawowych, zaliczamy do nich zakupy, zarządzania infrastrukturą.
Przygotowanie procesów operacyjnych	Za pomocą metody mapowania procesów można zdefiniować podstawowe parametry: czas, miejsce, jakość, ilość, termin, satysfakcje klienta i dokonać ich pomiarów.
Selekcja firm do współpracy	W tym etapie następuje wybór partnerów benchmarkingowych na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów. Idealny kontrahent powinien posiadać odpowiednią pozycję, osiągnięcia i wiedzę, której pozyskanie przyczyni się do poprawy funkcjonowania danej organizacji.
Podpisanie umowy z kontrahentem	Porozumienie to powinno uwzględniać przede wszystkim zasadę poufności udostępnianych wzajemnie danych.
Zestawienie organizacji z firmami	Porównanie to dotyczy zestawienia z sobą wyników wdrożenia benchmarkingu w organizacji, wyszczególnienie głównych procesów występujących w firmie a także porównanie mierników dotyczących stopnia realizacji określonych celów.
Wybór optymalnych wskaźników	Proces ten polega na porównaniu osiągnięć dokonywanych przez poszczególne organizacje, który dotyczy realizowanych tam procesów i stopnia wdrożenia optymalnych procedur zarządzania. W etapie tym firmy dzielą się między sobą wiedzą na temat efektów z wdrażania benchmarkingu.
Ponowna ocena działalności organizacji	Poprzez proces benchmarkingu wyselekcjonowano optymalne mierniki mające poprawić wydajność organizacji. Proces ten składa się także z identyfikacji słabych i mocnych stron organizacji, które utrudniają osiągnięcie oczekiwanych rezultatów(wskaźników) i określenie działań naprawczych.
Analiza efektywności wprowadzonych metod benchmarkingu	Ten ostatni etap obejmuje zestawienie celów związanych z realizowanymi projektem benchmarkinowym i osiągniętymi rezultatami.

Źródło: A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji*, [w:] *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

Jak pokazuje powyższa tabela benchmarking to proces wieloetapowy, który nie jest łatwy do wdrożenia? Podejście to charakteryzuje nieustanny przepływ informacji między kontrahentami, analiza ich a także ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Ostatni etap tej metody polega głównie na zestawieniu celów organizacji z rzeczywistymi rezultatami.

Zakończenie

Benchmarking to jedna z najciekawszych metod podnoszenia konkurencyjności organizacji. Obejmuje ona proces przeobrażeń w organizacji, udoskonalenia metod zarządzania a także gromadzenia i wykorzystywania zdobytej podczas tej metody wiedzy. Benchmarking dał szanse sprostania wyzwaniom, jakie stawia szybko zmieniające się otoczenie organizacji¹¹. Dzięki skonfrontowaniu z sobą danych pochodzących od innej organizacji możemy zbadać własną efektywność i produktywność. Metoda ta daje znakomite, co ma wpływ na rosnącą popularność wśród nowych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2000
Grudzewski W.M., Hejduk I. K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Warszawa 2004
Jabłoński A., Jabłoński M., *Benchmarking w zarządzaniu efektywnością organizacji*, [w:] *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.
Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania*, Kluczbork 2011
Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, Warszawa 2007
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995
Świerk J., *Rola benchmarkingu w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 44/2, 2010
Węgrzyn A., *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstw*, Kluczbork–Wrocław 2000
Źródło-Loda M., *Benchmarking – nowoczesna koncepcja zarządzania organizacją*, 2011
<http://skryba.inib.uj.edu.pl/~gruca/Teoria%20i%20metodologia%20nauki%20o%20ksiazce/14-Metoda%20benchmarkingu.pdf> [Dostęp z dn. 08.08.2015 r.].

¹¹ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków, 2004, s. 117.

Magdalena Ciosk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

BIZNESPLAN JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wstęp

Istotą w złożoności procesu zarządzania działalnością gospodarczą jest wykorzystywanie dwojakich metod oraz narzędzi, za których kluczowy cel uważa się zwiększenie skuteczności i efektywności podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo. Jednym z typowych narzędzi zarządzania jest biznesplan, który definiowany jest jako pisemny dokument zawierający analizy, opisy oraz programy, dzięki którym na podstawie oceny obecnej sytuacji finansowej skonstruowany jest projekt celów firmy jak i sposobów ich osiągnięcia. Dokument może być przygotowany dla konkretnych przedsięwzięć lub dla całych organizacji. Biznesplan jest wobec tego wykorzystywany w kontekście wewnętrznym, w procesie zarządzania jak również zewnętrznym jako środek pozyskiwania finansowania dla firmy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty dokumentu biznesplanu oraz jego wykorzystanie w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Charakterystyka instrumentu biznesplanu

Jedną z istotnych czynności, związanych z uruchomieniem nowej firmy lub udoskonaleniem istniejącej już organizacji powinno być przygotowanie planu działalności gospodarczej, tzw. biznesplanu. Jest to dokument powstający w procesie planowania. Biznesplan jest formą szczegółowego zobrazowania sposobu postępowania wyznaczającego jak przedsiębiorstwo powinno realizować założone zadania. Biznesplan pełniąc funkcję nawigatora pomaga w efektywnym wykonywaniu celów firmy, przygotowaniu jej planu rozwojowego, ocenie jakie posiada możliwości pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych, opracowaniu szczegółowego projektu badań i działań marketingowych oraz skonstruowaniu

operacyjnej koncepcji działalności. Biznesplan jako produkt końcowy jest przedkładany bezpośrednio końcowym odbiorcom jakim jest np. bank, urząd miejski czy partner handlowy.

Wyrażenie biznesplan po raz pierwszy zostało zastosowane w Stanach Zjednoczonych do określenia dokumentu przedstawionego prywatnym inwestorom oraz przedstawicielom firm Venture Capital w celu pozyskania środków finansowych.

Biznesplan jest to spolszczony termin pochodzący z języka angielskiego gdzie *business* oznacza interes, legalne przedsięwzięcie dla osiągnięcia korzyści majątkowych, zakres obowiązków, zadanie, zawód, handel oraz *plan* oznaczający projekt lub system. Biznesplan jest to długofalowy oraz kompleksowy plan gospodarczy danej organizacji. Sporządza się w oparciu o analizę sytuacji strategicznej firmy tzn. obecną i przyszłą ocenę potencjału przedsiębiorstwa i uwarunkowań jej funkcjonowania oraz jej dotychczasowe doświadczenia, jak i również o ocenę danych historycznych, w których zawarta jest projekcja celów firmy i sposobów ich osiągnięcia uwzględniając wszystkie istniejące realia natury finansowej, marketingowej, rynkowej, organizacyjnej, kadrowej i technicznej. Biznesplan obejmuje działalność bieżącą oraz okres od trzech do pięciu następnych lat funkcjonowania działalności gospodarczej.

Sporządzenie biznesplanu jest konieczne gdy:

- zakładane jest nowe przedsiębiorstwo,
- podczas łączenia się organizacji,
- przedsiębiorstwo próbuje pozyskać zewnętrzne środki na finansowanie swojej działalności lub przedsięwzięć narażonych na ryzyko,
- działalność gospodarcza znajduje się w krytycznym okresie.

Biznesplan to długofalowy i kompleksowy plan działalności gospodarczej lub realizacji przedsięwzięcia gospodarczego sporządzany z uwagą wszechstronnej oceny sytuacji strategicznej w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Jest on długofalowy z tego względu, że najczęściej budowany jest na przynajmniej kilka lat oraz kompleksowy z tego względu, że nie jest planem fragmentarycznym czy dziedzinowym, ale całościowo ukazuje przyszłość przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia. Dokument jest prezentacją celów wyznaczonych dla organizacji oraz przedsięwzięć, sposobów dzięki którym będzie możliwe osiągnięcie owych celów oraz zasobów przeznaczonych do ich realizacji. Definiuje się go jako koncepcję realizacji skonkretyzowanych działań gwarantujących osiągnięcie celów strategicznych.

Istota biznesplanu wynika z tego, że jest formalnym dokumentem, w którym opierając się na danych historycznych oraz diagnozie obecnej sytuacji zamieszcza się projekcję celów przedsięwzięcia i prezentuje sposoby ich osiągnięcia. W działaniach należy uwzględnić wszelkiego rodzaju uwarunkowania natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej, z którymi firma ma obecnie do czynienia oraz z którymi przyjdzie się jej zmierzyć w przyszłości. W swojej istocie ma on wymiar strategiczny, głównie dlatego, gdyż sporządza się go dla potrzeb pozyskania inwestora strategicznego. Z drugiej zaś

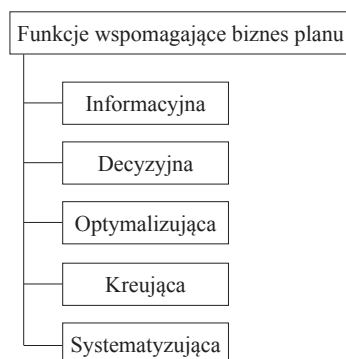
strony jest on tzw.: planem operatywnym, gdyż zawiera charakterystykę zarówno obecnej jak i przyszłej działalności firmy oraz przedstawia obecne, przyszłe cele marketingowe, finansowe oraz ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Biznesplan ma na celu prowadzenie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a możliwe jest to dzięki znajomości oraz wykorzystaniu jego funkcji. Rozpatrując pojęcie „biznesplanu” możemy wyróżnić jego dwie podstawowe funkcje:

- wewnętrzną
- zewnętrzną.

Pierwszą z głównych funkcji jest funkcja wewnętrzna. Jest ona funkcją, w której plan wykorzystywany jest jako wewnętrzny dokument planistyczny, a niezbędny jest do zarządzania przedsiębiorstwem. Umożliwia on zarządowi działalności gospodarczej planowanie, rozwój oraz modernizację firmy oraz przewidywanie wszelkich zmian jakie będzie musiało ono przejść w przyszłości. Funkcja wewnętrzna polega na przyjęciu strategii rozwoju firmy, biznesplan jest w tym przypadku planem operacyjnym, narzędziem pracy przedstawiającym perspektywiczne i fragmentaryczne cele organizacji z określeniem obszaru działalności firmy mogą posługiwać się właściwymi fragmentami biznesplanu. Kolejną podstawową funkcją biznesplanu jest funkcja zewnętrzna. Istotą tej funkcji jest uatrakcyjnienie działalności gospodarczej z punktu widzenia potencjalnych inwestorów i pozyskiwanie z zewnątrz środków koniecznych do sfinansowania podejmowanych przedsięwzięć. Dla zewnętrznych inwestorów plan musi podkreślać mocne strony przedsiębiorstwa, przedstawiać stan bieżącej działalności, przyszłe perspektywy i zamierzenia oraz rozwiązania ewentualnych niepowodzeń. Praktyka wskazuje, że ten podział ma tylko znaczenie teoretyczne, ponieważ właściwie skonstruowany biznesplan powinien spełniać obie te funkcje jednocześnie.

W literaturze przedmiotu znajdują się informacje o wspomagających funkcjach biznesplanu, które obrazuje poniższy rysunek 1.



Rys. 1. Funkcje wspomagające biznesplanu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan standardy i praktyka*, Toruń 2007, s. 35.

Pierwsza z nich informacyjna ma zastosowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Biznesplan jest narzędziem komunikacji wszystkich jednostek. Jest oparty na podejmowaniu decyzji, które dotyczą celów i metod ich realizacji. Funkcja ta ma również zastosowanie w trakcie realizacji biznesplanu. Biznesplan jest narzędziem podejmowania decyzji dotyczących alokacji środków oraz sposobów produkcji. Jest narzędziem komunikacji stron zorientowanych na dotychczasowe osiągnięcia oraz cele i zamierzenia działalności gospodarczej. Biznesplan jest prezentacją informacji dotyczących przeszłości organizacji, jej aktualnej pozycji oraz planów co do przyszłości działalności firmy. Informacje te są niezmiernie istotne dla właścicieli firmy, jej kierownictwa, klientów, pracowników, dostawców, podwykonawców jak i również innych organizacji zainteresowanych współpracą¹. Następną wspomagającą funkcją jest funkcja decyzyjna. Ma ona zastosowanie w fazie tworzenia biznesplanu, ponieważ jego tworzenie jest oparte na stale podejmowanych decyzjach dotyczących szeregu aspektów tzn. celów i metod ich realizacji. Funkcja ta jest także stosowana w trakcie wykonywania zamierzonego projektu m.in. wskazuje ona plan postępowania w sytuacjach zagrożeń oraz decyduje o możliwościach wykorzystania rezerw środków finansowych². Kolejną funkcją jaką pełni biznesplan jest funkcja optymalizująca inaczej nazywana funkcją efektywności ekonomicznej odpowiadająca za usprawnienie zaplanowanych zadań przedsiębiorstwa poprzez dostosowanie się w organizowaniu przyszłości do kryteriów efektywnościowych i mechanizmów regulujących przepływ środków finansowych³. Biznesplan posiada również funkcję kreującą, czyli koncepcyjną zajmującą się poszukiwaniem nowatorskich, korzystniejszych rozwiązań. Tworzenie biznesplanu powinno być konstruktywne i innowacyjne, a w rezultacie powinna powstać koncepcja rozwoju firmy⁴. Dokument planistyczny, którym jest biznesplan pełni funkcję systematyzującą, ponieważ porządkuje metody, sposoby i procedury postępowania, integruje on funkcjonujące w firmie systemy definiowania celów, oceny pracowników i raportowania wyników⁵.

Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Opisując biznesplan, jako narzędzie zarządzania należy najpierw wyjaśnić pojęcie zarządzania. Zarządzanie jest definiowane, jako umyślne podejmowane przez właściwych członków odpowiednich organów lub kadry kierowniczej de-

¹ J. Śliwa, S. Wymysłowski, *Biznesplan w teorii i praktyce*, Warszawa 2000, s. 17.

² M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 35.

³ Tamże, s. 35–36.

⁴ Tamże, s. 36.

⁵ Tamże, s. 36.

cyzji, które powinny prowadzić do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu założonych celów jak i celowe rozporządzanie tymi zasobami. Zarządzanie możemy określić, jako zbiór zasad, metod i funkcji, które umożliwiają efektywną oraz racjonalną realizację wyznaczonych celów⁶.

Zarządzanie jest to złożony i wielostronny zespół działań decyzyjnych, które pozwalają przedsiębiorstwu zapewnić kierowanie procesami oraz posiadanymi zasobami w celu wykorzystania ich w taki sposób by uzyskać jak najlepszy efekt w rzeczywistych warunkach funkcjonowania firmy. Tak rozumiane pojęcie „zarządzania” jest, więc bezustanną działalnością osób zajmujących stanowiska kierownicze, która polega na określaniu celów i dążeniu do ich osiągnięcia poprzez mobilizację i pobudzanie inteligencji jak również energii twórczej wszystkich członków firmy⁷.

Zarządzanie może być traktowane, jako proces określonych funkcji nastawiony na zasoby działalności gospodarczej z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów⁸. Dla procesu zarządzania w ujęciu klasycznym przypisane są cztery zasadnicze funkcje, tj.:

- Planowanie – jest to proces formułowania celów organizacji oraz sposobów ich osiągnięcia. Plan wyznacza owe cele i określa najlepszy sposób ich osiągnięcia. Ważne jest również opracowanie hierarchii planowanych działań, aby je koordynować,

- Organizowanie – to kształtowanie struktury organizacji, prowadzące do realizacji sporządzonego wcześniej planu oraz osiągnięcia wcześniej obranych celów. Organizowanie polega, więc na przypisaniu zadań do wykonania, jak je zintegrować, kto podejmuje decyzje i kto komu podlega,

- Motywowanie inaczej przewodzenie – polega na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, by zapewniały one zaangażowanie pracowników na rzecz sukcesu organizacji jak i zachęcały do podnoszenia kwalifikacji członków organizacji i dawały satysfakcję z pracy,

- Kontrolowanie – to proces monitorowania wyników, porównywanie ich z założeniami oraz korygowanie znaczących odchyleń⁹.

W złożonym procesie zarządzania firmą menadżerowie czy kierownicy wykorzystują różnorodne instrumenty i narzędzia do sterowania procesami, które zachodzą w przedsiębiorstwie, w celu zapewnienia powodzenia przedsięwzięcia biznesowego. Jednym z takich narzędzi jest biznesplan¹⁰. Biznesplan to dokument, który opisuje przedsięwzięcie gospodarcze, które w zamierzeniu będzie realizo-

⁶ Tamże, s. 16.

⁷ J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005, s. 61.

⁸ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 1999, s. 9.

⁹ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 25–27.

¹⁰ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 31.

wane w przyszłości oraz analizę i ocenę wszelkich zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, jakie mogą mieć wpływ na jego powodzenie¹¹.

Biznesplan spełnia w przedsiębiorstwie kilka funkcji. Dokonując analizy ze względu na kryterium adresatów identyfikuje się zewnętrzną i wewnętrzną funkcję biznesplanu. Funkcja wewnętrzna ma swoje zastosowanie, gdy biznesplan wykorzystywany jest przez kadrę kierowniczą, jako wewnętrzny dokument planistyczny. Funkcja zewnętrzna polega na prezentacji i uatrakcyjnieniu przedsiębiorstwa na rynku, w którym funkcjonuje oraz ma znaczenie podczas wykorzystywania biznesplanu do pozyskania kapitału przez przedłożenie go potencjalnym inwestorom¹². Dla dokumentu można wyróżnić funkcje główne i wspomagające. Do funkcji głównych można zaklasyfikować funkcję: decyzyjną, informacyjną, rachunku ekonomicznego, kierowania i twórczą¹³, oraz regulacyjną¹⁴. Do funkcji wspomagających zalicza się funkcję organizacyjną i funkcję narzędziową. Dzięki realizacji wcześniej wymienionych funkcji tak sporządzony dokument zawiera kompletne oraz wiarygodne informacje dla interesariuszy¹⁵.

Biznesplan sporządzony w prawidłowy sposób realizuje cztery podstawowe cele funkcjonalne:

- Stanowi instrument, który wspomaga przedsiębiorcę w rozszerzeniu jego pomysłów,
- Jest podstawą do rozmów z kontrahentami, tym samym umożliwiając pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania,
- Stanowi logiczną oraz spójną strukturę, na podstawie, której firma powinna funkcjonować i rozwijać się w ciągu najbliższych kilku lat,
- Dostarcza narzędzi do bieżącego monitorowania, przeprowadzania przeglądów jak i korekt w okresie budowy i eksploatacji przedsięwzięcia¹⁶.

Głównym celem opracowania biznesplanu jest dostarczenie właściwego przewodnika, przedstawionego w formie dokumentu, który krok po kroku postępuje działaniami firmy niezbędnymi do osiągnięcia zamierzonych celów¹⁷.

W organizacji pośród kierunków wykorzystywania biznesplanów możemy odnaleźć również uruchamianie nowej działalności gospodarczej, procesy przekształceń własnościowych firmy tj.: fuzja, prywatyzacja, sprzedaż przedsiębiorstw, pozyskanie środków finansowych od zewnętrznych inwestorów proce-

¹¹ A. Pabian, *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Warszawa 2000, s. 15.

¹² M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009, s. 99.

¹³ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Warszawa 2007, s. 41–42.

¹⁴ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 14.

¹⁵ A. Tokarski, M. Tokarski, J. Wójcik, *Jak solidnie...*, s. 42.

¹⁶ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 14.

¹⁷ W. Grudzewski, *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Warszawa 1991, s. 6.

sy modernizacji i restrukturyzacji jak i również wprowadzenie nowego produktu przedsiębiorstwa na rynek, wejście na nowe rynki zbytu czy też ocenę pracy i kompetencji menadżerów¹⁸.

Dla potrzeb wewnętrznych dokument ten opracowany jest najczęściej do zastosowania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jest on wskazówką do realizacji celów długookresowych, wskutek czego właściciele oraz kierownictwo firmy mogą kontrolować, koordynować i usprawniać przebieg wszelkich działań na bieżąco. Biznesplan jest również podstawą do podejmowania decyzji kierowniczych, sprawdzenia przebiegu realizacji podjętych decyzji oraz skutków, które są ich następstwem. Wewnętrznym adresatem biznesplanu jest również każdy pracownik organizacji. Zaznajomienie ich z koncepcjami działania przedsiębiorstwa umożliwia efektywne włączenie ich w realizację zaplanowanego przedsięwzięcia oraz szybkie uzyskanie pozytywnego efektu¹⁹.

Odpowiednio opracowany biznesplan wspomaga realizację czterech podstawowych funkcji zarządzania, jakimi są wcześniej wymienione planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie²⁰. W obszarze zwanym planowaniem biznesplan pełni rolę szczegółowego planu działalności organizacji. Dzięki niemu kierownictwo może precyzować cele oraz odnosić je do dalszego horyzontu czasowego. Biznesplan ukazuje wytyczne, w jaki sposób działania i cele będą realizowane, przez jakie jednostki oraz przy użyciu, jakich i w jakich ilościach zasobów. W ramach pełnionej przez biznesplan funkcji planowania, odgrywa swoją rolę w przygotowaniu planów krótkookresowych dla działalności gospodarczej. Hierarchizacja zadań usytuowanych w biznesplanie służy koncentracji na najistotniejszych celach do osiągnięcia. Wobec tego biznesplan jest również swego rodzaju zobowiązaniem do podjęcia określonych w nim działań. Istotą procesu planowania jest to, że obejmuje on dłuższy horyzont czasu, a zawarte w biznesplanie prognozowanie przyszłości może być gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa²¹.

W obszarze organizowania rola biznesplanu jest sprowadzona do wskazania oraz uruchomienia w uhierarchizowany sposób działań, procedur, środków, narzędzi i metod, które są niezbędne do sfinalizowania zamierzonych celów. Funkcja ta wykonywana jest poprzez koordynowanie działalności jednostek organizacyjnych oraz kierowanie za pomocą zarządu działaniami wykonawczymi tychże jednostek²². Dokument biznesplanu jest pomocny w procesie organizowania zadań w działalności gospodarczej, ponieważ porządkuje on kolejność działań oraz przypisuje odpowiedzialność za ich wykonanie odpowiednim osobom. Biznesplan pomaga również rozdzielić poszczególne zadania pomiędzy pracow-

¹⁸ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 37–40.

¹⁹ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 32.

²⁰ J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 25–27.

²¹ J. Piaseczny, *Biznesplan*, Warszawa 2007, s. 12.

²² M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 34.

ników organizacji tak, aby zostały wykonane w zaplanowanym czasie. Czasem obiektywnie ukazana sytuacja bieżąca firmy może wskazać na niedoskonałości w procesie organizacji. W takiej sytuacji dokument biznesplanu jest stymulatorem do zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa²³.

W sferze motywowania biznesplan może być uznany za źródło zwiększonej motywacji do realizacji zaplanowanych w nim przedsięwzięć. Motywacją dla wielu jednostek do podejmowania określonych czynności może być udział w zaplanowanym projekcie oraz dążenie do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. W każdym stworzonym biznesplanie powinno być miejsce gdzie znajdują się informacje dotyczące obecnego systemu motywowania w organizacji oraz opcjonalnych zmian w tym zakresie. Pracownicy przedsiębiorstwa mogą być również zainteresowani powodzeniem biznesplanu z uwagi na wymierne korzyści, które osiągną w tej sytuacji. Rola biznesplanu w tym obszarze jest rozumiana, jako kreowanie postaw kierownictwa i pracowników służących do efektywnej realizacji celów. Możliwe jest to dzięki jasnemu i logicznemu sprecyzowaniu wymagań oraz odpowiedniemu zdefiniowaniu wymiernych efektów finansowych oraz pozafinansowych wynikających ze zrealizowania celów²⁴.

Istnienie biznesplanu w sferze kontrolowania daje możliwość przeprowadzenia oceny rzeczywistych wyników w zaplanowanymi rezultatami oraz ustalenie odchyleń od norm i zidentyfikowanie potrzeb w zakresie wprowadzenia czynności korygujących lub prewencyjnych w stosunku do tychże odchyleń. Zdefiniowanie odpowiednio kluczowych wskaźników sukcesu ma dodatni wpływ na budowę systemu wczesnego ostrzegania w firmie. Umożliwia on zidentyfikowanie zmian w otoczeniu, które mogą stanowić szansę lub zagrożenie dla realizacji projektu²⁵. Kontrola wykonywania planu jest istotna zarówno dla kierownictwa firmy jak i dla zewnętrznych inwestorów, którzy śledząc na bieżąco aktualne informacje finansowe mogą kontrolować przedsiębiorstwo, któremu powierzyli własne środki. Dokument biznesplanu realizuje kluczowe funkcje kontrolne w fazie inwestowania oraz późniejszej eksploatacji. Biznesplan wyznacza warunki progowe projektu, dzięki czemu możliwa jest kontrola prawidłowości i terminów przyjętych założeń w obszarze technicznym, marketingowo – sprzedażowym oraz finansowym²⁶.

Dobrze sporządzony biznesplan zawiera kompletne, wiarygodne i wyczerpujące informacje z obszaru poszczególnych dziedzin działalności. Biznesplan jest, więc podstawowym źródłem informacji dla inwestorów, pracowników, rady

²³ M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie...*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne...*, s. 100.

²⁴ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 35.

²⁵ Tamże, s. 34–35.

²⁶ A. Czepurko, J. Łukaszewicz, *Biznesplan...*, s. 34–35.

nadzorczej, zarządu, właścicieli firmy oraz innych jednostek mających do niego dostęp. W przedsiębiorstwie dokument ten pełni rolę komunikatora²⁷.

Biznesplan to dokument, który jest wynikiem decyzji podjętych w trakcie jego tworzenia. Decyzje dotyczą celów i metod osiągnięcia tych efektów. Przygotowywanie biznesplanu jest idealną okazją do poszukiwania nowych, bardziej innowacyjnych i korzystniejszych rozwiązań. Dokument spełnia, więc funkcję kreującą i stymulującą do podejmowania działań²⁸.

Zakończenie

Biznesplan stanowi bardzo ważne narzędzie w procesie zarządzania. Dokument musi być odpowiednio skonstruowany według powszechnie panujących norm i standardów, które często uzależnione są od wymagań jego odbiorców, aby przyniósł oczekiwane efekty. Warunkiem uzyskania oczekiwanych rezultatów jest również włączenie w proces jego tworzenia różnych grup jednostek pracowniczych, kierownictwa, oraz zapoznanie się z opinią konsultantów z zewnątrz dla uzyskania efektu synergii. Zarządzanie planem przedsiębiorstwa ma na celu wykorzystanie wyników firmy czy przedsięwzięć, do kierowania dalszymi decyzjami. Biznesplan sam w sobie nie stanowi żadnej wartości, jeśli nie jest użyteczny w usprawnieniu działalności. Jego wartością są decyzje, jakie podejmie dzięki niemu kierownictwo. Innowacyjne przedsięwzięcia mimo, iż często są obciążone dużym ryzykiem umożliwiają rozwój wielu przedsiębiorstw. Biznesplan stanowi pozytywne rozwiązanie podejmowanych przez firmy przedsięwzięć.

Bibliografia

- Ciechan-Kujawa M., *Biznesplan standardy i praktyka*, Toruń 2007.
Czepurko, A. Łukaszewicz J., *Biznesplan w praktyce zarządzania firmą*, Warszawa 2005.
Filar E., Skrzypek J., *Biznesplan*, Warszawa 2001.
Grudzewski W., *Biznesplan podstawowym instrumentem kierowania firmą*, Warszawa 1991.
Kubiak K., *Biznesplan – mapa przedsięwzięcia biznesowego*, [w]: red. Fabińska M., Czyż, P., *Przedsiębiorczość akademicka w praktyce, człowiek – najlepsza inwestycja*, Łódź 2011.
Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 1999.
Matejun M., Sochacka M., *Wykorzystanie biznesplanu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, [w]: red. Matejun M., Szczepańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej*, Łódź 2009.

²⁷ M. Matejun, M. Sochacka, *Wykorzystanie...*, [w:] red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Współczesne...*, s. 101.

²⁸ M. Ciechan-Kujawa, *Biznesplan...*, s. 36.

- Michalak J., Kozłowski W., *Krok po kroku, czyli jak przygotować dobry biznesplan*, Olsztyn 2010.
- Pabian A., *Biznesplan. Poradnik przedsiębiorcy budowlanego*, Warszawa 2000.
- Pawlak Z., *Biznesplan – zastosowania i przykłady*, Warszawa 2001.
- Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*, Kraków 2005.
- Piaseczny J., *Biznesplan*, Warszawa 2007.
- Stoner J., E. Freeman D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998.
- Śliwa J., Wymysłowski S., *Biznesplan w teorii i praktyce*, Warszawa 2000.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku*, Warszawa 2010.
- Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Jak solidnie przygotować profesjonalny biznesplan*, Warszawa 2007.

Martyna Kukulska

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

COACHING JAKO INNOWACYJNA METODA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – jakim są ludzie, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów¹. Obecnie zarządzanie w przedsiębiorstwie uzależnione jest od globalnej działalności gospodarczej, silnej konkurencji, w nastawieniu na jakość i wydajność działań. Ważne jest podejmowanie szybkich decyzji, kiedy nie ma czasu na skrupulatne analizy problemu i sytuacji. W takich warunkach niemożliwe jest zastosowanie tylko jednej techniki czy metody zarządzania. Pojawia się konieczność wykorzystywania metod i narzędzi, które pomogą przynieść organizacji konkretne korzyści w danym momencie jak i wyciągać wnioski na przyszłość i czerpać z nich długofalowe profity. Jedną z takich metod jest właśnie coaching. Podczas którego pracownik podnosi swoje kwalifikacje, naprawia błędy, osiąga indywidualne cele a tym samym przyczynia się do wzrostu wydajności swojej pracy, co skutkuje większą efektywnością i osiągnięciem celów organizacyjnych.

Coaching a doskonalenie pracowników

Pojęcie coachingu jest ściśle związane z zagadnieniami psychologii, ponieważ wykorzystuje się podczas procesu coachingowego metody stosowane właśnie w tej dziedzinie nauki. Jest to proces szkoleniowy, który w szczególności nastawiony jest na wykształcenie i udoskonalenie umiejętności pracownika, wspierania rozwoju utrwalania umiejętności przy pomocy drugiej osoby – coacha – poprzez

¹ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 23.

obserwację, stawianie celów i zadań, regularne udzielanie informacji zwrotnych i trenowanie nowych zachowań Coaching jest związany z rozwojem personelu, a w szczególności jest on przydatny dla kadry menedżerskiej, która odpowiedzialna jest za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, za motywowanie, ocenianie i kontrolowanie postępowania pracowników im podległych. Proces ten najczęściej prowadzony jest w układzie jeden szkolony (*coachee*) – jeden szkolący (*coach*). Polega on na indywidualnej pomocy w rozwoju poprzez wsparcie i doradztwo, od którego w dużym stopniu zależy skuteczność procesu edukacyjnego w firmie. Najczęściej coaching występuje w obszarach: komunikacji interpersonalnej, asertywności, udzielania informacji zwrotnej, zarządzania czasem, zarządzania projektem, delegowania zadań, trudnych sytuacji czy po prostu osiągania założonych przez siebie celów. Poziom umiejętności i wiedzy osób, które wzięły udział w takim procesie decyduje o wynikach ich pracy, a wyniki ich pracy – o wynikach trenera-menedżera².

Coaching menedżerski to wszelkie działania przełożonego, mające na celu podniesienie kwalifikacji pracownika. Jest to proces dwustronny, w którym uczestniczą przełożony i podwładny, który osiąga określone kompetencje przez rzetelną ocenę, dobrze ukierunkowaną praktykę i systematyczne informacje zwrotne na temat osiągniętych efektów³. Proces coachingu można podzielić na cztery etapy⁴:

1) Analiza sytuacji – podczas tego etapu określamy źródła zaistniałego problemu, sytuacji, która wymaga poprawy, określamy przyczynę problemu. Na tym poziomie najważniejszą umiejętnością trenera powinno być obserwowanie i diagnoza problemu oraz umiejętność przeprowadzenia rozmowy na ten temat z pracownikiem.

2) Plan działania, czyli zawarcie kontraktu. Podczas tego etapu określamy cel coachingu, opracowujemy konkretne metody działania, niezbędne zasoby, sposób kontrolowania procesu, ewentualne konsekwencje. W tym etapie coach powinien wykazać się umiejętnością utworzenia spersonalizowanego planu dla pracownika.

3) Wykonanie. Wdrażamy w proces coachingowy plan działania, który wcześniej wypracowaliśmy. Na tym etapie realizujemy to co zostało zawarte w planie działań. W zależności od wcześniejszej umowy proces coachingowy odbywa się z mniejszą lub większą ingerencją coacha. Należy pamiętać, że trener jest jedynie osobą wspierającą działania pracownika. Towarzyszy na każdym etapie procesu i jedynie wspiera, a nie wyręcza szkolącego. Coach podczas realizacji planu powinien wykazać się znajomością technik uczenia i metodami coachingowymi.

² M. Kunasz, *Przegląd metod szkoleniowych "On the job"*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/736/original/22.pdf?1315213412 [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].

³ D. Michalik, *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, <http://www.humanitas.edu.pl/czasopisma/Documents/aaMichalik.pdf>, [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].

⁴ Tamże.

4) Podsumowanie. Analizujemy to, co zrobiliśmy. Celem jest ocena, czy „trening” przyniósł spodziewane rezultaty. Jeśli nastąpiła poprawa, omawiamy doświadczenie i zamykamy proces coachingu. Jeśli poprawa nie nastąpiła, bądź też jej wyniki są nadal niesatysfakcjonujące, wracamy do etapu pierwszego, czyli analizy sytuacji.

Siedem zasad coachingu

Carol Wilson w książce *Coaching biznesowy* wyróżnia siedem zasad coachingu. Na szczycie sytuuje świadomość, odpowiedzialność i wiarę we własne możliwości⁵.

1) Świadomość

Jeden z wielu elementów, na które coaching ma największy wpływ. Mimo, że trener nie wywiera wpływu na pracownika, nie poddaje go presji, a jedynie prowadzi na właściwą drogę, to szkoleny osiąga cele, coaching przynosi sukces.

2) Odpowiedzialność

Odpowiedzialność za siebie i za swoje decyzje jest podstawą dobrego coachingu. Proces nauki jest efektywniejszy, gdy sami dochodzimy do czegoś, niż kiedy ktoś podaje nam gotowe rozwiązania. Coach ma jedynie przeprowadzić pracownika przez wszystkie etapy coachingu – zmiany. To co znajdzie się w treści każdego poziomu procesu należy tylko do szkolonej osoby.

3) Wiara w siebie

Sukces opiera się na poczuciu pewności, że potrafimy coś zrobić. Sprzyja temu przestrzeń, w której można próbować, popełniać błędy, uczyć się i osiągać sukcesy, zamierzone cele. Kiedy pracownicy nabywają nowe umiejętności, największą pomoc daje im możliwość swobodnego wykonywania tej czynności, przećwiczenia w przyjaznej atmosferze, we wsparciu i motywacji ze strony menedżera.

4) Wolność od poczucia winy

W procesie coachingu błędy postrzegane są jako nauka i zdobywanie doświadczeń. Coach nie wydaje osądów co do osoby, która pragnie zmienić coś w swoich umiejętnościach, nie wczuwa się w życie szkolonego. Pomaga on jedynie wykrystalizować cele, wnosi wartość do procesu przez ułatwianie przejścia przez etapy coachingu.

5) Zorientowanie na rozwiązanie

Kiedy skupiamy się na problemie, wydaje on nam się coraz trudniejszy; kiedy skupiamy się na rozwiązaniu, wtedy mamy więcej energii na jego rozwiązanie.

⁵ C. Wilson, *Coaching biznesowy. Praktyczny poradnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Warszawa 2010, s. 33.

Dlatego kiedy myślimy w kierunku końca problemu nastawienie staje się o wiele bardziej optymistyczne, poziom energii podnosi się, a problem zaczyna maleć na korzyść osiągnięcia celu.

6) Wyzwanie

Większość ludzi lubi podejmować wyzwania i podnosić poprzeczki, ale tylko wtedy, kiedy otoczenie jest motywujące i wspierające. Coach pomaga coachowanemu zrobić krok do tyłu i spojrzeć na problem z innej perspektywy. Często proces coachingu opisywany jest jako „trzymanie lustra”, kiedy pracownik może spojrzeć na cel we właściwych proporcjach.

7) Działanie

Proces coachingu odkrywa nowe perspektywy dla szkolonego i poszerza jego świadomość. Dzięki temu coachowany zyskuje nowy ogląd świata, dostrzega nowe możliwości. To zachęca go do działania i dokonywania zmian oraz motywuje do przekuwania tych działań na nowe nawyki.

Model coachingowy GROW

Modele coachinowe wspierają działania i umiejętności coachingowe w sposób ramowy. Istnieje wiele modeli, np. coraz popularniejszy model inteligencji emocjonalnej, model GROW, model SMART czy EXACT.

Za DNA coachingu uważany jest model GROW, który został opracowany przez ojca coachingu, czyli Johna Whitmore’a. Następne modele wywodzą się właśnie z tego pierwowzoru.

Model ten pokazuje jakie kroki powinien podjąć coach, aby być skutecznym. Dobry coaching to w 80% osoba coacha, a w 20% stosowany model coachingowy⁶. Jego nazwa pochodzi to akronim pierwszych liter:

G oal (określ cel),

R eality (zbadaj aktualną rzeczywistość),

O ptions (poznaj możliwości),

W ill (podejmij decyzję i ustal plan działań).

Sekwencja ta wskazuje na zorientowanie na cel i rozwiązanie, które jest charakterystyczne w metodzie coachingowej.

Cel – czyli jego określenie jest pierwszym krokiem na drodze do jego osiągnięcia i pozwala na skupienie się na rozwiązaniu zamiast na samym problemie. Prowadzący coaching odnosi się do celu na początku każdej sesji, a także w trakcie, kiedy szkolony może odbiegać od głównego założenia procesu.

Rzeczywistość – polega na zbadaniu aktualnej rzeczywistości coachowanego. Musi on wiedzieć na czym się skupić, co przeanalizować. Ma on wtedy

⁶ Tamże, s. 67.

dostrzec nowe perspektywy i rozwiązania dla danego problemu. Na tym etapie pożądane jest aby poświęcić więcej czasu na analizę przestrzeni, w jakiej znajduje się coachowany, co go otacza, jakie posiada zasoby. Dzięki dokładnej analizie rzeczywistości coaching przynosi sukces.

Możliwości – kiedy coachowany posiada już informacje na temat otoczenia siebie i swojego problemu, powinien odpowiedzieć na pytania o listę możliwości, jakie ma dzięki spojrzeniu na cel z innej perspektywy. Czego dowiedział się dzięki takiemu oglądowi, jakie ma pomysły na dalszy rozwój.

Działanie – to ostatni element jaki podejmuje coachowany podczas procesu edukacyjnego. Pierwsze trzy elementy tego modelu budują świadomość, poznaje swoją sytuację i dzięki temu jest zmotywowany do wzięcia odpowiedzialności za zmianę.

Etapy GROW nie zawsze muszą występować w takiej kolejności. Jest to umowny schemat. A trener prowadzący coaching może swobodnie poruszać się między tymi poziomami, w zależności od aktualnej potrzeby i stopnia świadomości coachowanego.

Techniki coachingowe

Coaching nie jest jedynie narzędziem zarządzania, które wykorzystuje się tylko podczas specjalnych rozmów z podwładnymi, lecz także sposobem komunikowania się z pracownikami. Menedżerowie, kształtując umiejętności poszczególnych osób w swoich zespołach nie tylko realizują cele firmy, ale także budują swój autorytet⁷.

Do najważniejszych technik coachingowych należą: słuchanie, zadawanie pytań, parafrazowanie, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnych. Ogólnie rzecz biorąc podane czynności wchodzi w skład naszego codziennego funkcjonowania, nie tylko w obrębie firmy ale także życia prywatnego. Dzięki temu, proces coachingu staje się naturalnym i możliwym do zastosowania w niemal każdej dziedzinie, jak np. coaching biznesowy, coaching życiowy, coaching dla osób walczących z otyłością, coaching kariery, sportowy, etc.

Bycie dobrym coachem wymaga umiejętności dobrego słuchania i wysłuchania szkolonego. Coach nie jest „gąbką”, która wchłania wszystko o czym mówi pracownik, ale stosuje rodzaj „aktywnego słuchania”. Dzięki któremu coachowany ma poczucie wysłuchania i zrozumienia. Kolejną techniką stosowaną w procesie jest zadawanie pytań, któremu trenerzy poświęcają dużo czasu w trakcie sesji coachingowych. Jest jeden powód, dla którego coach zadaje wiele pytań – chodzi głównie o to, by pracownik, który dąży do osiągnięcia celu bądź rozwiąza-

⁷ M. Sobociński, *Coaching jako styl zarządzania zespołem*, <http://www.csjet.pl/art12.pdf> [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

nia problemowej sytuacji – sam dotarł w ten sposób do informacji o sobie lub ważnych wniosków, których poszukiwał. Parafrazowanie służy doprecyzowaniu wypowiedzi i jej znaczenia. Ustanawia dobre relacje pomiędzy rozmówcami i pokazuje jaki wysiłek wkłada coach, by zrozumieć co chce powiedzieć mu osoba szkolona. Dzięki powtarzaniu słów rozmówcy w zmienionej formie lepiej można zrozumieć samego siebie – to co powiedzieliśmy. Daje to również możliwość delikatnego nakierowania osoby, która oddala się od celu skupiając jedynie na detalach. Informacja zwrotna określana jest mianem daru, jest dawana głównie z dobrych pobudek. Bez względu na to, co chcemy przekazać – czy dobrą czy złą informację – robimy to zawsze z chęci niesienia pomocy drugiej osobie, nie po to by ją zranić. Za każdą informację zwrotną należy podziękować, ponieważ daje możliwość drugiej osobie na poznanie obszarów do rozwoju lub tych, które są już na tyle rozwinięte, że należy je jedynie pielęgnować.

Kultura coachingowa w organizacji

Obecnie istnieją firmy, które całkowicie oddały się idei działań coachingowych. Ale wciąż jednak są organizacje, gdzie stosuje się tradycyjne techniki zbudowane na fundamencie tyranizowania i strachu. Kultura organizacji zmieni się tylko wtedy, gdy ludzie je tworzący będą zmieniać siebie. Dlatego aby zacząć zmieniać kulturę organizacyjną należy rozpocząć delegowanie zadań, budować współodpowiedzialność pracowników za cele, pomóc budować wiarę pracowników we własne możliwości, nie szukać winnych, a znajdować rozwiązania.

Wdrażanie kultury coachinowej składa się z następujących etapów⁸:

1) Analiza organizacji.

Jest to niezbędny etap, w którym należy zanalizować kulturę organizacyjną pod kątem wdrożenia coachingu, czyli gotowości na udzielenie informacji zwrotnej (feedback'u), a także na gotowość jej przyjęcia, a także poziom zaufania w organizacji i wartości komunikacyjne istniejące w firmie.

2) Określenie grupy coachingowej.

Biorąc pod uwagę specyfikę i potrzeby firmy należy ustalić, kto w firmie będzie pełnił rolę coacha. Może to być kadra zarządzająca, menedżerowie, szefowie projektów, bądź stali, wydelegowani coachowie.

3) Rozpoczęcie edukacji menedżerów-coachów

Wyłonieni przyszli coachowie zostają poddawani procesowi szkoleniowemu do roli trenera-menedżera. Mogą to być szkolenia e-learningowe, kursy certyfikowane lub początkowo udostępnienie materiałów do samodzielnego studiowania.

⁸ Wdrażanie kultury coachingowej, <http://ibd.pl/coaching/wdrażanie-kultury-coachingowej/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

4) Opracowanie procedur działania coachingu

Ten etap rozpoczyna się jeszcze w trakcie szkolenia coachów. Następuje wypracowanie głównych założeń coachingu stosowanego w konkretnej organizacji. Przyszli coachowie zaangażowani są w ten proces, aby stworzyć zasady funkcjonowania coachingu w firmie i wziąć za niego odpowiedzialność.

5) Promowanie coachingu w firmie

Przygotowanie coachów do prowadzenia prezentacji z tego zakresu. Określenie narzędzi promocji (Internet, spotkania informacyjne, broszury, etc.)

Wdrażanie kultury coachingowej powinno obejmować wszystkie poziomy zarządzania w firmie⁹. Tylko wtedy możliwe jest powiązanie celów organizacji z indywidualnymi celami menedżerów, oraz trwałe przenikanie kultury coachingowej w codzienną praktykę zarządzania pracownikami.

Jakie jest ryzyko dla firm, które nie wdrożą kultury coachingowej?¹⁰

1) Firmy te będą mniej innowacyjne – ponieważ bazując na pojedynczych osobach poszukujących efektywnych strategii rozwoju firmy (menedżerowie), nie angażują kreatywności wszystkich pracowników. Kultura coachingowa tworzy środowisko, gdzie każdy ma możliwość systematycznego doskonalenia i wdrażania własnych pomysłów.

2) Firmy te nie wykorzystają pełnego potencjału swoich ludzi. Przy obecnym tempie rozwoju, wyzwań jakie stwarza rynek, firma, która nie będzie w 100% korzystała z talentów swoich ludzi, przegra z tymi firmami, które stworzą warunki pracy zgodne z kulturą coachingową.

3) Firmy te stracą najlepszych pracowników, ponieważ taka praca nie będzie dla nich motywująca. Dotyczy to w szczególności pracowników wiedzy, którzy mają coraz wyższe wymagania co do warunków pracy i możliwości rozwoju i z łatwością odchodzą do pracodawców lepiej przygotowanych do tego, aby ich docenić i stworzyć warunki do rozwoju.

Dostosowanie stylu coachingu według potrzeb pracowników

Coaching jest procesem edukacyjnym dopasowanym do indywidualnej jednostki. Jest prowadzony w relacji „jeden na jeden”, dlatego tak duże znaczenie dla jego skuteczności ma dobranie odpowiedniego stylu rozmowy i całego procesu. Należy ten styl dopasować według dojrzałości zawodowej pracownika, jego kwalifikacji, typu osobowości, samodzielności, zaangażowania, odpowiedzialno-

⁹ Jak wdrażać kulturę coachingową w firmie?, <http://archiwum.nf.pl/10960-jak-wdrazac-kulture-coachingowa-w-firmie/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

¹⁰ J. Skrzypczyński, E. Krokosz, *Fundamenty kultury coachingowej*, <http://adventureforthought.com/pl/kultura-coachingowa-co-to-jest-i-jakie-sa-korzysty/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

ści i gotowości do zmiany. Pracownicy o niższych poziomach kompetencji zawodowych wymagają zastosowania coachingu instruktażowego, polegającego na przekazywaniu diagnozy sytuacji przez prowadzącego, wytyczania niezbędnych działań do osiągnięcia celu. Ten styl charakteryzuje się większą ilością instrukcji podawanych przez coacha w porównaniu z ilością pytań, które miałyby zachęcać pracownika do samodzielnej analizy i oceny. W stosunku do pracowników o wyższej dojrzałości zawodowej bardziej skuteczne okazują się style partnerskie – lidera lub motywatora, podczas których stosuje się dialogi i współdecydowanie. Wobec pracowników o bardzo wysokich poziomach dojrzałości najbardziej pożądanym stylem jest styl delegujący, w którym coach jedynie naprowadza pracownika na odpowiednie wnioski poprzez zadawanie pytań, delegowanie zadań do wykonania. To pracownik jest ekspertem w danej dziedzinie.

Coaching rozwojowy stosowany jest najczęściej wobec pracowników, którzy osiągają dobre wyniki w pracy, ale ich potencjał zawodowy nie jest wykorzystany w pełni. Odpowiednio wydelegowane zadania pozwalają przełożonemu w pełni wykorzystać potencjał pracownika, zmotywować go wyzwaniem i szansą rozwoju zawodowego i osobistego. W sytuacji odwrotnej, kiedy rezultaty odbiegają od założonych efektów – coaching daje możliwość analizy przyczyn pogorszenia wyników w pracy, a także skonstruowaniu informacji zwrotnej i ustaleniu obszarów do rozwoju oraz stworzeniu planu naprawy sytuacji.

Cztery style coachingu

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu na prowadzenie coachingu¹¹. Menedżer musi dostosować styl kierowania i prowadzenia coachingu do konkretnego pracownika. Takie dostosowanie powinno opierać się na znalezieniu właściwych proporcji pomiędzy treningiem i motywacją. Można wyróżnić następujące style:

1) Styl instruktora

Charakteryzuje się dawaniem szczegółowych rad jak poprawić wyniki, błędy pracownika. Może to być np. analizowanie z pracownikiem raportu z wyników sprzedaży.

2) Styl lidera

Widoczny jest dzięki udzielaniu porad pracownikowi na temat pewnych aspektów jego pracy, nadzorowanie go podczas wykonywania obowiązków, uświadamianie mu jego błędów i wskazywanie konsekwencji.

¹¹ *Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/58.pdf>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

3) Styl motywatora

W tym stylu coach znajduje i zastosowuje sposoby na podniesienie stopnia motywacji pracownika. Wpływa na zaangażowanie pracownika w swoją rolę w organizacji poprzez np. Uświadamianie pracownikowi, że poprzez większe zaangażowanie w pracę zwiększy się jego efektywność a to z kolei może wpłynąć na jego wynagrodzenie.

4) Styl delegującego

Coach precyzuje obszary wymagające poprawy, a także dookreśla cele i oczekiwane efekty poprzez np. Wdrożenie pracownika w nowy projekt i związane z tym jego obowiązki.

Korzyści coachingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Biorąc pod uwagę korzyści wynikające z zastosowania coachingu w firmie możemy wyróżnić następujące obszary:

- oszczędność środków finansowych i czasu jakie trzeba byłoby poświęcić na przeprowadzenie szkoleń na zewnątrz firmy,
- możliwość rozwijania ścieżki kariery zawodowej i rozwijania się w miejscu pracy,
- dzięki coachingowi wzmacniamy pracownika, a dzięki temu powodujemy wzmocnienie pozycji firmy na rynku,
- wzrost efektywności i skuteczności w osiąganiu celów jednostkowych i całej organizacji,
- firmy posiadają zmotywowany i zaangażowany zespół,
- pracownicy mają poczucie rozwoju osobistego i zespołowego – nabywają nowe umiejętności,
- firmy świadomie tworzą własną i zespołową motywację i zaangażowanie,
- organizacja zwiększa swobodę w budowaniu relacji w zespole i doborze metod przeciwdziałających pojawiających się dysfunkcji,
- coaching przyczynia się do zwiększenia kultury w przedsiębiorstwie

Niektóre z korzyści osobiste wynikające dla pracowników z coachingu w przedsiębiorstwie¹²:

- pracownicy odczuwają większą pewność siebie i wykazują się wyższym poziomem umiejętności, a co za tym idzie – większą produktywnością,

¹² B. Babczyński, *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku*, http://archiwalna.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_Nowoczesne_formy_rozwoju_pracownika.pdf, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

- obserwują rozwój kariery i umocnienie swojej pozycji zawodowej – uzyskanie stałej, większej efektywności we wszystkim co robią,
- pracownicy podejmują dobre decyzje – cechują się większą elastycznością,
- dostrzegają szczęśliwsze i bardziej spełnione życie, dzięki poczuciu zadowolenia z własnej pracy,
- poprzez uzyskanie zaufania podnosi się jakość życia pracownika,
- zwiększa się klarowność celów i wartości pracownika,
- pracownik ma większą jasność dotyczącą tego, czego chce i co może dać w relacjach; jego relacje są bardziej satysfakcjonujące dla zaangażowanych w nie stron,
- utrzymuje stymulację intelektualną wynikającą z dyskusji dotyczącej ważnych pomysłów – jest bardziej twórczy – uczy się więcej oraz usuwa zahamowania wstrzymujące go przed bardziej efektywną nauką,
- stopniowo staje się osobą, którą chce być, staje się wzorem dla innych,
- coaching zapewnia potencjał pozwalający pracownikowi na postęp w pracy i zwiększa jego długoterminowe perspektywy,
- pracownicy czują się docenieni w swojej pracy,
- mają świadomość swojej roli w organizacji,
- pracownicy odczuwają satysfakcję i zainteresowanie nowym stylem zarządzania w firmie,
- załoga organizacji podkreśla wysłuchanie i docenienie ich zdania oraz znaczenie szacunku i empatii wśród pracowników i menedżerów.

Podsumowanie

Organizacje poszukują coraz to nowych rozwiązań i wyzwań konkurencyjnych w celu poprawienia wyników w swojej działalności. Podążają w kierunku nowych sposobów na przetrwanie, decydują się na innowacje w zarządzaniu kapitałem przedsiębiorstwa, a najważniejszym jest kapitał ludzki. Pośród wielu dostępnych rozwiązań dla firm wiele z nich decyduje się na coaching jako metodę zarządzania zasobami ludzkimi, czyli najistotniejszym kapitałem w organizacji. Coaching jest takim procesem, dzięki któremu ludzie odnajdują i wdrażają rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla siebie samego. Właściwie przeprowadzony proces doprowadzi do wypracowania optymalnej i korzystnej sytuacji dla przedsiębiorstwa, który zastosuje model zarządzania oparty o techniki i narzędzia coachingowe. Wprowadzenie takiego stylu zarządzania wpływa na poprawę jakości pracy, podnosi skuteczność działania jakościowego, a to przekłada się na wyniki firmy i jej pozycję na rynku. Takie działania wpływają na poprawę atmosfery w pracy a tym samym zwiększa się zaangażowanie pracowników co powoduje rozwój przedsiębiorstwa.

Coaching pozwala na spojrzenie na przedsiębiorstwo, jego zasoby i problemy oraz indywidualnie na pracowników z tzw. innej perspektywy. Uwalnia nowe potencjały w organizacji, wyzwala kreatywność nie tylko menedżerów, ale także pracowników.

Bibliografia

- Amstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010.
- Babczyński B., *Nowoczesne formy rozwoju pracownika czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy na obecnym bądź przyszłym stanowisku*,
- Kunasz M., *Przegląd metod szkoleniowych "On the job"*, http://mikroekonomia.net/system/publication_files/736/original/22.pdf?1315213412 [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].
- Michalik D., *Wpływ coachingu na zarządzanie przedsiębiorstwem*, <http://www.humanitas.edu.pl/czasopisma/Documents/aaMichalik.pdf>, [Dostęp z dn. 09.06.2015 r.].
- Skrzypczyński J., Krokosz E., *Fundamenty kultury coachingowej*, <http://adventureforthought.com/pl/kultura-coachingowa-co-to-jest-i-jakie-sa-korzystosci/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Sobociński M., *Coaching jako styl zarządzania zespołem*, <http://www.csjet.pl/art12.pdf> [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny poradnik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Warszawa 2010.
- http://archiwalna.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_Nowoczesne_formy_rozwoju_pracownika.pdf, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Wdrażanie kultury coachingowej*, <http://ibd.pl/coaching/wdrazanie-kultury-coachingowej/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Jak wdrażać kulturę coachingową w firmie?*, <http://archiwum.nf.pl/10960-jak-wdrazac-kulture-coachingowa-w-firmie/>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].
- Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/58.pdf>, [Dostęp z dn. 10.06.2015 r.].

Joanna Pochroń

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

E-COMMERCE JAKO CIĄGŁE ROZWIJAJĄCY SIĘ RYNEK NA PRZYKŁADZIE INTERNETOWYCH SKLEPÓW Z ŻYWNOŚCIĄ

Definicja i klasyfikacja e-commerce (handel elektroniczny)

W ostatnich latach zarówno w Polsce jak i na świecie zauważa się duży wzrost popularności e-commerce czyli handlu elektronicznego. Według raportu Izby gospodarki elektronicznej z 2014 roku w ciągu ostatnich 5 lat liczba internautów zainteresowanych kupnem produktów przez internet wzrosła z 13 079 701 do 17 727 596 czyli o 36% podczas gdy liczba samych internautów o 30%¹. E-commerce został wynaleziony ponad 30 lat temu w Wielkiej Brytanii przez Michaela Aldricha. W Polsce za początek tego rodzaju sprzedaży uznaje się rok 1996, w którym to powstał pierwszy polski sklep internetowy „Terent”. Początkowo online sprzedawane były produkty takie jak książki, płyty, elektronika i ubrania. Z czasem jednak zmienia się lista produktów, przeznaczonych do dystrybucji za pomocą internetu powiększa się. Popularna staje się, np. sprzedaż żywności, która wcześniej była uznawana za trudną do wprowadzenia ze względów m.in. logistycznych.

Najbardziej ogólna definicja handlu elektronicznego to, że jest ona:

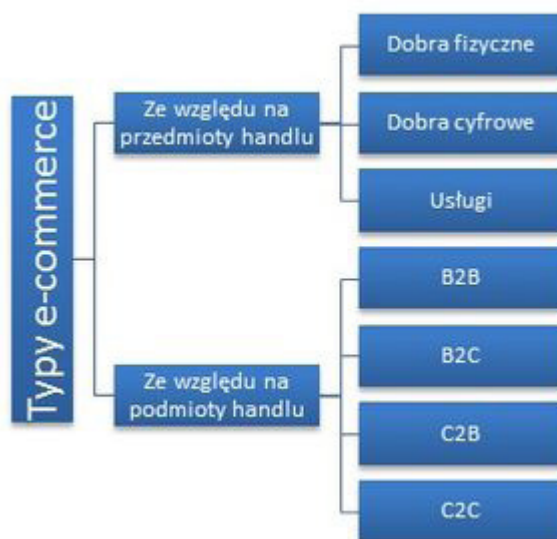
dowolną treścią transakcji, dotyczącej działalności gospodarczej, która jest realizowana przy wykorzystaniu mediów teleinformatycznych².

Definicja ta jest bardzo obszerna i nie określa dokładnie co kwalifikuje się jako sprzedaż elektroniczna. E-commerce jest zatem każdą transakcją, która w jakimś stopniu jest przeprowadzana za pomocą internetu. Klient najpierw wyszukuje na stronie danego sklepu bądź specjalnego portalu gdzie zamieszczane są oferty

¹ Raport „Kupuję w internecie”, http://www.ecommercepolska.pl/files/4514/1587/9737/RAPORT_Kupuje_w_internecie.pdf, [Dostęp z dn. 02.07.2015 r.].

² M. Sławińska, *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa 2008, s. 259.

osób indywidualnych bądź sklepów dany towar lub usługę i potem zamawia ją online. Dostawa oraz płatność może się odbywać w sieci lub już poza nią. Tego typu działalność dzielimy między innymi ze względu na podmioty i przedmioty biorące udział oraz na przedmioty handlu. Poniżej zaprezentowany jest pełny podział:



Rys. 1. Podział e-commerce

Źródło: Handel elektroniczny, https://pl.wikipedia.org/wiki/Handel_elektroniczny, 04.07.2015

To co jest sprzedawane w internecie podzielone zostało na dobra fizyczne, np. książki, ubrania czy sprzęt elektroniczny, dobra cyfrowe np. muzyka, gry oraz usługi takie jak bilety lotnicze oraz ubezpieczenia.

Pierwszy typ w podziale ze względu na podmioty handlu B2B czyli „Business to business” to handel między przedsiębiorstwami. Internet jest narzędziem, dzięki któremu klient natychmiastowo może dotrzeć do interesującej go oferty i skontaktować się z kontrahentem. Wiąże się to ze zmniejszeniem kosztów i usprawnieniem sprzedaży. Znaczącą rolę w relacjach B2B pełnią elektroniczne systemy teleinformatyczne usprawniające transakcje biznesowe. Podstawowymi modelami występującymi w handlu między przedsiębiorstwami można podzielić na rynek wertykalny w którym wymiana zachodzi między podmiotami gospodarczymi z tej samej branży i rynek horyzontalny pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych dziedzin³. B2C (Business to Consumer) to handel między przedsiębior-

³ „Co to jest B2B?”, http://www.web.gov.pl/finansowanie-biznesu/informacje-o-b2b/39_16_co-to-jest-b2b.html, [Dostęp z dn. 07.07.2015 r.].

stwem a klientem indywidualnym. Angażuje on przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa chociaż coraz częściej na rynku pojawiają się platformy większych firm. Głównym celem B2C oprócz pozyskiwania nowych klientów jest tworzenie relacji i próba zatrzymania obecnych, co jest nawet 5-krotnie tańsze⁴. Firmy mogą kontaktować się z klientem za pomocą m. in. Multi Level Marketingu, akcji internetowych czy sklepów elektronicznych. Sprzedaż C2C (Consumer to Consumer) polega na sprzedaży między dwoma osobami fizycznymi lub grupami osób w których jedna strona obejmuje rolę sprzedawcy. Miejscem transakcji C2C są wirtualne rynki – domy aukcyjne lub portale ogłoszeń jak również grupy dyskusyjne czy fora dyskusyjne. Model ten został wykorzystany w budowie aukcji internetowych. Najmniej znanym typem jest C2B (Consumer to Business), który polega na handlu elektronicznym między klientem a przedsiębiorstwem.

Rozwijający się rynek sprzedaży online, zalety i wady kupowania przez internet

Rynek sprzedaży online jest najszybciej rozwijającym się sektorem handlu w Polsce. Mówi się, że większy wzrost panuje w krajach dopiero rozwijających się, takich jak Polska, niż już rozwiniętych. Właściciele firm próbują pozyskiwać nowych klientów i zatrzymywać starych by nie wypaść z rynku. Duże zainteresowanie wiąże się z różnymi ulepszeniami. Nowe przejrzyste witryny, proste wyszukiwanie produktów, o których można znaleźć wszystkie potrzebne informacje czy łatwe i szybkie zamawianie. Pociąga to za sobą spadek zainteresowania aukcjami i większym popytem na sprzedaż z e-sklepów. Na zlecenie Izby Gospodarki Elektronicznej e-Commerce Polska instytut Gemius oraz Interaktywny Instytut Badań Rynkowych zbadały rynek e-Commerce w Polsce (w roku 2012)⁵. 1,5 tys. internautów odpowiedziało na szereg pytań dotyczących zakupów w internecie. Aukcje internetowe wybrało 76% kupujących, a sklepy internetowe 81%. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że zapytani o znane sklepy internetowe, respondenci spontanicznie najczęściej wymieniają Allegro (17%), które jest serwisem aukcyjnym; wśród typowych sklepów internetowych prym wiodą natomiast Merlin i Empik (odpowiednio 12% i 8%).

Dlaczego ludzie wybierają e-sklepy? Według ankiety najwyżej w zaletach znalazła się oszczędność pieniędzy jako ten powód podało 36% badanych in-

⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

⁵ „Raport e-Commerce w Polsce 2012 w oczach internautów”, <http://www.ecommercepolska.pl/pl/dla-czlonkow/baza-wiedzy-do-rozwoju-biznesu-online/badania-i-raporty/>, [Dostęp z dn. 10.07.2015 r.].

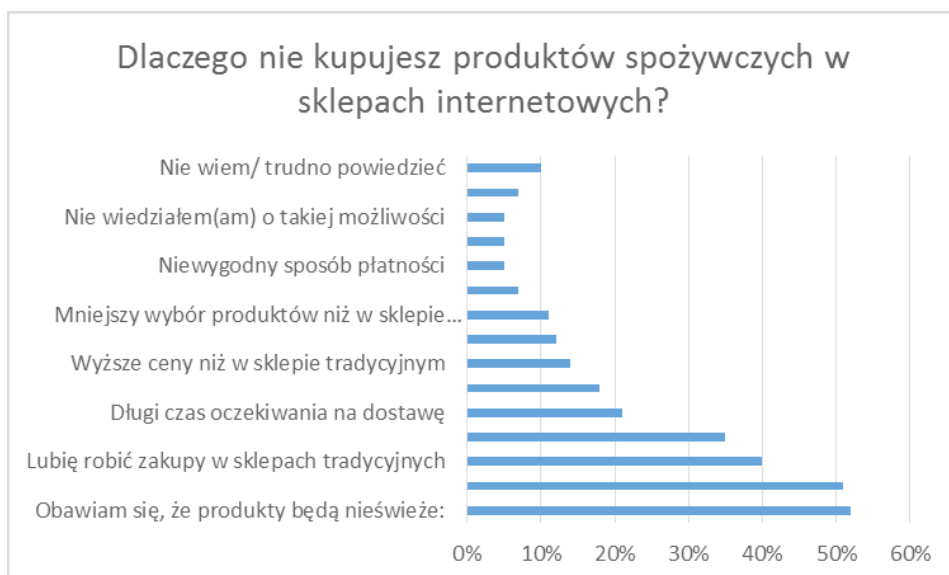
ternautów, w tym aż 80% to kupujący przez Internet. Drugim motywem jest przyjemność. 42% spośród ankietowanych przyznało, że lubi robić zakupy (nie tylko w Internecie). Innym motywem kupowania w sieci jest wygoda – zakupy zajmują mniej czasu i są łatwiejsze, a w dodatku można ich dokonywać o każdej porze. Zakupiony produkt dostarczany jest ponadto wprost do domu. Wszystkie te czynniki są ważne dla zabieganych i zapracowanych ludzi, którzy często mogą poświęcić na zakupy czas dopiero wieczorem lub w nocy. Pomimo wielu zalet nie wszyscy przekonali się do zakupów internetowych. Główną przeszkodą kupowania online są obawy co do braku obejrzenia produktów bezpośrednio. Dużą barierą jest brak zaufania do sklepu, czyli głównie o otrzymanie innego produktu niż zamówionego lub też problem z reklamacją lub zwrotem. Najmniejszym problemem jest brak asortymentu co można uznać za sukces polskiego e-ryнку.

Wzrost popularności zakupów spożywczych przez Internet

E-commerce stale się zmienia, zmieniają się też produkty, na które jest zainteresowanie, coraz więcej firm inwestuje w ten rodzaj usług dzięki czemu w e-sklepach można już kupić prawie wszystko. Jeszcze niedawno żywność była produktem, w który nie opłacało się inwestować. Aktualnie coraz więcej dużych sieci spożywczych dostrzega potencjał branży e-commerce i inwestuje w rozwiązania zachęcające konsumentów do kupowania żywności online. Chodzi tu głównie o szybką dostawę lub możliwość samodzielnego odbioru czy sprawną logistykę. Większość gwarantuje dowóz towaru pod same drzwi. Najczęściej za darmo lub po zakupie za określoną kwotę. Płatność gotówką na miejscu, przelewem czy kartą przy odbiorze to dodatkowy atut e-spożywców.

Mimo wielu zalet kupowania produktów spożywczych przez internet nadal wiele osób obawia się tego rodzaju ułatwień. Według badań przeprowadzonych przez E-commerce Polska – Izby Gospodarki elektronicznej z 2012 roku, aż 52% internautów, którzy dokonali kiedykolwiek zakupów w internecie, ale nigdy nie kupili tam produktów spożywczych, obawia się, że produkty będą nieświeże. Niewielu mniej zniechęca brak możliwości dotknięcia i zobaczenia artykułów. 18% ankietowanych obawia się o bezpieczeństwo zakupu. Tak prezentuje się całe zestawienie:

Z badania wynika, że wielu Polaków nie ufa internetowym sklepom spożywczym co przeszkadza upowszechnieniu tego rodzaju handlu. W ostatnich latach zaufanie wzrosło, niemniej jednak wciąż utrzymuje się na niezbyt wysokim poziomie.



Rys. 2. Powody nie kupowania produktów spożywczych w sklepach internetowych
N=864 (respondenci, którzy kiedykolwiek dokonali zakupu w polskich sklepach internetowych, ale nigdy nie kupili w nich produktów spożywczych)

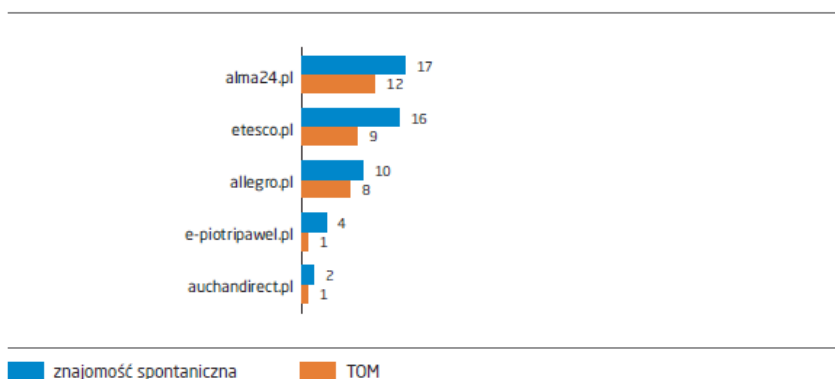
Źródło: „Raport e-Commerce w Polsce 2012 w oczach internautów”, <http://www.ecommercepolska.pl/pl/dla-czlonkow/baza-wiedzy-do-rozwoju-biznesu-online/badania-i-raporty/>, dostęp: 11.07.2015

Handel spożywczy w internecie rośnie jednak z roku na rok. Jak wynika z badań polskiego rynku e-commerce z 2014 roku⁶, zakupy spożywcze w sieci dokonuje 24% internautów. Dwa lata wcześniej doświadczenie z tymi produktami w internecie 8%, a w 2013 13%. Co trzeci internauta zadeklarował się, że będzie robił takie zakupy w przyszłości. Z badań firmy doradczej Ernst & Young wynika, że w 2020 roku nawet 10% zakupów spożywczych będzie kupowanych przez internet. Z raportu można dowiedzieć się, że e-sklepy spożywcze mają duży potencjał i w przyszłości mogą być równie popularne co inne produkty jak sprzęt AGD, książki, płyty czy ubrania. W sieci istnieje wiele różnych sklepów spożywczych, ale już teraz kilka z nich jest bardziej popularnych, które generują największy w Polsce dochód ze sprzedaży online. Internauci, wg badania przeprowadzonego dla E-commerce Polska przez Gemius, najczęściej kupowaliby pożywienie w sklepie alma24.pl. Pozostałe najbardziej znane sklepy zamieszczone są na wykresie poniżej:

⁶ Raport: „E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska”, <http://www.ecommercepolska.pl/pl/dla-czlonkow/baza-wiedzy-do-rozwoju-biznesu-online/badania-i-raporty/>, [Dostęp z dn. 15.07.2015 r.].

Pyt. 3. Wymień do trzech nazw serwisów internetowych sprzedających artykuły spożywcze, które przychodzą Ci na myśl w pierwszej kolejności.

Dane w %



Podstawa procentowania: wszyscy respondenci (N=1500)

Rys. 3. Znajomość spontaniczna serwisów internetowych sprzedających artykuły spożywcze

Źródło: Raport: „E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska”.

Internauci przy wyborze internetowego sklepu spożywczego kierują się głównie opiniami innych internautów oraz rodziny i przyjaciół. Dlatego e-przedsiębiorcy, aby odnieść sukces, powinni cały czas pracować nad jakością obsługi klientów. Internauci powinni móc łatwo znaleźć istotne informacje dotyczące dokładnego terminu dostawy, dokładnej kwoty za przesyłkę oraz co mają zrobić, gdy jakiegoś produktu zabraknie. Mimo tak pozytywnych wyników ankiet w mniejszych miastach sposób tego typu zakupów nadal nie jest zbyt popularny i w najbliższym czasie nie zapowiada się, że nastąpi jakaś znacząca zmiana.

Sprzedaż produktów spożywczych przez przedsiębiorców

Gdy w 1997 roku grupa TOTU otworzyła pierwszy w Polsce internetowy sklep spożywczy, niewiele osób wierzyło w sukces tej inwestycji. Przedsiębiorcy nie postrzegali Internetu jako potencjalnie silną gałąź branży spożywczej. Jednak obecne dane pokazują, że e-sklepy są bardzo przyszłościowe. Wzrost zainteresowania zakupami spożywczymi w internecie sprawia, że coraz więcej dużych sieci marketów oraz retailerów inwestuje w tworzenie swoich sklepów online. Swoją sprzedaż internetową już w 2003 roku rozpoczął sklep Piotr i Paweł, w 2007 dołączyła Alma. Aktualnie na rynku są już również takie wielkie sieci spożywcze

jak Tesco czy Auchan. Oprócz sklepów tzw. „bricks-and-clicks”, gdzie produkty można kupić online i w tradycyjnych placówkach popularne wśród internautów są „pure players”, np. fresh24.pl, frisco.pl, czyli takie, które są skoncentrowane tylko na handlu internetowym. Statystyki pokazują, że polski rynek zakupów w internecie wart jest obecnie około 500 mln zł przy całym e-handlu wartym około 30 mld zł i cały czas wzrasta. Perspektywy rozwoju związane ze sprzedażą produktów spożywczych w Polsce są bardzo duże. Ten zakres handlu nie jest jeszcze bardzo rozwinięty. Coraz więcej sieci detalicznych testuje i zastanawia się nad wejściem na rynek online. Inne sieci starają się ulepszać już istniejące, aby ułatwić i zachęcić klientów. Piotr i Paweł zapewnia dostawę zamówionych towarów do domu, a Tesco umożliwia klientom odbiór w sklepie stacjonarnym.

W ostatnim czasie merlin.pl wraz z siecią delikatesów Alma oraz partnerem technologicznym przygotowują do wejścia na rynek Coolomatów, czyli automatów do przechowywania żywności. Skrytki mają być przygotowane do przetrzymywania produktów nawet do -20°C . Pierwszy taki automat stanął już w Poznaniu następne mają zostać udostępnione w Warszawie. Po okresie testów firma zapowiada szybki wzrost Coolomatów nawet do 200 rocznie. Urządzenia „mają być ukłonem w stronę zapracowanych mieszkańców dużych miast. Zamiast tracić czas na zakupy po wyjściu z biura, wystarczy złożyć zamówienie przez internet i odebrać produkty z maszyny po drodze do domu. Rozwój sieci coolomatów planowany jest w ścisłym sąsiedztwie biurowców, osiedli mieszkaniowych oraz przy parkingach buforowych”⁷. Na ten samych pomysł wpadli już również właściciele Allegro i planują postawić swoje Lodówkomaty⁸. Nasz kraj rozwija się również na arenie międzynarodowej. Już niedługo ma również wkroczyć na rynek wschodni. Dwie firmy consultingowe: warszawska Sonall Consulting i pekińska LongMarch Partners, pracują nad projektem e-platformy Wirtualny Pawilon z Polską Żywnością, która będzie opierała się na sprzedaży B2C w Chinach. Powstanie ona w dwóch największych chińskich e-sklepach: JD.com i TaoBao.com już w tym roku. Online Chińczycy będą mogli kupić polską żywność, powstaną platformy z promocjami, konkursami i artykułami na temat polskiej kuchni. Oprócz wielkich firm, w sprzedaż żywności online inwestują również lokalne delikatesy, sklepy ze zdrową żywnością, czy regionalnymi potrawami działające na terenie jednego miasta. Przeprowadzane badania zachęcają lokalnych przedsiębiorców do otwierania tego typu działalności. **Średnia wartość internetowego zamówienia w 2010 roku w sklepie Piotr i Paweł wynosiła około 250,00 zł** gdzie w tradycyjnym sklepie wydawane jest około 35,00 zł.

⁷ P. Fijałkowski, „Merlin.pl chce sprzedawać jedzenie. Odbierzesz je w coolomacie”, http://m.poznan.gazeta.pl/poznan/1,106517,17925948,Merlin_pl_chce_sprzedawac_jedzenie__Odbierzesz_je.html, [Dostęp z dn. 10.07.2015 r.].

⁸ „Żywność wkrótce będziemy odbierać w paczkomatach. Integer ujawnia plany”, <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/zywnosc-wkrotce-bedziemy-odbierac-w-paczkomatach-integer-ujawnia-plany,113391.html>, [Dostęp z dn. 18.07.2015 r.].

Duża popularność mobile commerce

M-commerce (mobile commerce) oznacza obszar wydzielony z electronic commerce i realizowany za pośrednictwem urządzeń bezprzewodowych (przede wszystkim smartfonów i tabletów).⁹ Zaletą, której nie posiada standardowy e-commerce jest dostępność praktycznie w każdym miejscu i o każdej porze. Za początek uznaje się rok 1997, kiedy Coca-cola zainstalowała w Helsinkach automaty, w których płatności dokonywało się za pomocą smsów. W 2000 roku w Austrii wprowadzono możliwość zakupu biletów kolejowych za pośrednictwem telefonu. Największym przełomem był jednak rok 2007 kiedy to wprowadzenie do sprzedaży iPhone'a i rozpowszechnienie smartfonów spowodowało wprowadzenie do użytku aplikacji mobilnych.¹⁰

Większość ludzi korzysta z komputerów stacjonarnych do robienia zakupów, jednak jak wynika z badań znaczenie m-commerce systematycznie rośnie. Dostępne dane wskazują, że w Polsce w 2014 roku wartość tego rynku wyniosła 1 miliard złotych, a dynamika wzrostu wynosi 113%. W 2015 roku ma to doprowadzić do poziomu 2,5 miliarda złotych. Istnieje kilka przyczyn coraz większej popularności mobile commerce. Jako jedną z głównych można podać modę na multimedialne telefony. Ich liczba wzrasta z roku na rok. Już około 50% Polaków posiada smartfon a co trzecia tablet. Swoją rolę mają również coraz niższe ceny internetu oraz dostęp do niego z prawie każdego miejsca. Pod koniec 2009 roku Internet mobilny stanowił zaledwie 1% ogólnych połączeń internetowych na świecie, a w połowie 2012 roku osiągnął już 10%¹¹. Jak wynika z ankiety PwC jedną z najbardziej upowszechnionych dóbr sprzedawanych przez technologie mobilne jest kategoria produktów żywnościowych. Aż 37% respondentów decyduje się na zakup żywności w e-sklepach poprzez telefony lub tablety¹². W sklepie Tesco w kwietniu 2014 roku tylko 2% zamówień było składanych przez smartfony, już w lipcu takich zamówień było 4%, a na koniec roku procent wzrósł do 9. Jako, że coraz więcej osób zamawia jedzenie przez urządzenia mobilne, sklep ten jak inne duże sieci detaliczne pracuje nad tym kanałem. W maju 2014 r. spółka udostępniła aplikacje na wszystkie najpopularniejsze systemy operacyjne. Inne duże sieci także już istnieją lub zamierzają wejść na rynek m-commerce. Swoje aplikacje posiadają takie sklepy jak Piotr i Paweł, Alma czy Frisco.

⁹ Definicja podana przez K. Duffeya w czasie Global Mobile Commerce Forum w listopadzie 1997 r. w Wielkiej Brytanii.

¹⁰ E. Prałat, M-commerce – rozwój na świecie i w Polsce, www.ur.edu.pl/file/57431/14.pdf, [Dostęp z dn. 14.08.2015 r.].

¹¹ M. Meeker, 2012 Internet Trends, <http://kpcb.com/insights/2012-internet-trends>, [Dostęp z dn. 08.08.2015 r.].

¹² „Total retail survey United States, October 2014” http://www.pwc.com/en_US/us/retail-consumer/publications/assets/total-retail-2014-us.pdf, [Dostęp z dn. 07.08.2015 r.].

Szansa dla retailerów

Trzydzieści lat temu producenci dóbr byli o wiele więksi od sprzedawców detalicznych będących tylko odbiorcami. Mogli oni wtedy narzucać swoje warunki współpracy. Było to skutkiem rewolucji przemysłowej, dopiero po II wojnie światowej role zaczęły się odwracać. Sprzedawcy detaliczni zaczęli łączyć się w sieci występujące pod wspólnym szyldem co zmieniło sytuację ekonomiczno-finansową. Obecnie najwięksi detaliści przewyższają swoimi przychodami niejednych producentów znanych marek. Najbardziej widoczną tego oznaką jest ich dominacja na rynku. W 2010 roku niemal połowa sprzedaży koncentrowała się wokół sieci detalicznych. W sklepach wielkopowierzchniowych w 2011 roku żywność kupowało regularnie około 2/3 Polaków. Ta pozycja na razie się umacnia, ponieważ w latach 2006–2010 sprzedaż w dyskontach w Polsce się podwoiła, a w małych sklepach spożywczych wzrosła tylko o 10%¹³.

Sprzedaż online jest zatem szansą dla producentów na zwiększenie obrotów. Retailerzy zauważają, że w niedalekiej przyszłości prawdopodobnie e-sklepy będą stanowić dużą część ich przychodów. Według raportu Dunnhumby „The Multichannel Movement”¹⁴, już teraz sprzedaż online stanowi od 20 do 50% obrotów niektórych marek. Pomoże im dotrzeć bezpośrednio do konsumenta, bez pośredników czyli bez dodatkowych kosztów. Daje to również możliwość zaoferowania najniższej ceny, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokich marż. Firma może teraz sprzedawać swoje produkty we własnym sklepie internetowym u zewnętrznego operatora e-commerce, a jednocześnie w tradycyjnych sieciach handlowych. Obecność w internecie to szansa na wykorzystanie taniej i skutecznej reklamy oraz zaistnienie z produktami w wielu miejscach. Rozwój e-handlu oznacza również zwiększenie asortymentu wśród żywności pakowanej czyli produktów gotowych do spożycia oraz duże możliwości jeśli chodzi o sprzedaż świeżych produktów. Na razie jednak najbardziej popularne są produkty suche o długim terminie przydatności, mrożonki oraz ciężkie produkty takie jak zgrzewki wody czy alkohol.

Reasumując handel żywnością w Internecie staje się coraz bardziej popularny. Istnieje wiele zalet, ale także i wad tego rodzaju usługach. Poziom zaufania e-sklepom w Polsce nie jest jeszcze na najwyższym poziomie, konsumenci obawiają się najczęściej niezgodnego z opisem produktu. Zniechęca ich również brak możliwości zobaczenia produktów. Zaufanie jednak z każdym rokiem rośnie. Internauci głównie chcąc zaoszczędzić czas i pieniądze decydują się na kupno

¹³ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 281–283.

¹⁴ „The multichannel movement – the rise of multichannel grocery shopping”, <https://www.dunnhumby.com/multichannelmovement>, [Dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

online potrzebnych produktów. Wzrost zainteresowania skutkuje rozwijającym się rynkiem e-spożywczaków. Już teraz kilka dużych sieci detalicznych ma swoje sklepy internetowe, a pozostałe nie chcące wypaść z rynku zastanawiają się nad ich uruchomieniem. Firmy cały czas starają się udogodnić swoim klientom kupno i odbiór produktów, dzięki czemu w niektórych sklepach produkty można zamówić przez aplikacje mobilne z dostawą do domu lub odebrać w lodówkomatach czy sklepach stacjonarnych. Polskie produkty żywnościowe można kupić przez internet w każdym zakątku kraju, a niedługo producenci będą mogli poszerzyć swoją działalność o eksport żywności do Chin.

Bibliografia

- Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Sławińska M., *Kompedium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa 2008.
- Raport „Kupuję w internecie”, http://www.ecommercepolska.pl/files/4514/1587/9737/RAPORT_Kupuje_w_internecie.pdf
- „Co to jest B2B?”, http://www.web.gov.pl/finansowanie-biznesu/informacje-o-b2b/39_16_co-to-jest-b2b.html
- „Raport e-Commerce w Polsce 2012 w oczach internautów”, <http://www.ecommercepolska.pl/pl/dla-czlonkow/baza-wiedzy-do-rozwoju-biznesu-online/badania-i-raporty/>
- Raport: „E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska”, <http://www.ecommercepolska.pl/pl/dla-czlonkow/baza-wiedzy-do-rozwoju-biznesu-online/badania-i-raporty/>
- Fijałkowski P., „Merlin.pl chce sprzedawać jedzenie. Odbierzesz je w coolomacie”, http://m.poznan.gazeta.pl/poznan/1,106517,17925948,Merlin_pl_chce_sprzedawac_jedzenie__Odbierzesz_je.html
- „Żywność wkrótce będziemy odbierać w paczkomatach. Integer ujawnia plany”, <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/zywnosc-wkrotce-bedziemy-odbierac-w-paczkomatach-integer-ujawnia-plany,113391.html>
- Prałat E., M-commerce – rozwój na świecie i w Polsce, www.ur.edu.pl/file/57431/14.pdf
- Meeker M., 2012 Internet Trends, <http://kpcb.com/insights/2012-internet-trends>
- „Total retail survey United States, October 2014” http://www.pwc.com/en_US/us/retail-consumer/publications/assets/total-retail-2014-us.pdf
- „The multichannel movement – the rise of multichannel grocery shopping”, <https://www.dunnhumby.com/multichannelmovement>

Marika Świeszczak

Krzysztof Świeszczak

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

GRYWALIZACJA JAKO INNOWACYJNA METODA ZWIĘKSZANIA ZAANGAŻOWANIA KLIENTÓW

Wstęp

Grywalizacja jest uznawana za innowacyjną metodę działania podmiotów gospodarczych, polegającą na wykorzystaniu elementów gier do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami w celu zwiększenia ich zaangażowania. Firmy wdrażają to rozwiązanie dla realizacji określonych celów biznesowych (np. dla zwiększenia stopnia korzystania z produktów lub usług podmiotu, zwiększenia liczby klientów itd.), jednakże wykorzystanie środowiska gry powoduje, że konsumenci wykonują określone zadania z przyjemnością i dla zabawy, po to, aby uzyskać określone odznaczenie, miejsce w rankingu czy prezenty.

Grywalizacja stała się nowoczesną praktyką w biznesie, wykorzystującą mechanikę, dynamikę i komponenty gier do oddziaływania na zachowania klientów, w tym zwiększanie ich zaangażowania i poprawę lojalności. Charakterystyczne dla gier elementy, takie jak nagrody, punkty, odznaki czy wyzwania wpływają na zwiększenie chęci uczestników do wykonywania określonych zadań, a ponadto odczuwają oni przy tym pozytywne emocje (radość, podniecenie, poczucie spełnienia), niepojawiające się w standardowym schemacie postępowania, któremu zwykle towarzyszy znudzenie i monotonia.

Celem artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób grywalizacja wpływa na zwiększenie zaangażowania konsumentów, ale także na działanie całej organizacji.

Pojęcie innowacji

W literaturze można znaleźć wiele definicji innowacji, do najpopularniejszych należą:

- „Każda rzecz, która jest postrzegana jako nowa”.
- „Twórcze zmiany w systemie społecznym, strukturze gospodarczej, technice oraz przyrodzie, a więc wszelkie rozwiązania problemów, które zmieniają dotychczasowy stan rzeczy, wprowadzają nowości i mają twórczy charakter”.
- „Wszelkie pozytywne zmiany wdrożone do użytku, które postrzegane są jako nowe z punktu widzenia wprowadzającej je jednostki. Mogą one dotyczyć różnych obszarów funkcjonalnych firmy, a ich efektem jest wyrób rozumiany jako wynik procesu innowacyjnego. Tak więc mogą to być zarówno produkty materialne – w przypadku innowacji produktowych, jak i niematerialne – w przypadku innowacji organizacyjnych”.
- „Wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów lub procesów produkcji do gospodarki”.
- „Każda myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, tzn. jakościowo różna od form istniejących”.
- „Modyfikacja wyrobu, usługi, procesu produkcyjnego lub technologii”.
- „Jest w takiej samej mierze technicznym co społecznym, w takim samym stopniu kulturowym co organizacyjnym, rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań”.
- „Ulepszenia technologiczne, lepsze metody czy sposoby wykonywania danej rzeczy, ujawniające się w zmianach produktu albo procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji”.
- „Wdrożenie nowych bądź istotnie przekształconych produktów lub usług, procesów albo rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania. Wprowadzane modyfikacje muszą być nowe co najmniej w skali danego przedsiębiorstwa oraz mogą być zaadoptowane z zewnątrz”.

W kontekście powyższych rozważań, należy zauważyć, że innowacje są rozumiane różnorodnie, jednak ich idea sprowadza się do wdrożenia w organizacji takiego rozwiązania, które znacząco wpłynęłoby na jego funkcjonowanie. W ostatnim czasie istotnym problemem przedsiębiorstw jest niskie zaangażowanie konsumentów, brak ich lojalności oraz problem ich zatrzymania w firmie. Rozwiązaniem problemów może być grywalizacja, która jest uznawana za innowacyjną metodę wpływania na zachowania uczestników.

Pojęcie grywalizacji

Grywalizacja jest definiowana w literaturze jako „korzystanie z elementów gier w kontekstach innych niż gry” lub „użycie mechaniki gier, ich dynamiki i komponentów do wspierania pożądanych zachowań” (wykaz elementów charakterystycznych dla gier, a zaczerpniętych w grywalizacji, zawiera rys. 1). Grywalizacja czerpie, oprócz elementów charakterystycznych dla środowiska gier, także pewien specyficzny sposób rozwiązywania problemów, uwzględniający np. wykonanie określonych czynności, podjęcie wyzwań, zdobycie punktów, itd. Co istotne, wykorzystuje ona pewne elementy psychologiczne, które powodują, że gry są tak angażujące i wciągające, że stały się integralną częścią życia społecznego. Sama idea grywalizacji sprowadza się do poczucia zabawy, którą ludzie odczuwają wykonując czynności związane z biznesem, opieką zdrowotną, sportem, edukacją, itd., a więc takie, które w życiu codziennym wydają się nużące, monotonne i przytłaczające. Ta zmiana podejścia wynika z modyfikacji ich zachowania i motywacji – oni chcą wykonać tę czynność, bo chcą uzyskać nagrodę, pokonać innego zawodnika, bądź też otrzymać odznaczenie.

Grywalizacja jest wdrażana w podmiotach po to, aby:

- zwiększyć zaangażowanie klientów dla budowania ich lojalności, poprawy relacji i wizerunku organizacji,
- zmienić zachowanie konsumentów, tzn. oddziaływać na nich w taki sposób, by wykonywali założone przez firmę czynności,
- pobudzać innowacyjność, tzn. pozyskiwać nowe pomysły, ulepszać dotychczasowe rozwiązania, itd.

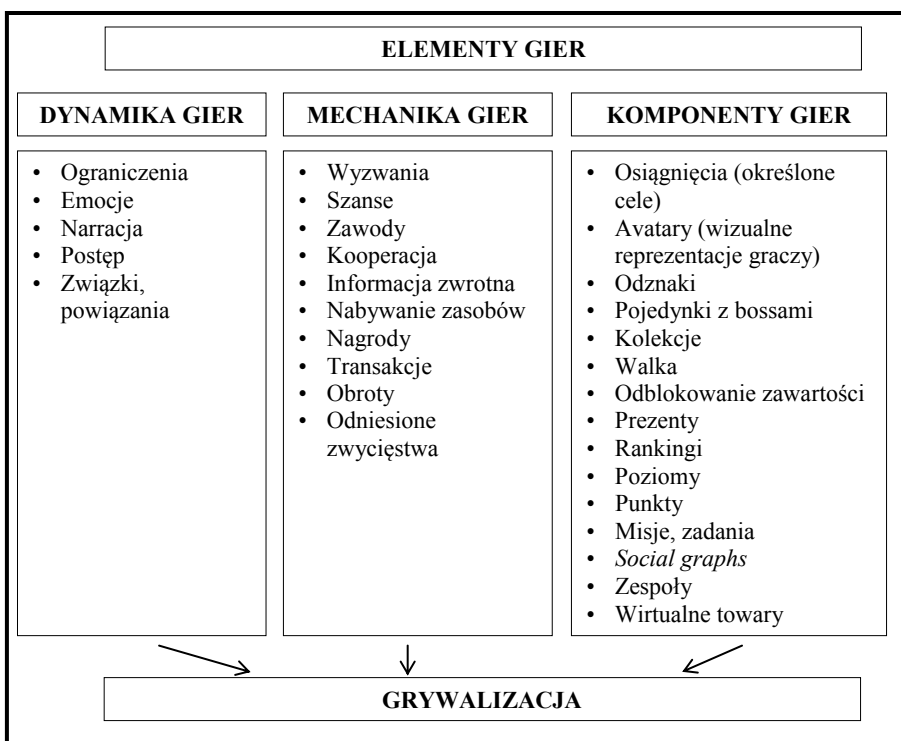
Inna klasyfikacja wyróżnia następujące cele grywalizacji:

- zewnętrzne – dotyczą relacji podmiotu z otoczeniem, np. pozyskanie nowych klientów, zwiększenie zaangażowanie klientów, wzrost zakupionych produktów, itd.,
- wewnętrzne – odnoszą się do wnętrza firmy, czyli sposobu wykonywania swoich obowiązków przez wszystkie zatrudnione w niej osoby.

Grywalizacja a zwiększanie zaangażowania konsumentów

Podstawowym celem grywalizacji jest wykorzystanie tych cech gier, które gracze lubiliby w rzeczywistym świecie i które sprawiałoby, że chcieliby wykonywać określone czynności¹. Wiąże się to z tkwiącą u podstaw ludzkiej natury

¹ L. Beier, *Evaluation the Use of Gamification in Higher Education to Improve Students Engagement*, http://www.rn.inf.tu-dresden.de/hara/arbeiten/DA_2014_Beier_-_Evaluating_the_Use_of_Gamification_in_Higher_Education_to_Improve_Students_Engagement.pdf (stan na dzień 20.05.2015 r.).



Rys. 1. Elementy grywalizacji zaczerpnięte z gier

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Werbach, D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press, Philadelphia 2012.

motywacją, którą można podzielić na zewnętrzną (oczekiwaną korzyścią są wówczas zewnętrzne efekty, np. sława) i wewnętrzną (tkwiącą wewnątrz człowieka, np. chęć osiągnięcia czy rywalizacji)², przy czym do budowy grywalizacji wykorzystuje się ten drugi rodzaj. Wynika to z faktu, że motywatory wewnętrzne wpływają na zaangażowanie konsumenta, a w dalszej konieczności na jego zachowanie.

Pojęcie zaangażowania odnosi się do osobistego zagłębienia się w wykonywaną czynność i entuzjastycznego włączenie się w jej wykonywanie³. W literaturze można znaleźć liczne badania, według których zaangażowanie łączy się z pojawieniem u konsumenta takich uczuć, jak: wigor, poświęcenie, zaabsorbo-

² E. L. Deci, R. M. Ryan, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, „Contemporary Educational Psychology” no. 25, 2000, p. 54 – 67.

³ J. Reeve, H. Jang, D. Carrell, S. Jeon, J. Barch, *Enhancing students' engagement by increasing teachers' autonomy support*, „Motivation and Emotion” no 2, vol. 28, 2004, p. 147–169.

wanie, energia i efektywność⁴. Co istotne, żeby możliwe było pojawienie się zaangażowania u takiej osoby, konieczne jest wystąpienie psychologicznych warunków umożliwiających podjęcie docelowego działania: poczucie użyteczności i docenienia, bezpieczeństwo jego podjęcia i osiągalność (zarówno fizyczna, jak i psychiczna)⁵. Należy przy tym wskazać, że zaangażowanie jest sprawą bardzo indywidualną, zależną m. in. od tego, jak atrakcyjne jest wyzwanie, jaki jest jego cel, jak głęboko musi zagłębić się konsument w dany temat, jakie będzie miał z tego korzyści oraz czy sprawuje kontrolę nad podjętymi czynnościami⁶.

Grywalizacja oddziałuje na zaangażowanie konsumentów na czterech obszarach⁷:

- Uczestnictwo – grywalizacja prowadzi do zwiększenia rozpoznawalności marki, co w konsekwencji wpływa na wzrost liczby odwiedzających stronę internetową firmy i liczbę klientów.

- Interakcja – uczestnicy podejmują określone działania w zamian za określone korzyści, np. punkty, odznaki.

- Zażyłość – grywalizacja wywołuje w uczestniku poczucie większej przystępności firmy oraz spersonalizowanej formy kontaktu, co z kolei przekłada się na możliwość nawiązania bliskich (i długotrwałych) relacji poprzez wykorzystanie elementów gier i poczucie przyjemności i zabawy.

- Wpływ – stosowane w grywalizacji elementy gier mają zachęcić konsumentów do udostępniania informacji o swoich działaniach rodzinie i znajomym, co z kolei wpływa na przyłączenie się do gry kolejnych osób.

Wybrane firmy w celu zwiększenia zaangażowania konsumentów wykorzystują następujące mechanizmy grywalizacji:

- **Kawiarnia Starbucks**

Sieć Starbucks nagradza swoich klientów wirtualnymi punktami i odznakami (które nie mają wartości pieniężnej) za odwiedzenie kawiarni, wykorzystując przy tym sieć społeczną Foursquare. Ponadto na konsumentów czekają także wyzwania, pojawiające się przy korzystaniu z aplikacji mobilnej w sklepie (np. odwiedź 5 różnych kawiarni Starbucks żeby uzyskać specjalne trofeum lub odznakę)⁸.

⁴ W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study*, „Journal of Organizational Behavior” no 3, vol. 25, 2004 p. 294–295.

⁵ A. W. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „The Academy of Management Journal” no 4, vol. 33, 2000, p. 692–724.

⁶ N. Whitton, *Game engagement theory and adult learning*, „Simulation and Gaming” no. 5, Vol. 42, 2011, p. 605.

⁷ A. Fiorletta, *Leading Retailers Use Gamification To Boost Customer Engagement and Loyalty*, http://c3318102.r2.cf0.rackcdn.com/Gamification_Report_2012_Final.pdf (stan na dzień 21.05.2015 r.).

⁸ <https://foursquare.com/starbucks> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

– Program zbierania mil Frequent Flyer Programs

Program zbierania mil Frequent Flyer Programs ma formę gry, w której konsumenci zbierają mile (punkty), osiągają coraz wyższy status i wykonują kolejne wyzwania, związane z podróżami (określone odległości i miejsca przeznaczenia w ograniczonym czasie)⁹.

– Nike+

Firma Nike zastosowała element gier w aplikacji na iPod połączonej z GP-Sem, której celem jest stawianie przed uczestnikami wyzwań, mających związek z mierzonymi przez iPod danymi, takimi jak puls, spalone kalorie i przebyty dystans. Ponadto konsumenci mogą także publikować swoje wyniki, ustawiać sobie cele, grać ze swoim wirtualnym „alter ego” oraz nawiązywać interakcje z innymi użytkownikami aplikacji¹⁰.

– Pepsi Sound Off

Pepsi Sound Off zwiększa oglądalność telewizji poprzez włączenie mechaniki gry do aplikacji w Internecie, dając widzom możliwość zdobycia nagrody za wkład w działalność na rzecz społeczności serwisu¹¹.

– Program zachęcający do aktywnego stylu życia dzieci Zamzee

Celem Zamzee jest zachęcenie dzieci do aktywnego stylu życia poprzez zabawę, tak aby coraz więcej z nich mogło cieszyć się aktywnością i zdrowiem. Wykonując kolejne zadania w rzeczywistym świecie dzieci otrzymują nagrody w świecie wirtualnym (odblokowanie zawartości, odznaki, wirtualne towary, prezenty i punkty)¹².

– Serwis edukacyjny Treehouse

Serwis edukacyjny Treehouse zachęca studentów do wykonywania kolejnych wyzwań, związanych z procesem uczenia się konkretnej partii materiału lub powtórzeniem go, zaś ich zaangażowanie zwiększa się wraz z otrzymywaniem kolejnych odznak za wykonaną pracę¹³.

– Xbox Live

Xbox Live wykorzystuje elementy charakterystyczne dla gier, jak: tabele rankingowe, awatary i osiągnięcia, jednakże gracze nie tylko mają za zadanie przejść grę, ale także otrzymują dodatkową motywację, aby odblokować dodatkowe zawartości i uzyskać dodatkowe osiągnięcia¹⁴.

⁹ <http://www.frequentflyer.com/> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

¹⁰ http://www.nike.com/pl/pl_pl/c/womens-training/apps/nike-training-club/ (stan na dzień 21.05.2015 r.).

¹¹ <http://www.socialmediatoday.com/content/real-world-rewards-through-gamification-examples-5-leading-brands> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

¹² <http://www.yukaichou.com/product-gamification/gamification-research-zamzee-kids-active-higher/#.VV25x0bm5B8> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

¹³ <http://www.creativebloq.com/web-design-tips/5-examples-of-great-gamification-1233261> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

¹⁴ <http://weplay.co/gamification-success-stories/> (stan na dzień 21.05.2015 r.).

Podsumowanie

Grywalizacja zwiększa zaangażowanie konsumentów poprzez zastosowanie elementów charakterystycznych dla gier, takich jak punkty, odznaki, rankingi graczy czy status. Wiele firm decyduje się na to innowacyjne rozwiązanie, gdyż umożliwia ono realizację określonych celów biznesowych, a z drugiej strony wywołuje u klientów poczucie dobrej zabawy, przyjemności i spełnienia. Konsumentom wykonują określone zadania dla otrzymania nagrody, która niejednokrotnie nie ma odzwierciedlenia w świecie rzeczywistym, jednak sam fakt ich otrzymania jest w tym wypadku znacznie ważniejszy.

Grywalizację stosują firmy z różnych branż, zarówno edukacyjnej, jak i zajmującej się sportem, rozrywką, finansami, informatyką, itd. Jednak łączy je jedno – cel, jakim jest większe zaangażowanie uczestników. Grywalizacja coraz częściej przestaje być domeną wielkich korporacji, do analizowanego trendu dołączają również podmioty należące do sektora MSP, które widzą w elementach zaczerpniętych z gier element przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Beier L., *Evaluation the Use of Gamification in Higher Education to Improve Students Engagement*, http://www.rn.inf.tu-dresden.de/hara/arbeiten/DA_2014_Beier_-_Evaluating_the_Use_of_Gamification_in_Higher_Education_to_Improve_Students_Engagement.pdf (stan na dzień 20.05.2015 r.).
- Deci E. L., Ryan R. M., *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, "Contemporary Educational Psychology" no. 25, 2000.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L., *From game design elements to gamefulness: Defining "gamification"*, MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 2011.
- El-Khuffash A., *Gamification*, opublikowano: http://elkhuffash.com/gamification/gamification_report.pdf, [dostęp: 28.12.2014].
- Fiorletta A., *Leading Retailers Use Gamification To Boost Customer Engagement and Loyalty*, http://c3318102.r2.cf0.rackcdn.com/Gamification_Report_2012_Final.pdf (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Harman A. J., *The International Computer Industry: Innovation and Comparative Advantage*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1971.
- <https://foursquare.com/starbucks> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- <http://weplay.co/gamification-success-stories/> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- <http://www.creativebloq.com/web-design-tips/5-examples-of-great-gamification-1233261> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- <http://www.frequentflier.com/> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- http://www.nike.com/pl/pl_pl/womens-training/apps/nike-training-club/ (stan na dzień 21.05.2015 r.).

- <http://www.socialmediatoday.com/content/real-world-rewards-through-gamification-examples-5-leading-brands> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- <http://www.yukaichou.com/product-gamification/gamification-research-zamzee-kids-active-higher/#.VV25x0bm5B8> (stan na dzień 21.05.2015 r.).
- Kahn A. W., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, „The Academy of Management Journal” no 4, vol. 33, 2000.
- Kalinowski T. B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg, Warszawa 1999.
- Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- OECD, *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990.
- Reeve J., Jang H., Carrell D., Jeon S., Barch J., *Enhancing students' engagement by increasing teachers' autonomy support*, „Motivation and Emotion” no 2, vol. 28, 2004.
- Salcu A. V., Acatrinei C., *Gamification applied in affiliate marketing. Case study of 2Parale*, Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, vol. 8, no. 4, 2013.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B., *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study*, „Journal of Organizational Behavior” no 3, vol. 25, 2004.
- Silverman R. E., *Latest Game Theory: Mixing Work and Play*, opublikowano: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204294504576615371783795248>, [dostęp: 28.12.2014].
- Tkaczyk P., *Grywalizacja*, HELION, Gliwice 2012.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Whitton N., *Game engagement theory and adult learning*, „Simulation and Gaming” no. 5, Vol. 42, 2011.

Krzysztof Świeszczak

Marika Świeszczak

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

INNOWACJE W MARKETINGU A SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BANKÓW

Wstęp

Wprowadzanie nowych lub modyfikowanie istniejących rozwiązań stanowi w przypadku wielu przedsiębiorstw determinantę dynamicznego rozwoju. Każda innowacja, w tym również taka, która określana jest mianem marketingowej, może stać się elementem przewagi konkurencyjnej. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku banków, przedsiębiorstw rynkowych, których specyfikę podkreśla rola, jaką pełnią, a mianowicie status instytucji zaufania publicznego, który niekiedy ogranicza bardziej agresywne przejawy walki o pozyskanie nowych nabywców dla oferowanych produktów i usług.

Oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstw bankowych, a w tym klientów stanowiących kluczową grupę interesów, są większe i sprowadzają się przede wszystkim do wyższych standardów etycznych, które mogą być gwarantem budowy relacji w oparciu o zaufanie. Z tego punktu widzenia niezwykle istotne jest prowadzenie działalności bankowej w sposób odpowiedzialny społecznie, co determinuje implementację procesów innowacyjnych również w obszarze marketingu. Działania nastawione na rozpoznanie potrzeb klientów, ich kreowanie oraz pobudzanie, a także w szerszym ujęciu projektowanie nowych produktów i usług, dystrybucja, polityka cenowa oraz promocja oferty z jednej strony mogą przyczyniać się do maksymalizacji zysku, z drugiej zaś mogą być wątpliwe etycznie. Granica pomiędzy tym co etyczne i nieetyczne jest niekiedy bardzo cienka, co jeszcze bardziej podkreśla znaczenie zagadnienia dla sposobu funkcjonowania sektora bankowego.

Celem publikacji jest prezentacja innowacji marketingowych występujących w sektorze bankowym z perspektywy społecznej odpowiedzialności banków.

Istota innowacji marketingowych

Innowacja jako pojęcie używane m.in. w naukach ekonomicznych stanowi kategorię niejednoznaczną, podlegającą wielu próbom definiowania. Literatura przedmiotu wskazuje na wyraźne różnice w charakteryzowaniu analizowanego terminu ze względu na np. podmiot, przedmiot, typ, charakter czy też jego znaczenie dla bieżącej aktywności¹.

Wielowymiarowość innowacji sprawia, iż uzasadnione jest zwrócenie uwagi na pewne jej cechy, umożliwiające poznanie specyfiki zagadnienia. W przypadku zdecydowanej większości definicji ich wspólnym mianownikiem jest koncentracja na czymś „nowym” lub na „zmianie”, często rozumianej jako modyfikacja czegoś, co już istnieje. Biorąc pod uwagę obie możliwości, różnica między tym, co już jest, a tym co stanowi innowację, ma często charakter *stricte* jakościowy². Owa jakość może być wyrażana poprzez przeprowadzanie zmian w produkcji/usłudze, metodzie, procesie, technice, praktyce czy też idei, a co za tym idzie może odnosić się do wszelkiego rodzaju dóbr materialnych i niematerialnych.

Konsekwencją szerokiego zakresu potencjalnych modyfikacji jest tworzenie klasyfikacji innowacji, spośród których najpopularniejszą stanowi typologia przyjęta przez OECD oraz Komisję Europejską (Eurostat). Zgodnie z analizowaną typologią wyróżnia się następujące rodzaje innowacji³:

- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe.

W centrum zainteresowania niniejszego artykułu znajdują się innowacje marketingowe, których znaczenia w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu nie da się przecenić. Ich istota sprowadza się do wdrażania nowych metod marketingowych, powiązanych z istotnymi modyfikacjami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji bądź strategii cenowej⁴. Zmiany te mają tak istotny zakres (należą do niego modyfikacje m.in. w obszarze narzędzi i strategii oddziaływania na rynek, sposobów postrzegania rynku i klientów, metod badań rynkowych, strategii kreowania wizerunku jednostki gospodarczej czy też

¹ S. Wiśniewska, *Innowacje marketingowe – rozważania terminologiczno-definicyjne*, „Logistyka”, nr 2, 2015, s. 1097.

² G. Barnett, *Innovation the Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill Book Com., Inc., New York 1953, s. 8.

³ *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie III*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 49.

⁴ Tamże, s. 52.

organizacji działań marketingowych), iż mogą się one pokrywać z pozostałymi rodzajami innowacji⁵.

Obecnie w praktyce najczęstsze wyzwania w ramach analizowanego obszaru sprowadzają się do dwóch podstawowych procesów marketingowych. Pierwszym z nich jest rozpoznawanie potrzeb klientów, które może stanowić element przewagi konkurencyjnej, natomiast drugi odwołuje się do pobudzania potrzeb i ich zaspokajania. Maksymalizacja korzyści wynikających z przedstawionych procesów marketingowych może przełożyć się na istotny wzrost sprzedaży produktów i usług, co z kolei determinować będzie wyższe przychody podmiotu gospodarczego.

Innowacje marketingowe w bankowości

Koncentrując się na innowacjach marketingowych przedsiębiorstw, należy zwrócić szczególną uwagę na specyfikę sektora gospodarki, do którego należą. W przypadku banków sytuacja jest unikatowa – jako instytucje zaufania publicznego powinny cechować się wyższymi standardami etycznym⁶, jednakże zaufanie społeczne, które w obliczu postkryzysowej rzeczywistości jest ograniczone, staje się istotnym argumentem w debacie nad wdrażaniem innowacji, zwłaszcza marketingowych.

Biorąc pod uwagę znaczenie sektora bankowego dla gospodarki oraz rolę, jaką odgrywa w jej rozwoju, wprowadzanie jakichkolwiek modyfikacji czy też zmian jest obarczone ryzykiem. Wynika ono z nie zawsze możliwych do przewidzenia konsekwencji przedsięwzięcia działań, skutkujących negatywnym odbiorem społeczeństwa. Może to dotyczyć zarówno rozpoznawania potrzeb klientów, jak i pobudzania ich oraz zaspokajania.

W pierwszym przypadku z perspektywy banku niewątpliwą korzyścią może być pozyskanie wiedzy nt. osób, które już posiadają produkty i usługi bankowe oraz potencjalnie zainteresowanych nimi. Prawidłowe wykorzystanie informacji o klientach ułatwia budowanie długoterminowych relacji, sprzyja wzbudzaniu zaufania oraz wypracowywaniu lojalności. Istotna jest tu możliwość zaoferowania takich produktów i usług, które byłyby optymalnie dopasowane do oczekiwań określonych segmentów klientów na poszczególnych etapach ich życia, zarówno osobistego, jak i zawodowego. Innymi słowy mowa tu o zaspokajaniu konkretnych potrzeb, tzn. takich, które już istnieją.

Dotychczasowe procedury związane z pozyskiwaniem informacji, a tym samym z rozpoznawaniem potrzeb przez banki, niemal wyłącznie sprowadzały się do kontaktu osobistego lub telefonicznego (rzadziej mailowego) z pracownikiem

⁵ A. Rapacz, D. E. Jaremen, *ICT a innowacje marketingowe w przedsiębiorstwach turystycznych*, „Logistyka”, nr 2, 2015, s. 1349.

⁶ E. Radziszewski, *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne. Poradnik klienta usług finansowych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 10.

banku. Innowacje marketingowe w tym zakresie mogą sprowadzać się do niezwykle istotnego aspektu, a mianowicie do próby odpowiedzi na następujące pytanie: w jaki sposób można dowiedzieć się o klientach możliwie jak najwięcej, nie zadając im przy tym nawet jednego pytania?

Sposobem pozyskania wiedzy, będącej podstawą dla formułowania wniosków na temat potrzeb wybranych osób lub określonych segmentów je skupiających, mogą być portale społecznościowe. Klienci chcąc wyrazić lojalność dla konkretnej instytucji lub poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące oferty, funkcjonalności produktów i usług czy też rozwiązania problemów technicznych, bardzo często udostępniają swoje profile w takich serwisach. Konsumenci nie mają świadomości znaczenia takiego posunięcia z ich strony, natomiast perspektywa banku wskazuje na ogromne możliwości wnioskowania na ich temat m.in. na podstawie zamieszczanych materiałów (np. zdjęcia i pliki wideo), liczby wirtualnych znajomych/przyjaciół, czy też aktywności w Internecie⁷.

Opisywany sposób pozyskiwania informacji o konsumentach, a co za tym idzie rozpoznawania ich potrzeb, daje bankom wielkie korzyści. Do głównych należą relatywnie niewielkie koszty oraz szybkość pozyskania informacji, możliwość zdobycia takiej wiedzy na temat klientów, której doradca sam nie byłby w stanie zdobyć, a także znacznie rozszerzona perspektywa personalizacji oferty produktowej. Biorąc pod uwagę zalety, warto przeanalizować aktywność sektora bankowego na portalach społecznościowych z perspektywy zagrożeń. Podstawowym, a przy tym kluczowym elementem ryzyka, wydaje się być zbyt daleko idące wnioskowanie na podstawie danych umieszczanych w sieci Internet przez użytkowników. Każdorazowe zwrócenie się z konkretną ofertą do obecnego lub potencjalnego klienta banku może okazać się błędem – produkt lub usługa może nie spełniać oczekiwań, może być zbyt drogi, lub też zupełnie niepotrzebny w danym momencie. Brak dopasowania proponowanych rozwiązań do etapu życia klienta stanowi główne zagrożenie dla rozwoju tej sfery bankowości⁸.

Kwestią powiązaną z rozpoznawaniem potrzeb klientów jest możliwość ich kreowania, a niekiedy pobudzania. Tworzenie poczucia braku czegoś po stronie nabywców produktów i usług bankowych jest niezwykle istotne z perspektywy zwiększania sprzedaży przez bank. Jak wskazują badania przeprowadzone przez *Accenture* kreowanie potrzeb u klientów jest nierozzerwalnie związane z rozwojem technologii. W związku z tym wyróżnia się następujące trendy determinujące możliwość wpływania na zachowania, interakcje oraz preferencje nabywców produktów i usług bankowych⁹:

⁷ <http://www.cnn.com/id/102041438>, [Dostęp: 20.05.2015.]

⁸ <http://prnews.pl/wiadomosci/polskie-banki-nie-potrafia-rozpoznac-potrzeb-klientow-6547085.html> [Dostęp z dn. 20.05.2015 r.].

⁹ *Enhancing the banking customer value proposition through technology-led innovation*, Accenture, Zurich 2011, s. 5.

- klienci banków nabierają doświadczenia dzięki korzystaniu z usług banków opartych na nowoczesnych technologiach,
- dwie trzecie klientów oczekuje oferowania usług bankowych za pośrednictwem wielu kanałów dostępu,
- procentowy udział klientów przeprowadzających operacje bankowe za pośrednictwem oddziałów i korzystających w tym celu z Internetu jest coraz bardziej zbliżony,
- bankowość internetowa staje się głównym kanałem prowadzenia interakcji przez klientów z bankiem,
- innowacje w kanały dystrybucji bankowej mają istotne znaczenie dla przyszłych pokoleń,
- co trzeci klient jest gotów skorzystać z oferty innego banku, pod warunkiem, że ten zaoferuje mu lepsze usługi oparte na nowych technologiach.

Jak wskazują wyniki badania przeprowadzonego przez Accenture, przyszłość bankowości związana jest z rozwojem i wzrostem wykorzystania kanałów bezpośrednich i samoobsługowych. Z punktu widzenia banków sprzedaż produktów i usług poprzez takie formy dostępu wiąże się z optymalizacją korzyści wynikających z relatywnie niskich kosztów transakcyjnych. Zwiększona „dostępność” poszczególnych przedsiębiorstw bankowych jest widoczna również w aspekcie korzystania z wielu kanałów dostępu, z których korzystają klienci – 67% z nich deklaruje, iż w interakcjach z instytucją finansową korzystają z kilku opcji kontaktu.

Rozwój technologii informatycznych staje się katalizatorem postępu w bankowości w zakresie dostępności do usług i produktów bankowych – zgodnie z prognozami zarówno bankowość internetowa, jak i mobilna, w coraz większym stopniu będą przejmować obsługę klientów, którzy dotychczas korzystali z tradycyjnej bankowości (obsługi w oddziałach). Trend ten w sposób pośredni determinuje postawy adresatów oferty bankowej – największą gotowość do skorzystania z rozwiązań produktowych innego banku, pod warunkiem, że ten zaoferuje im lepsze usługi oparte na nowych technologiach, deklarują osoby korzystające z bankowości tradycyjnej¹⁰.

Spółeczna odpowiedzialność banków

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) stanowi przedmiot badań od lat 50 XX w.¹¹, przy czym charakterystyki tego terminu zmieniały się na przestrzeni ostatnich dekad w związku z rozwijanymi perspektywami badaw-

¹⁰ Tamże, s. 6–11.

¹¹ M. Rojek-Nowosielska, J. Szczepaniak, *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa a teorie agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”, Wrocław 2003, s. 322–326.

czymi. W podstawowym, najbardziej uogólnionym ujęciu, aktywność podmiotów gospodarczych z zakresu CSR jest równoznaczna ze skutkami działań podjętych przez przedsiębiorstwa wobec osób trzecich¹², powszechnie nazywanych grupami interesów lub interesariuszami. Należy przy tym wskazać, iż działania przedsięwzięte przez jednostki gospodarcze w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu nie są dziełem przypadku – są dobrowolne, ale często stanowią element strategii rozwoju organizacji¹³.

Działanie na rzecz osób trzecich w praktyce sprowadza się najpierw do zidentyfikowania interesariuszy przedsiębiorstwa, a następnie do zaplanowania i wprowadzenia w życie określonych inicjatyw. Wyodrębnienie spośród całego otoczenia gospodarczego istotnych grup interesów odgrywa szczególną rolę zwłaszcza w przypadku banków jako instytucji zaufania publicznego. Ograniczając się tylko i wyłącznie do klientów (obecnych oraz potencjalnych) poszczególnych instytucji finansowych należy uwzględnić ich znaczenie choćby dla wyników finansowych przedsiębiorstw bankowych, a także możliwości rozwoju działalności.

Biorąc pod uwagę znaczenie innowacji marketingowych dla sektora bankowego oraz prowadzenie działalności społecznie odpowiedzialnej przez jednostki do niego należące, uzasadnione wydaje się prowadzenie rozważań na temat możliwości pogodzenia obu aktywności. Pierwszy aspekt działań podejmowanych przez banki jest niezwykle istotny z perspektywy możliwości rozwoju działalności bankowej, aczkolwiek należy zastanowić się nad stroną etyczną. Etyka biznesu, traktowana jako prowadzenie działań przez przedsiębiorstwa w zgodzie z określonymi normami, wartościami i zasadami, w tym także moralnymi, stanowi ogromne wyzwanie dla marketingu. Innowacje przedstawione w obszarze rozpoznawania potrzeb klientów, a także ich kreowania oraz pobudzania, zdają się balansować na cienkiej linii oddzielającej to, co etyczne, od tego, co nieetyczne. W pierwszym obszarze pod znakiem zapytania z perspektywy etyki stoją kwestie związane z częstym brakiem wiedzy osób udostępniających swoje profile na portalach społecznościowych o konsekwencjach takiego działania, sprowadzających się do ograniczenia prywatności w sieci, a w skrajnych przypadkach wykorzystywaniu prywatnych, a niekiedy nawet intymnych, informacji o kliencie w celu nakłonięcia go do zakupu określonego produktu lub usługi. Etyka w tym przypadku kończy się na możliwości personalizacji oferty dla potencjalnego nabywcy, a co za tym idzie optymalizacji stopnia dopasowania jej zakresu do potrzeb konkretnej osoby, zaś wszystko co wykracza poza wykorzystanie danych dla takiego celu może stać się działaniem nieetycznym.

¹² B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 70.

¹³ K. Łudzińska, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, [w:] red. A. T. Szablewski, *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 366.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku kreowania potrzeb klientów banku oraz ich pobudzania – wraz z rozwojem technologii informatycznych odpowiedzialność za dokonywane wyboru transferowana jest w całości na konsumenta. Oczywiście decyzja zawsze należy do finalnego nabywcy produktu czy usługi bankowej, aczkolwiek udostępniając nowoczesne kanały dystrybucji należy mieć świadomość ograniczenia możliwości wykorzystania doradztwa w procesie decyzyjnym. Jedną z większych zalet bankowości tradycyjnej jest bezpośredni kontakt z pracownikiem banku (doradcą), który może wyjaśnić wszelkie niuanse oferty, a także odpowiedzieć na zadane przez klientów pytania.

Zakończenie

Wdrażanie innowacji marketingowych w przypadku sektora bankowego, skupiającego banki jako instytucje zaufania publicznego, wymaga znacznie bardziej pogłębionych analiz związanych z konsekwencjami takich działań dla społeczeństwa. Opieranie działalności bankowej na coraz większym zastosowaniu technologii informatycznych niesie za sobą wiele korzyści, aczkolwiek dla części klientów może stanowić pewną barierę w dostępie do produktów i usług. W związku z tym osoby, które np. ze względu na zaawansowany wiek, niepełnosprawność czy brak dostępu do Internetu, mogą oprócz wykluczenia społecznego, uciepnieć również na skutek ekskluzji finansowej.

Pomimo analizy innowacji marketingowych w obszarze rozpoznawania potrzeb klientów, ich kreowania i pobudzania, należy pamiętać, iż w pozostałych sferach, obejmujących m.in. nowe rozwiązania lub modyfikacje już istniejących w zakresie projektu/konstrukcji produktu lub w promocji bądź strategii cenowej, aspekt etyczny jest również niesłychanie istotny. Prowadzenie działalności w sposób odpowiedzialny społecznie przez banki powinno uwzględniać perspektywę etyki biznesu w tworzeniu innowacyjnej oferty bankowej lub transformacji dotychczasowej. Nowoczesne produkty i usługi bankowe są coraz częściej znacznie bardziej rozbudowane i złożone w swojej konstrukcji, co może ograniczać do nich dostęp osobom nie posiadającym określonej wiedzy ekonomicznej i/lub finansowej.

Podobnie w przypadku strategii cenowej – banki z jednej strony występują w roli instytucji zaufania publicznego, co powinno je zobowiązywać do wyższych standardów etycznych, z drugiej zaś są przedsiębiorstwami dążącymi do maksymalizacji zysku. Chęć osiągania rekordowych przychodów nie może być silniejsza od prowadzenia działalności w sposób uczciwy i transparentny dla wszystkich uczestników rynku finansowego, a zwłaszcza klientów, którzy dokonując wyboru powinni znać wszelkie parametry oferty bankowej.

Bardzo istotna jest także promocja produktów i usług przez podmioty należące do sektora bankowego. Wyższe standardy etyczne powinny zobowiązywać

do tego, aby procesy związane z reklamą i promowaniem określonych rozwiązań sprzedawanych przez bank nie wpływały na ograniczenie informacji o warunkach nabycia czy realnych prowizjach i opłatach towarzyszących korzystaniu z oferty.

Innowacje marketingowe odgrywają istotną rolę w rozwoju działalności bankowej, jednocześnie stając się w określonych sytuacjach elementem przewagi konkurencyjnej w sektorze. Ich wdrażanie musi być jednak wyrazem odpowiedzialności banków za kluczowych interesariuszy, do których należy społeczeństwo (obecni oraz potencjalni nabywcy), a także swoistym kompromisem pomiędzy maksymalizacją zysku a oceną działań z perspektywy etycznej.

Bibliografia

- Barnett G., *Innovation the Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill Book Com., Inc., New York 1953.
- Enhancing the banking customer value proposition through technology-led innovation*, Accenture, Zurich 2011.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Łudzińska K., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw i jej wpływ na budowę wartości*, [w:] Szablewski A. T. (red.), *Migracja kapitału w globalnej gospodarce*, Difin, Warszawa 2009.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie III*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- Radziszewski E., *Bank jako instytucja zaufania publicznego. Gwarancje prawne i instytucjonalne. Poradnik klienta usług finansowych*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.
- Rapacz A., Jaremen D. E., *ICT a innowacje marketingowe w przedsiębiorstwach turystycznych*, „Logistyka”, nr 2, 2015.
- Rojek-Nowosielska M., Szczepaniak J., *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa a teorie agencji i interesariuszy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu „Nauki Humanistyczne”, Wrocław 2003.
- Wiśniewska S., *Innowacje marketingowe – rozważania terminologiczno-definicyjne*, „Logistyka”, nr 2, 2015.
- <http://prnews.pl/wiadomosci/polskie-banki-nie-potrafia-rozpoznać-potrzeb-klientów-6547085.html>
- <http://www.cnbc.com/id/102041438> [Dostęp z dn. 20.05.2015 r.].

Artur Modliński

Aron Wadlewski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

JAPOŃSKIE STRUKTURY KEIRETSU WOBEC KRYZYSÓW GOSPODARCZYCH I WYZWAŃ GLOBALIZACJI

Wstęp

Gospodarki krajów azjatyckich cechują się występowaniem dużych przedsiębiorstw skupionych wobec klanów, rodzin bądź grup powiązanych wzajemnymi relacjami wielorakiego typu. Zarówno koreańskie czebole jak i japońskie zaibatsu i keiretsu charakterystyczne dla kultur propartnerskich budzą zainteresowanie ekonomistów z krajów protransakcyjnych szczególnie wobec dynamicznego rozwoju tamtejszych gospodarek. Zrozumienie roli jaką we współczesnej Japonii pełnią struktury keiretsu staje się kluczowe dla wyjaśnienia dynamicznego rozwoju tego państwa w okresie po II wojnie światowej jak również silnej recesji, która rozpoczęła się w latach 90. XX w. Zjawisko występowania wielkich przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce Japonii staje się jednocześnie punktem wyjścia dla badań interdyscyplinarnych, jako że mają one duży wpływ nie tylko na ekonomikę państwa lecz również na rozwój społeczny i polityczny Kraju Kwitnącej Wiśni.

Geneza i rozwój struktury keiretsu

Gospodarka Japonii zaliczana jest do jednej z największych i najbardziej prężnych na świecie¹. Wysoka konkurencyjność kraju na rynku międzynarodowym pod wieloma względami związana jest z charakterystyczną dla państwa

¹ D. Bohańczyk-Kupka, *Rola państwa w gospodarce współczesnej Japonii*, Studia Ekonomiczne UE, nr 136 (2013), Katowice 2013, s. 190.

Kwitnącej Wiśni specyfiką uwarunkowań społeczno-gospodarczych, która bezpośrednio wpływa na filozofię i zachowania tamtejszych przedsiębiorstw. Zjawisko to dotyczy nie tylko małych i średnich firm lecz również dużych podmiotów zwanych keiretsu. Pomimo iż stanowią one jedynie 1% wszystkich podmiotów gospodarczych w kraju to dostarczają aż 50% wartości wytwarzanej w całym sektorze gospodarczym. Sam termin „keiretsu” nie posiada bezpośredniego odpowiednika w języku polskim. Jego tłumaczenie najlepiej oddają takie terminy jak „więzy”, „związki”, „połączenie”. W praktyce keiretsu definiuje się jako swoisty konglomerat firm powiązanych ze sobą za pomocą wzajemnych udziałów lub umów². Powiązane w taki sposób grupy mogą obejmować całe gałęzie przemysłu jak i charakteryzować się wyszczególnioną, daleko idącą specjalizacją, co związane jest z ich ewolucją w procesie historycznym. W pełni ukształtowane struktury keiretsu pojawiły się w Japonii wraz z przemianami gospodarczymi jakie przechodził ten kraj na przestrzeni ostatniego stulecia. Po rozpoczęciu okupacji amerykańskiej pod koniec II wojny światowej, Japonia doświadczyła zjawiska silnej restrukturyzacji. Amerykanie wprowadzając nową konstytucję dążyli do zlikwidowania zaibatsu, będących podstawą japońskiej armii³. W celu ograniczenia ich monopolistycznej pozycji w Japonii wprowadzono Ustawę Antymonopolową czerpiącą wzorce z ustawy amerykańskiej. Na jej podstawie powołana została Komisja Wolnego Handlu (Fair Trade Commission), której zadaniem było monitorowanie rynku i zapobieganie powstawaniu monopolu czerpiących wzorce z zaibatsu⁴. Mimo przygotowania nowych ram prawnych restrukturyzacja nie została w pełni zrealizowana, co zostanie przedstawione szerzej w dalszej części niniejszego opracowania. Ministerstwa niechętnie karały poszczególne osoby i nie realizowały w pełni postulatów amerykańskich. W związku z tym zdelegalizowane zaibatsu zaczęły się stopniowo odradzać przyjmując obecnie znaną formę keiretsu. Dużą rolę w tym procesie odegrały Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Handlu Zagranicznego i Przemysłu, które dążąc do szybkiego odbudowania państwa nie chciały w pełni zrezygnować z dotychczasowych modeli gospodarczych. Ponieważ narzucone ustawy uniemożliwiały stosowanie poprzednich praktyk zaczęto oddolnie szukać innych sposobów na odtwarzanie dotychczasowych relacji biznesowych. Ich umocowaniem stały się banki, które zajęły miejsce rodzin w dawnym systemie powiązań. W ten sposób firmy potrzebujące kapitału zaczęły kon-

² K. Aokia, T. T. Lennerfors, *Whither Japanese keiretsu? The transformation of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991–2011*, Asia Pacific Business Review Vol. 19, No. 1, January 2013, s. 70–71.

³ J. Grabowiecki, *Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (a paradigm) for other countries*, V.R.F. Series, No. 413, Marzec 2006, s. 18–19.

⁴ Y. Miwa, M. Ramseyer, *Does Ownership Matter? Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program*, Journal of Economics & Management Strategy. 03/2003, Vol. 12 Issue 1, s. 73–75.

centrować się wokół takich banków jak Mitsubishi, Mitsui czy Sumitomo, które wcześniej stanowiły ważny element w strukturze *zeibatsu*⁵.

Nowym sposobem tworzenia powiązań międzypodmiotowych w ramach grupy *keiretsu* stał się system wzajemnego zakupywania swoich akcji przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład danej struktury. Posiadanie przez jedną z firm akcji pozostałych przedsiębiorstw wytwarza zjawisko tzw. „kapitalizmu pracowniczego”, który w Japonii charakteryzuje się większą w odróżnieniu od modelu zachodniego niezależnością od właścicieli kapitału. Stwarza to możliwość większej koncentracji firm na planowaniu długoterminowym aniżeli na potrzebie osiągnięcia krótkoterminowych zysków dla akcjonariuszy.

Innym systemem tworzenia więzi w ramach grupy *keiretsu* jest zawieranie długoterminowych umów i porozumień. Zjawisko to wymaga od wykonawców i zleceńodawców znacznie większego zaufania aniżeli w przypadku tradycyjnych umów handlowych. Dzięki temu przedsiębiorstwa są w stanie wykorzystywać bardziej zaawansowane metody zarządzania typu „Just in time”, które mają wpływ na obniżenie ogólnych kosztów transakcyjnych czy jak w przypadku wymienionej metody – kosztów magazynowych.

Pozostałymi, nie mniej ważnymi metodami zacieśniania więzi, jest wymiana dyrektorów, pracowników oraz informacji pomiędzy przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład danej grupy. Ponieważ w przypadkach wielu grup spotykana jest daleko idąca specjalizacja, możliwy jest transfer pracowników z jednego przedsiębiorstwa do drugiego. Taka wymiana odbywa się jednak zazwyczaj w obrębie jednego sektora, gdyż specjalistyczne wykształcenie nabyte przez pracowników ogranicza rodzaj wykonywanej przez nich pracy.

Typologie przedsiębiorstw *keiretsu*

Dokonując szerszej analizy występujących zależności pomiędzy grupami przedsiębiorstw tworzących grupę *keiretsu* można wyróżnić dwie charakterystyczne kategorie: struktury poziome i pionowe⁶. Pierwsza z nich składa się z wielu podobnej wielkości przedsiębiorstw powiązanych ze sobą głównie finansowo poprzez wzajemne posiadanie akcji. Przedsiębiorstwa te najczęściej działają w bardzo różnych gałęziach przemysłu a ich współpraca służy osiągnięciu strategicznych celów. Centrum *keiretsu* poziomego tworzy bank, przedsiębiorstwo handlowe zwane *shosha* oraz największy wytwórca⁷. Wokół nich skupiają się

⁵ A. Ghosh, *Japanese 'Zaibatus' and Indian Industrial Houses: An International Comparison*, American Journal of Economics & Sociology, 07/74, Vol. 33 Issue 3, s. 320–321.

⁶ J. Grabowiecki, *Keiretsu groups...*, s. 22–23.

⁷ B. Bembek, *Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 13/2008, s. 317.

duże firmy działające w różnych sektorach. To one wykorzystując mechanizmy udzielania kredytów opracowują strategię, wybierają gałęzie przemysłu, w których będą dokonywane inwestycje⁸. Przy koordynacji tych działań bardzo istotne są spotkania liderów, które odbywają się zwykle 4 razy w ciągu roku. Z uwagi na zapisy ustawy antymonopolowej spotkania takie zawsze utrzymują charakter nieformalny, a ich ustalenia objęte są ścisłą tajemnicą.

Drugą charakterystyczną kategorią jest keiretsu pionowe. Z reguły zbudowane jest na podstawie łańcucha produkcyjnego w oparciu o wzajemne powiązania i stosunki na linii dostawca–odbiorca⁹. Keiretsu pionowe tworzone jest przez przedsiębiorstwo matkę, które zaopatruje się w potrzebne do produkcji części u poszczególnych poddostawców. Te z kolei posiadają swoich poddostawców, co powoduje wytworzenie typowej dla keiretsu hierarchii gdzie każda firma ma swoje ściśle wyznaczone miejsce¹⁰. Pionowe keiretsu tworzy się często poprzez wykupywanie części akcji firm znajdujących się na niższych szczeblach, lub poprzez samodzielne tworzenie firm podległych. Wzajemne więzi występujące w obrębie grupy utrwalane są dzięki długoterminowym umowom, które często mają nieformalny charakter. Tworzenie wzajemnych powiązań pozwala znacząco obniżyć koszty, dzięki czemu przekłada się na łatwiejsze uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Firmy wchodzące w skład grupy mogą liczyć na wzajemną pomoc dzięki czemu są bardziej stabilne. W przypadku pojawiania się tymczasowych trudności, firmy są w stanie między innymi udzielać sobie wzajemnych pożyczek przez co nie są tak bardzo zagrożone bankructwem jak firmy zachodnie. Powoduje to wzajemną symbiozę i współzależność, która przekłada się w znacznym stopniu na osiągnięte przez firmy efekty.

Znaczenie keiretsu dla gospodarki Japonii

Analizując rozwój gospodarki japońskiej z perspektywy historycznej wyróżnić można charakterystyczne etapy. Pierwszym z nich była Epoka Edo (1600–1868 n.e.), podczas której funkcjonowały rządy szogunatu, a państwo izolowało się od wpływów zewnętrznych stanowiąc hermetyczną strukturę zarówno pod względem kulturowym jak i gospodarczym¹¹. W Epoce Edo nie występowała konkurencja zewnętrzna toteż o silną pozycję rynkową konkurowały lokalne klany, rodziny. Szczególnie istotną rolę w ówczesnym czasie odgrywały kartele rodzinne związane z przemysłem ciężkim: Yasuda, Mitsui, Sumitomo i Mitsubishi,

⁸ *Ibidem*, s. 313.

⁹ J. McGuire, S. Dow, *Japanese keiretsu: Past, present, future*, Asia Pacific Journal of Management, 06/2009, Vol. 26 Issue 2, s. 337–338.

¹⁰ B. Bemberek, *Japońskie grupy...*, s. 313.

¹¹ C. Andressen, *Krótką historia Japonii – Od Samurajów do Sony*, Warszawa 2009, s. 62–65.

nazywane również „Wielką czwórką”, które stały się pierwszymi, wspomnianymi wcześniej, strukturami zaibatsu¹². Ich wpływ nie ograniczał się jedynie do udziału w życiu gospodarczym. Zaibatsu brały aktywny udział w życiu politycznym, wpływając na działania rządzących w wielu dziedzinach życia.

W wyniku wojen wewnętrznych władza szoguna została obalona w roku 1868, kiedy na czele państwa stanął cesarz Mutsuhito rozpoczynając Epokę Maji, podczas której zerwano z dotychczasową zasadą izolacjonizmu. W celu unowocześnienia kraju zdecydowano o rozpoczęciu misji gospodarczej, którą w latach 1871–1873 kierował Tommomi Iwakura. Jej zadaniem było zbieranie informacji na temat gospodarek innych państw a także kluczowych innowacji¹³. Po zakończeniu misji gospodarczej dokonano wyboru najbardziej istotnych działań i dostosowano je do warunków japońskich. Mimo przemian gospodarczych i obieranych kierunków rozwoju wpływ zaibatu nie zmniejszył się. Do „Wielkiej czwórki” dołączyły kolejne klany zwane „zaibatsu drugiego poziomu”, z których do najważniejszych należały m.in.: Kawasaki, Nissan, Okura, Riken, Koga¹⁴. Ponieważ duża część zaibatsu związana była z przemysłem ciężkim, kierujące nimi klany mając wpływ na politykę państwa wspierały polityków postulujących agresywne działania na arenie międzynarodowej oraz politykę ciągłego dozbrajania. Działania te miały zapewnić rozwój przedsiębiorstw i stabilne rządowe finansowanie. Konsekwencją tych działań stało się z kolei dojście do władzy nacjonalistycznych polityków i silne zaangażowanie Japonii w II wojnę światową.

Po klęsce Japonii w 1945 roku okupacyjne władze Stanów Zjednoczonych zdecydowały o przymusowej likwidacji struktur zaibatsu obarczając je winą za wspieranie maszyny wojennej. Celem USA stało się dostosowanie gospodarki japońskiej do zachodnich standardów, szczególnie poprzez wysokie pożyczki i dofinansowanie działań naprawczych. O ile pomoc finansowa ze strony Stanów Zjednoczonych rzeczywiście doprowadziła do transformacji gospodarczej i społecznej Japonii, o tyle postulat o całkowitej likwidacji tradycyjnych struktur zaibatsu nie został kategorycznie zrealizowany. Stało się tak przede wszystkim ze względu na sprzeciw społeczny oraz brak chęci do zaostrzania stosunków z Japonią, w której upatrywano istotnego sojusznika w coraz silniejszym konflikcie z państwami komunistycznymi¹⁵. Struktury zaibatsu w wyniku presji zewnętrznych ulegały jednak stopniowym transformacjom. Wpływ pojedynczych rodzin zastąpiony został umowami międzypodmiotowymi, rozszerzał się zasięg struktur, a podstawą ich działania stały się silne relacje, co dało podstawy do rozwoju współcześnie znanych grup keiretsu.

¹² <http://www.willamette.edu/~rloftus/joko.html>, [Dostęp z dn. 20.06.2015 r.].

¹³ I. Nish, *The Iwakura Mission in America & Europe. A New Assessment*, Londyn 2008, s. 1–3.

¹⁴ M. I. Mihut, *Japanese monopolist companies – instruments of the ‘national policy’*, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2012, Vol. 21 Issue 2, s. 231–233.

¹⁵ http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/M02_KING4518_02_SE_C02.pdf, [Dostęp z dn. 11.06.2015 r.].

W wyniku pomocy finansowej udzielonej Japonii przez Stany Zjednoczone gospodarka kraju zaczęła dynamicznie rosnąć (10% w latach 60., 5% w latach 70. i 4,5% w latach 80.)¹⁶. Za taki stan rzeczy odpowiadać miały także grupy keiretsu, które bazując na relacjach wewnątrzpaństwowych (struktury pionowe bazowały na poddostawcach japońskich) oraz silnej pozycji wspierającej banków, nie dopuszczały do wrogich przejęć przedsiębiorstw przez obcy kapitał¹⁷. Banki udzielając długookresowych pożyczek o niskim oprocentowaniu w ramach danego keiretsu wspierały więzi wewnątrzstrukturalne.

Z ekonomiczno-społecznego punktu widzenia idea keiretsu bazowała na tradycyjnych, kolektywistycznych relacjach, gdzie podstawowym celem jest osiągnięcie długofalowych celów dla całej struktury kosztem szybkiego zysku jednostkowego. Zgodnie z filozofią przedsiębiorczości japońskiej (kaisha) celem pracowników był stały rozwój z firmą o dbanie o jej dobro, które w przyszłości miało zapewnić miejsce pracy dla kolejnych pokoleń.

Dynamiczny wzrost gospodarczy w Japonii stał się przyczyną licznych analiz i zainteresowania ze strony ekonomistów zaś krytyka japońskiego modelu gospodarczego rozpoczęła się wraz z kryzysem gospodarczym w Japonii w latach 90. To z kolei stało się przyczyną kolejnych przekształceń wewnątrz przedstawionych makrostruktur i poszukiwaniu nowego rozwiązania narastających problemów ekonomicznych Japonii.

Struktura keiretsu wobec kryzysów gospodarczych

Ekonomiści skupiający się na problematyce gospodarki krajów azjatyckich przyznają, że przegrzanie gospodarki i zbyt powolnie wprowadzane reformy stały się głównymi przyczynami największej recesji w historii japońskiej gospodarki, która miała miejsce w latach 90. XX w.¹⁸, a jej konsekwencje są odczuwalne nadal dwie dekady później. Przyczyna tego zjawiska jest złożona. Jednym z czynnikami była silna aprecjacja jena w porównaniu do dolara, która w latach 1985–1989 wynosiła niemalże 100%. W literaturze przedmiotu zjawisko to nazwane zostało terminem „Endaka”¹⁹, stając się symbolem mającego nastąpić kryzysu. W wyniku silnej aprecjacji waluty doszło do obniżenia opłacalności eksportu, czego konsekwencją

¹⁶ M. Smolaga, *Czy możemy mówić o azjatyckim modelu rozwoju? Porównanie doświadczeń Chińskiej Republiki Ludowej, Japonii i Republiki Korei*, [w:] red. Karol Żakowski, *Współczesna Azja wschodnia – wybrane zagadnienia*, Łódź 2011, s. 13–14.

¹⁷ T. Inoue, W. Thomas, *The Choice of Accounting Policy In Japan*, *Journal of International Financial Management & Accounting*, Spring / 96, Vol. 7 Issue 1, s. 1–2.

¹⁸ M. Castells, *Koniec tysiąclecia*, Warszawa 2009, s. 210–212.

¹⁹ J. Grabowiecki, *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, *Gospodarka narodowa* nr 5–6/2005, s. 63.

z kolei był spadek inwestycji i znaczne pogorszenie ekonomicznego stanu przedsiębiorstw. Bezpośrednim następstwem obniżenia inwestycji było pobudzenie importu i zmniejszanie marż. Wspomnianemu zjawisku towarzyszył wysoki poziom oszczędności zgromadzonych przez Japonię, który przy zmniejszeniu popytu inwestycyjnego doprowadził do obniżenia realnej stopy procentowej²⁰. Japonia silnie inwestując w obligacje Stanów Zjednoczonych doprowadziła do odpływu kapitału z kraju kosztem jego transferu do USA, gdzie stał się siłą wzmacniającą gospodarkę tego kraju. Inną przyczyną załamania się japońskiej gospodarki były spekulacje, brak reform w latach 70. jak również przenoszenie produkcji zagranicę. Chiny i Tajlandia stały się głównymi państwami, do których przenoszona była produkcja²¹. Tradycyjny model relacji wobec podwykonawców z tego samego kraju zastąpiony został zachodnimi wzorcami protransakcyjnymi. Zysk stawał się ważniejszy aniżeli dotychczasowi kontrahenci, którzy byli co prawda powiązani kontraktami droższymi, jednak znacznie bardziej stabilnymi, przewidywalnymi i solidnymi aniżeli nowi, tańsi dostawcy. Zjawisko to dotyczyło szczególnie keiretsu wertykalnych. Przedsiębiorstwa przenosząc produkcję do krajów sąsiedzkich odprowadzały japoński kapitał z tamtejszego rynku, pozbawiając pracy dotychczasowych małych i średnich podwykonawców, konsekwencją czego był spadek popytu. Przenoszenie produkcji wiązało się również ze spadkiem satysfakcji dotychczasowych klientów z użytkowania tych marek, jako że w modelach chińskich odnotowywano większą ilość usterek, raportowano problemy związane z jakością, co nie zdarzało się równie często w ówczesnej praktyce japońskich produktów.

Struktury keiretsu w konsekwencji kryzysu stały się przedmiotem krytyki ekonomistów. Zauważono, że charakteryzują się one stosunkowo słabym poziomem możliwości przystosowawczych do zmieniających się warunków rynkowych. Chłonec filozofię zachodniej przedsiębiorczości porzucały one dotychczasowe wzorce, które stanowiły bazę ich skutecznego funkcjonowania. Zwrot w kierunku konkurencyjności kosztem silnych relacji propartnerskich doprowadził nie tylko do problemów natury gospodarczej lecz również społecznych. Konsekwencją osłabienia koncepcji pro relacyjnej był spadek zaufania, alienacja, rozpad więzi rodzinnych²². Japonia prócz poszukiwania rozwiązań problemów ekonomicznych musiała zmierzyć się z poszukiwaniem nowej tożsamości społecznej i kulturowej.

Na podstawie analiz ekonomicznych stwierdzono, że keiretsu były również przyczyną kryzysu bankowego w latach 90. XX wieku. Struktury horyzontalne, które opierały się na funkcjonowaniu banku wiodącego mogły liczyć na nisko-procentowe kredyty. W ramach transakcji bank stawał się wierzycielem i udział-

²⁰ Tamże, s. 66–67.

²¹ Tamże, s. 63.

²² M. Borowiak, *Wpływ kryzysu gospodarczego z lat 90. XX w. na społeczeństwo Japonii*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5192/159-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, s. 161–162, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

łowcem, świadcząc jednocześnie wszelkie usługi bankowe dla danego przedsiębiorstwa i monitorując jego działania²³. Celem takiego działania było uniknięcie sytuacji, w której przedsiębiorstwo stanęłoby wobec niewypłacalności. Wierzano, że kontrola banku w takim zakresie będzie w stanie zminimalizować prawdopodobność wystąpienia kryzysu. W momencie kryzysu okazało się jednak, że możliwość reakcji banku na pojawiające się zagrożenia jest stosunkowo niski. Posiadane przez bank akcji przedsiębiorstw, które miały stanowić dla niego zabezpieczenie, okazało się poważnym zagrożeniem. Sprzedaż akcji przedsiębiorstwa, w którym występowały problemy finansowe wiązał się bowiem z zachwianiem jego kursu akcji a nawet bankructwem, które oznaczało jednocześnie bankructwo samego banku w danej strukturze keiretsu²⁴. Dochodziło zatem do sytuacji, w której bank utrzymywał struktury niewypłacalne aby chronić siebie przed bankructwem.

W wyniku kryzysu następowały liczne fuzje bankowe a struktury keiretsu zaczęły przenikać się i rozszerzać pod względem zasięgu terytorialnego²⁵. Banki, które w latach 90-tych nie zbankrutowały, łączyły się z innymi bankami naruszając jednocześnie dotychczasowe granice poszczególnych struktur. Zauważa się, że relacje wewnątrz makrostruktury keiretsu zaczynają słabnąć, zachodnia koncepcja konkurencyjności coraz silniej zaczyna być dostrzegana w przedsiębiorstwach japońskich. Gospodarka japońska musi mierzyć się z nowymi wyzwaniami, charakterystycznymi dla struktury otwartej, protransakcyjnej. Podkreśla się, że współcześnie częściej dochodzi do zjawiska wrogich przejęć przedsiębiorstw japońskich przez obcy kapitał a dotychczasowe struktury keiretsu mimo dalszej egzystencji stają się przedmiotem wzmożonej krytyki.

Zakończenie

Gospodarki państw azjatyckich zbudowane na odmiennych modelach aniżeli ich zachodnie odpowiedniki w różny sposób reagują na zmieniające się warunki rynkowe doby globalizacji. W artykule wskazano, że istotną przyczyną problemów ekonomicznych Japonii były jej ograniczenia adaptacyjne wobec braku niezbędnych reform państwowych oraz trudności wielkich przedsiębiorstw powiązanych siecią wzajemnych zależności do odpowiednio szybkiej reakcji na bodźce zewnętrzne. Kазus gospodarki japońskiej pokazuje jednocześnie, że nie jest możliwym zrozumienie przedsiębiorczości oraz zachowań ekonomicznych

²³ R. Suetorsak, *Keiretsu and risk: an examination of the risk exposure of keiretsu banks in Japan*, Journal of Economics & Finance, Summer / 2007, Vol. 31 Issue 2, s. 269–271.

²⁴ J. Grabowiecki, *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, Gospodarka narodowa nr 5–6/2005, s. 72–73.

²⁵ <https://comexitape.files.wordpress.com/2012/02/caso-5-keiretsu2005caps.pdf>, s. 26-29, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

w tamtejszym społeczeństwie bez uwzględnienia czynnika kulturowego. Bez wątpienia wielkie przedsiębiorstwa japońskie i ich propartnerski charakter miały duży wpływ na dynamiczny rozwój tamtejszej gospodarki po II wojnie światowej. Jednocześnie próby naruszenia systemu poprzez modyfikacje na wzór europejski doprowadziły do poważnego kryzysu, którego skutki odczuwalne są w społeczeństwie ponad 20 lat od jego wystąpienia. Japonia w obliczu dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych ulega licznym wpływom kultury zachodniej przez co jeszcze trudniej jest przewidzieć jak będzie wyglądała jej gospodarka w perspektywie kolejnych dziesięcioleci.

Bibliografia

- Andressen C., *Krótką historia Japonii – Od Samurajów do Sony*, Warszawa 2009.
- Aokia K., Lennerfors T., *Whither Japanese keiretsu? The transformation of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991–2011*, Asia Pacific Business Review Vol. 19, No. 1, January 2013.
- Bembenek B., *Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 13/2008.
- Bohańczyk-Kupka D., *Rola państwa w gospodarce współczesnej Japonii*, Studia Ekonomiczne UE, nr 136 (2013), Katowice 2013.
- Borowiak M., *Wpływ kryzysu gospodarczego z lat 90. XX w. na społeczeństwo Japonii*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/5192/159-164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].
- Castells M., *Koniec tysiąclecia*, Warszawa 2009.
- Ghosh A., *Japanese 'Zaibatsus' and Indian Industrial Houses: An International Comparison*, American Journal of Economics & Sociology, 07/74, Vol. 33 Issue 3.
- Grabowiecki J., *Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (a paradigm) for other countries*, V.R.F. Series, No. 413, Marzec 2006.
- Grabowiecki J., *Przyczyny stagnacji gospodarczej Japonii*, Gospodarka narodowa nr 5–6/2005.
- Inoue T., Thomas, W., *The Choice of Accounting Policy In Japan*, Journal of International Financial Management & Accounting, Spring / 96, Vol. 7 Issue 1.
- McGuire J., Dow S., *Japanese keiretsu: Past, present, future*, Asia Pacific Journal of Management, 06/2009, Vol. 26 Issue 2.
- Mihut M., *Japanese monopolist companies – instruments of the 'national policy'*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 2012, Vol. 21 Issue 2.
- Miwa Y., Ramseyer M., *Does Ownership Matter? Evidence from the Zaibatsu Dissolution Program*, Journal of Economics & Management Strategy, 03/2003, Vol. 12 Issue 1.
- Nish I., *The Iwakura Mission in America & Europe. A New Assessment*, Londyn 2008.
- Smolaga M., *Czy możemy mówić o azjatyckim modelu rozwoju? Porównanie doświadczeń Chińskiej Republiki Ludowej, Japonii i Republiki Korei*, [w:] red. Karol Żakowski, *Współczesna Azja wschodnia – wybrane zagadnienia*, Łódź 2011.
- Suetorsak R., *Keiretsu and risk: an examination of the risk exposure of keiretsu banks in Japan*, Journal of Economics & Finance, Summer / 2007, Vol. 31 Issue 2.
- http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/M02_KING4518_02_SE_C02.pdf, [Dostęp z dn. 11.06.2015 r.].
- <http://www.willamette.edu/~rloftus/joko.html>, [Dostęp z dn. 20.06.2015 r.].
- <https://comexitape.files.wordpress.com/2012/02/caso-5-keiretsu2005caps.pdf>, [Dostęp z dn. 14.06.2015 r.].

Emilian Gwiazdziński

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

MACIERZ BOSTON CONSULTING GROUP – TEORIA I NOWE SPOJRZENIE

Wstęp

Dotychczasowe działania rynkowe ukazują, że w obecnych czasach wiele przedsiębiorstw zwłaszcza te z górnego poziomu sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (dalej MMŚP) oraz duże korporacje prowadzą najczęściej zdewersyfikowaną działalność. Wynika to z raportu z badań „Strategie Marketingowe 2014”, gdzie przebadano ponad 200 firm i osób z sektora MMŚP i dużych przedsiębiorstw, kwalifikacja przedsiębiorstw była oparta na danych GUS, techniką pozyskiwania danych był wywiad telefoniczny wspierany komputerowo (CATI).

Taki rodzaj działalności wymaga od przedsiębiorców odpowiednich działań z zakresu zarządzania strategicznego. Szukając pomocy w ówczesnej literaturze powiązanej z zarządzaniem strategicznym możemy się natknąć na wiele pozycji, jednakże większość z nich jest czysto teoretyczna. W przypadku wyszukiwania literatury związanej z dokładnym przeprowadzaniem procesu zostaniemy odesłani maksymalnie do trzech pozycji, do których dostęp jest ograniczony, stąd też zaistniała powinność napisania niniejszego opracowania, aby zwiększyć liczbę źródeł dostępnych.

Jedną z ważniejszych elementów zarządzania strategicznego jest analiza biznesowa, która ukazuje pozycję przedsiębiorstwa, jej udział w rynku, udział poszczególnych strategicznych jednostek biznesowych (dalej SJB) w portfelu produkcji oraz inne kluczowe informacje niezbędne do stworzenia strategii biznesowej w stosunku do konkurencji. Strategiczne jednostki biznesu to pewne obszary działalności firmy, dla których można stworzyć odrębne strategie działania rynkowego. Mogą to być produkty lub grupy produktów, marki lub grupy marek, rynki lub regiony geograficzne, klienci, którzy włączani są do portfela oraz usługi w rozumieniu produktowym. Analizy odnoszące się do SJB nazywamy metodami portfelowymi. Jedną z tych metod jest analiza Boston Consulting Group (dalej

BCG) zwana również macierzą wzrostu, udziału w rynku. Jest to najbardziej znana metoda jak i również najbardziej krytykowana za swoje subiektywne podejście oraz upraszczanie obrazu rzeczywistości, jednakże pomimo tej opinii ta analiza jest najczęściej używana ze względu na swoją prostotę, uniwersalność oraz możliwości odłożenia na macierzy innych metod takich jak chociażby cykl życia produktu.

Charakterystyka analizy

Macierz BCG składa się z dwóch wskaźników: dynamiki wzrostu rynku oraz udziału sprzedaży w rynku. Wskaźnik dynamiki wzrostu rynku jest stosunkiem różnicy sprzedaży w rynku w badanym okresie i sprzedaży z roku poprzedzającego okres badany do sprzedaży z roku poprzedzającego okres badany. Wskaźnik udziału *pozwała nam nie tylko określić nasze miejsce względem marek konkurencyjnych, ale i poznać wielkość rynku, przy dużej fragmentacji pozwala też na obserwację, w jakim kierunku przesuwają się marki i tym samym cały rynek*¹. Wyróżniamy trzy postaci wskaźnika udziału w rynku: względny udział w rynku, relatywny oraz bezwzględny. Względny udział w rynku to stosunek wielkości sprzedaży firmy do wielkości sprzedaży największego konkurenta, relatywny udział w rynku to stosunek wielkości sprzedaży firmy do wielkości sprzedaży trzech największych konkurentów, natomiast bezwzględny udział w rynku jest to stosunek wielkości sprzedaży firmy do wielkości sprzedaży całego rynku.

Kształt macierzy podzielony jest na cztery części – grupy strategicznych jednostek biznesu: Znaki zapytania, Gwiazdy, Dojne Krowy oraz Psy lub zwane inaczej Kule u Nogi. Każda z czterech grup macierzy cechuje się odrębną strategią działania.

Znaki zapytania (ang. question marks) to grupa SJB, która wymaga dużych inwestycji finansowych, cechuje się niską sprzedażą co przekłada się na ujemny cash flow oraz ujemną rentowność. To grupa najbardziej niepewnych jednostek w całym portfelu. To od przedsiębiorcy zależy czy zainwestuje w SJB aby przeszedł do kolejnej grupy, czyli Gwiazdy, czy zrezygnuje z inwestycji i SJB przearodzi się w Psę.

Gwiazdy (ang. stars) to kolejna grupa w macierzy, są to takie SJB, które doinwestowane w stadium Znaków zapytania zwiększyły swój udział w rynku czyli są lub stają się liderami w swoich kategoriach przy stałym wysokim tempie rozwoju rynku. Gwiazdy wymagają dużych inwestycji przez co przepływy pieniężne są zerowe. Strategią dla tej grupy jest stała inwestycja w strategiczne jednostki bi-

¹ M. Tesławski, D. Dłużniewska, M. Graszewicz, M. Kalkhoff, *Strategia marketingowa instrukcja budowy silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i myśli, Lublin 2015, s. 125.

znesu tak, aby stały się one w przyszłości dojnymi krowami gdy tempo wzrostu rynku zacznie spadać.

Dojne krowy (ang cash cows) - grupa, dzięki której firma może istnieć. Cechują się stabilnością i wysokimi przychodami. Jest to faza dojrzałości SJB. Generują wysokie zyski, ale nie wymagają dużych inwestycji przez co cash flow jest dodatni i stabilny. W przypadku strategii dla tej grupy, należy wypracowane zyski zainwestować w Gwiazdy, aby te przeszły do grupy Dojnych krów oraz nakierować wysiłki firmy na obronę tej grupy.

Psy (ang dogs) to grupa samofinansujących się lub przynoszących straty SJB. Cechuje się malejącym lub niskim tempem wzrostu rynku oraz malejącym lub niskim udziałem. Generują straty lub zerowe zyski, cash flow jest zerowy lub ujemny. Strategią dla tej grupy jest strategia wycofania z rynku.

Te cztery grupy determinują ogólną strategię działania firmy. To w zależności od tego, w której grupie na macierzy znajdzie się SJB wybieramy dany plan kroków.

Macierz BCG a inne metody

Tak jak już wcześniej wspomniano na macierzy BCG można odłożyć metody wykorzystywane do analiz marketingowych, między innymi cykl życia produktu oraz krzywą doświadczenia.

Metoda cyklu życia produktu to okres w jakim produkt znajduje się na rynku. Składa się z czterech faz. Charakterystyka faz cyklu życia produktów przekłada się na opis poszczególnych elementów macierzy BCG. Pierwsza faza zwana jest fazą wprowadzenia jej odpowiednikiem są Znaki zapytania, kolejną fazą jest faza rozwoju i tutaj analogicznie odpowiednikiem są Gwiazdy, trzecią fazą jest dojrzałość odpowiednik Dojnych krów oraz ostatnią, czwartą fazą jest spadek lub wycofanie, analogicznie jak w BCG czyli Psy lub Kule u nogi. Metoda ta wykorzystywana jest często przez marketerów, ponieważ pozwala zobaczyć, w której fazie jest produkt, usługa lub marka i co należy z nią zrobić. Czy należy dalej rozwiać produkt czy należy już zrezygnować i zająć się innymi produktami. W obecnych czasach cykl ten jest skracany z powodu rozwoju technologicznego.

Krzywa doświadczenia lub krzywa uczenia się umożliwia określenie strategii kosztowej. Łączne jednostkowe koszty produktu spadają o około 20%–30% przy każdym podwojeniu produkcji. Spadek kosztów wynika z efektów uczenia się wykonywania danych operacji lub zadań. Poza efektem uczenia się możliwy jest też efekt ekonomii skali, efekt specjalizacji, tańszych substytutów lub innowacyjnych rozwiązań usprawniających procesy produkcyjne. *Wykres krzywej doświadczeń otrzymuje się umieszczając każde przedsiębiorstwo sektora w punkcie, gdzie*

*krzyżuje się koszt jednostkowy wyrobu danego przedsiębiorstwa z jego skumulowaną produkcją. Koszt wyrażany jest w cenach stałych w celu wyeliminowania wpływu inflacji*².

Proces przeprowadzania analizy Boston Consulting Group

Proces ten składa się z czterech etapów. Pierwszy etap to etap zbierania informacji. Musimy zebrać dane potrzebne do obliczenia dynamiki wzrostu sprzedaży, czyli wielkość sprzedaży w obecnym okresie oraz okresie go poprzedzającym. W przypadku danych potrzebnych do obliczenia udziału w rynku musimy zastanowić się, który z tych udziałów zamierzamy wykorzystać do analizy. W zależności od wyboru musimy zgromadzić dane na temat wielkości sprzedaży naszej firmy, wielkość sprzedaży trzech największych konkurentów, oraz wielkość sprzedaży całego rynku. Takie dane wymagane są dla każdej strategicznej jednostki biznesu. Po zgromadzeniu danych, przechodzimy do etapu rachunkowego, obliczamy dynamikę wzrostu sprzedaży oraz wybrany typ wskaźnika udziału sprzedaży. Kolejny etap to etap budowania tabeli ze wskaźnikami wzrostu i udziału oraz macierzy i naniesienie na niej wyników z obliczeń dla każdej z SJB w portfelu produktów. Wielkość koła jednostki biznesu oznacza procentowy udział w portfelu produktów marki. Ostatni etap to etap interpretacji wyników analizy to właśnie w tym etapie ważna jest wiedza i doświadczenie marketera. Dzięki odpowiedniej interpretacji i wdrożeniu strategii ma on szansę na to, aby firma stała się silnym graczem na rynku.

Proces ten nie jest skomplikowany i długi w realizacji, natomiast najtrudniejsze są etapy: rozpoczynający oraz kończący go. W przypadku etapu początkowego, nie mamy pewności czy dane pozyskane w badaniach są danymi wiarygodnymi, bez prawdziwych informacji wynik nie będzie przydatny. Jeżeli jednak bierzemy pod uwagę ostatni etap procesu, powinniśmy po wybraniu strategii głównej, stworzyć możliwie najlepszy możliwy plan kroków do przyjęcia odpowiedniej strategii. Metoda ta pozwala spojrzeć na stan obecny albo przyszły naszego portfela marek, produktów, usług czy rynków w celu zapewnienia rentowności i wypłacalności firmy.

Zastosowanie Macierzy BCG

Plan strategiczny skutkujący pewny sukces firmy, co przekłada się na wzrost zysków czyli jest kilkietapowym procesem. W pierwszym etapie nakłady finansowe pozyskane z Dojnych krów należy przeznaczyć na rozwój Znaków zapy-

² <http://www.eduteka.pl/doc/analiza-krzywej-doswiadczenia>, [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].

tania oraz dofinansowanie Gwiazd. Ma to na celu wzmocnienie pozycji Gwiazd oraz wykreowanie nowych Gwiazd ze Znaków zapytania. Kolejnym etapem jest wyeliminowanie niepewnych Znaków zapytania, czyli takich, które nie mają perspektyw na rozwój, w celu oszczędności oraz dofinansować Gwiazd i pewnych Znaków zapytania podobnie jak w etapie pierwszym. Trzeci etap to wyeliminowanie Psów, zwanych inaczej Kulami u nogi, czyli strategicznych jednostek biznesu, ale tylko tych, których rentowność jest ujemna, ponieważ jednostki z neutralną rentownością finansują się same i nie ma potrzeby ich jeszcze wycofywać z rynku ponieważ nie przynoszą strat firmie. Ostatnim i najważniejszym etapem w całym planowaniu strategicznym jest dbanie o Dojne krowy. Ta grupa SJB jest najważniejszą grupą pośród wszystkich elementów macierzy ponieważ zapewnia firmie rentowność i wypłacalność, dlatego to właśnie na tej grupie powinni się skupić wszyscy kontrolujący strategię, zbudowaną na podstawie BCG, aby przynosiły dochód przez jak najdłuższy okres czasu.

Oczywiście wiadomo, że na taki cztero-etapowy plan mogą pozwolić sobie przedsiębiorstwa, które już osiągają swój cel gospodarczy na rynku przez jakiś czas. We wstępnych etapach nie jest to możliwe. Chociażby dlatego, że w wielu przypadkach, przychody firmy osiągane z Dojnych krow nie wystarczają aby przeprowadzić cały plan cztero-etapowy, w takich przypadkach należy ustalić hierarchizację konkretnych etapów i podjąć decyzje, które etapy będą najlepszą alternatywą dla obecnej sytuacji, a z których będzie można zrezygnować. Takie decyzje wymagają doświadczenia w planowaniu strategicznym oraz dobrze przemyślanego działania, ponieważ podjęte kroki będą miały bardzo istotny wpływ na dalsze losy przedsiębiorstwa.

Wady i zalety Macierzy BCG

Metody portfelowe uznawane są za jedne z podstawowych i najczęściej używanych analiz do przygotowywania plany strategicznego. Specjaliści cenią je sobie ze względu na wiele czynników.

Najważniejszym czynnikiem jest to, że macierz BCG daje możliwość skonstruowania optymalnego portfela produktów, pomaga to zwiększyć zyski i ograniczyć wydatki chociażby dlatego, że nie finansujemy jednostek, które po analizie mają tendencję spadkową, są w ostatniej fazie cyklu życia produktu i wycofują się z rynku czyli ich udział spada. Kolejnym równie ważnym czynnikiem jest umożliwianie określenia luk w portfelu produktów, a co za tym idzie korygowanie go odpowiednimi działaniami. Argumentem atutowym jest świadomość przedsiębiorstw, macierz BCG pozwala na prawidłowe zbudowanie właściwego portfela produktów, a to jest jeden z głównych elementów przewagi konkurencyjnej na rynku. Dzięki takiemu podejściu firma jest w stanie zbudować sobie pewną

i ugruntowaną pozycję, przez co osiąga sukcesy na rynku i staje się silnym graczem. Innym czynnikiem pozytywnym jest możliwość określenia atrakcyjności różnych produktów w stosunku do rynku. Pozwala to wybrać odpowiednie strategie do zwiększenia przychodów właśnie z tych produktów oraz pomaga stwierdzić, w który produkt należy zainwestować, a w który nie. Dzięki możliwości odłożenia na macierzy wskaźnika cyklu życia produktu wiadomo, w której fazie obecnie jest produkt, co pomaga określić odpowiednią dla niego strategię rozwoju. Oprócz podanych czynników macierz BCG służy do analizowania różnych dziedzin przedsiębiorstwa, gdzie wytwarza się wiele różnorodnych asortymentów niekoniecznie ze sobą związanych. Jedno narzędzie pozwala na analizowanie ich wszystkich, zestawienie i porównanie, dla którego produktu stosuje się najlepszą możliwą strategię oraz czy dana strategia jest dla tego produktu odpowiednia.

Poza obszarem pozytywnych czynników, metody portfelowe niestety posiadają też wady. Wielu specjalistów uważa, że głównym powodem wadliwego wyniku analizy jest jej subiektywizm zwłaszcza w ocenie niektórych kryteriów przy przeprowadzaniu całego procesu. Dobrze sformułowana strategia zależy od poprawnego wyniku, a w wielu przypadkach wynik ten nie jest poprawny ze względu na czynnik ludzki. Wiedza na temat rynku, pewnych zachowań ekonomicznych oraz społecznych ma poważny wpływ na wybór najlepszych rozwiązań strategicznych. Doświadczenie w podejmowaniu odpowiednich kroków jest potrzebne aby podjąć takie decyzje, które będą skutkowały dobrym planem strategicznym dla rozwoju danej marki, a nie będą na nią działać destruktywnie. Poza tym defektem praktycy uważają, że macierz BCG upraszcza obraz rzeczywistości, ponieważ odkładamy na niej tylko dwa wskaźniki. Dwa wskaźniki nie dają wystarczających danych, informacji, aby móc stworzyć kompletną analizę marki czy działań w sektorze. Poza tym defektem analiza to nie pokazuje przyczyn, widzimy na macierzy stan obecny danego produktu ale nie znamy przyczyn takiego przypadku. Takie działanie często prowadzi do traktowania macierzy tylko jako wstępnego obrazu produktów, natomiast do dalszych badań wykorzystuje się jeszcze inne dodatkowe metody. Ta metoda portfelowa krytykowana jest również za ograniczone spektrum strategii. Mamy cztery główne strategie działania odpowiadające odpowiednim grupom na macierzy, a określone z góry strategie powodują schematyczny sposób postępowania. Jest możliwe sformułowanie indywidualnych kroków działania w zależności od rodzaju biznesu, natomiast schemat strategii głównie zostanie taki sam w każdym przypadku. Pozyskiwanie danych potrzebnych do przeprowadzenia analizy to kolejny minus tej metody. Wiele firm zataja prawidłowe informacje na temat sprzedaży produktów. Traktuje je jako tajemnice organizacji, często podając fałszywe dane przy badaniach co bardzo znacząco przekłada się na wynik analizy, co z kolei ma bagatelny wpływ na jakość i poprawność raportów i interpretowanych wyników. Przeprowadzanie procesu analizy jest trudne w przypadku dużej liczby produktów, im więcej produktów tym analizy są mniej dokładne, pobieżne oraz powierzchowne, a to może stać

się przyczyną do wyboru błędnej strategii produktowo-rynkowych spowodowane jest to właśnie opisywanym wcześniej problemem w pozyskiwaniu informacji od przedsiębiorstw. Poza wymienionymi wadami ograniczeniem też jest skracający się cykl życia produktu. Rozwój nauki w obecnych czasach jest na takim poziomie, że produkty są zastępowane innymi nie ze względu na ich zużycie tylko ze względu na ich szybko starzejący się czynnik technologiczny.³

Wymienione determinanty, zarówno pozytywne jak i negatywne, potwierdzają, że metoda BCG jest wystarczającą analizą w przypadku, gdy chcemy uzyskać tylko zarys obecnej sytuacji w portfelu marek firmy. Można ją traktować jako bazę do formułowania strategii, a niektóre wymienione negatywne czynniki nie mają racji bytu jeżeli potwierdzimy wynik przy użyciu innego narzędzia chociażby macierzy General Electric (dalej GE) zwaną inaczej macierzą atrakcyjności rynku.

Nowa idea wykorzystania macierzy BCG

Powszechnie macierz stosuje się zazwyczaj w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach z intensywnie zdywersyfikowanym portfelem działalności po to, aby zdiagnozować obecną pozycję SJB i wybrać odpowiednią strategię działania, jednakże poza sektorami typowo nastawionymi na zysk macierz można by wykorzystać w sektorach non profit albo sektorze kultury i sztuki.

Sektor non profit charakteryzuje się orientacją nastawioną na wartość dodaną, nie na zysk. Determinanty tego sektora to ludzie, wartości oraz elementy nie mierzone empirycznie, natomiast sektor kultury i sztuki to obszar działań wielu podmiotów, działania te mają charakter gospodarczy natomiast tylko niektóre można uznać za organizacje generujące przychody, pozostałe mają znaczące funkcje w obrocie gospodarczym: szkolą kadry dla sektora, dbają o zasoby i dziedzictwo kulturowe zapewniają komunikację społeczną, generują obiegi kulturalne, finansują rozwój sektora, kierują polityką rozwoju sektora, tworzą system wsparcia dla rozwoju biznesu i przedsiębiorczości, uczestniczą w redystrybucji dób i zapewniają usługi publiczne w zakresie kultury.⁴

W tym przypadku należałoby zmienić determinanty wskaźnikowe w macierzy BCG na takie gdzie kapitał finansowy zmieni się na kapitał docelowy, przykładem może być kapitał ludzki. Jeżeli uda się znaleźć taki wskaźnik to trzeba się zastanowić, czy nie będzie potrzebny przelicznik tego wskaźnika, aby w ogólnym rozrachunku stosunek pomiędzy determinantami wynosił jeden do jednego czyli abyśmy mogli pomiędzy kapitałem finansowym a kapitałem ludzkim postawić

³ <http://www.log24.pl/artykuly/skrocony-cykl-zycia-produktu,1446>, [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].

⁴ Charakterystyka na podstawie <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/02/22/sektor-kultury-ujecie-instytucjonalne-i-znaczenie-gospodarcze/>, [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].

znak równości. Oczywiście jest to założenie czysto teoretyczne i trzeba by było przeprowadzić badania w tym kierunku, jednakże teza ta pozwala inaczej spojrzeć na użyteczność i wykorzystywanie macierzy, co świadczy o jej uniwersalnym zastosowaniu. Jeżeli w przypadku odłożenia na macierzy wskaźników pokrewnych przy determinancie kapitału ludzkiego otrzymamy zbliżony wynik jak w przypadku odłożenia kapitału finansowego na przykładzie jednej firmy to możemy uznać, że ta teoria jest jak najbardziej możliwa. Tezę można potwierdzić inną metodą portfelową, chociażby metodą macierzową General Electric. W przypadku gdy wyniki analiz się potwierdzą mamy dowód na to, że kapitały te można swobodnie zamieniać i wykorzystywać w wielu różnych sektorach rynku. Jest to duże ułatwienie, ponieważ przy analizie wielu przedsiębiorstw czy instytucji działających w innych obszarach trudno jest pozyskać pewne informacje ponieważ są one często tajemnicą organizacji, dlatego znalezienie innego wskaźnika, który będzie można potem przełożyć na zupełnie inny korzystając z przelicznika ułatwi cały proces tworzenia analizy portfelowej.

Przytoczona teza daje nowe spojrzenie na przeprowadzanie procesu analiz portfelowych w szczególności macierzy Boston Consulting Group. Potwierdzenie jej ułatwi marketerom i przedsiębiorcom gromadzenie danych do analizy i wszechstronne jej wykorzystywanie, co przekłada się na efektywniejsze i bardziej trafne decyzje w sferze budowania strategii dla portfela produktów przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Wykorzystanie metody BCG to podstawowy krok w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa. Dzięki tej macierzy mamy możliwość oceny naszych strategicznych jednostek biznesu pod kątem atrakcyjności produktów i porównaniu ich bez względu na ich różnorodność. Oferowane przez macierz BCG cztery główne strategie umożliwiają podjęcie odpowiednich kroków w planowaniu rozwoju produktu i odpowiadają na kluczowe pytania nasuwające się podczas ich formułowania. Pomimo swoich ograniczeń metoda portfelowa nadal jest jedną z najczęściej wykorzystywanych analiz i to powinno świadczyć o jej atrakcyjności dla przedsiębiorców. Proces jej tworzenia nie jest uciążliwy, skomplikowany ani czasochłonny, co też świadczy o jej zaletach. W przypadku poprawnego jej wykonania dostajemy rzetelne dane, które po prawidłowej interpretacji stają się pomocą przy wyznaczaniu strategii produktowo-rynkowych, co z kolei przekładać się będzie na wzrost przychodów przedsiębiorstwa. Jeżeli jeszcze uda się potwierdzić przedstawioną tezę to możemy tutaj mówić o rozwoju metod portfelowych wynikiem czego będzie częstsze ich użycie i stałe doskonalenie.

Bibliografia

- Kotler Ph., Keller K., *Marketing*, wyd. XIV, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
- Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 4, Wolters Kluwer, Kraków 2011.
- Nogalski B., Rybicki J., Gacej-Bielecki J., *Modele analizy portfelowej – teoria i praktyka*, TNOiK, Bydgoszcz 1996.
- Rybicki J., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu gdańskiego, Gdańsk 2000.
- http://analiza-portfelowa.eprace.edu.pl/214,Podsumowanie_metod_analizy_portfelowej..html [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].
- <http://www.eduteka.pl/doc/analiza-krzywej-doswiadczenia> [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].
- <http://www.michalstopka.pl/krzywa-doswiadczen/> [Dostęp z dn. 01.09.2015 r.].
- <http://www.placet.pl/?mod=Leksykon&hs=krzywa%20do%B6wiadczania&act=View&r=2> [Dostęp z dn. 01.09.2015r.].

Artur Modliński

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

MIEKKIE I AGRESYWNE FORMY SPRZECIWU KONSUMENTÓW WOBEC NIEPOŻĄDANYCH ZACHOWAŃ RYNKOWYCH

Wstęp

Realia współczesnego rynku dostarczają coraz liczniejszych informacji na temat akcji protestacyjnych prowadzonych przez konsumentów, którzy pragną w aktywny sposób wyrazić swoją dezaprobatę wobec działań konkretnego podmiotu rynkowego i skłonić go do ich zmiany. Jedną z przyczyn rozwoju tego zjawiska są media społecznościowe, które usprawniają przekazywanie informacji, nawiązywanie znajomości oraz podejmowanie działań w świecie wirtualnym, które mogą być przenoszone na grunt świata rzeczywistego. W literaturze naukowej poczynawszy od lat 60. XX wieku zauważa się wzrost zainteresowania tematem satysfakcji i niezadowolenia klientów. Coraz więcej badaczy podejmuje również próby analizy działań protestacyjnych czy bojkotów konsumenckich w zakresie ich rozwoju i skutków dla przedsiębiorstw nimi objętych. W wyniku podejmowania badań nad wspomnianymi zjawiskami powstają nowe klasyfikacje wykorzystujące różne czynniki mające wpływ na charakter protestów i bojkotów. Na ich podstawie możliwy jest optymalny dobór odpowiednich narzędzi przeciwdziałających kryzysom oraz zrozumienie motywacji konsumentów, nawiązanie z nimi dialogu i odtworzenie relacji. Warto rozważyć, a jednocześnie stosunkowo rzadkie w literaturze przedmiotu jest podjęcie próby klasyfikacji protestów i działań bojkotowych ze względu na wykorzystanie siły fizycznej przez osoby zaangażowane w takie działania. Na podstawie rzeczywistych przykładów z rynków międzynarodowych możliwe jest zobrazowanie przedmiotu, podmiotu oraz samego procesu tworzenia się i rozwoju akcji protestacyjnych w skali makro. Dodatkowo wykorzystanie koncepcji świadomego konsumpcjo-

nizmu, aktualnych studiów przypadków oraz efektu kraju pochodzenia pozwala na zilustrowanie czy czynnik siły fizycznej ma jednoznaczny wpływ na osiągnięcie celów protestujących względem danych podmiotów.

Zjawisko i narzędzia sprzeciwu konsumenckiego

Postrzeganie produktu przez pryzmat jego pochodzenia oraz związane z tym akcje bojkotowe konsumentów są obiektem zainteresowań coraz liczniejszej grupy specjalistów z zakresu marketingu. Stopniowo badania w tym obszarze rozszerzane były z analizowania tylko pozytywnych skutków pochodzenia produktu na poszukiwanie narzędzi, które umożliwiłyby ochronę wizerunku marki lub produktu kojarzonego z danym krajem pochodzenia przed negatywnymi zjawiskami rynkowymi, w tym przed niezadowoleniem konsumentów. Papadopoulos i Heslop wskazują, że wizerunek kraju może ulegać stopniowym lub gwałtownym zmianom w wyniku wydarzeń natury politycznej lub społecznej, które następnie mają wpływ na postrzeganie produktu pochodzącego z tego kraju¹. Tezę Papadopoulosa i Heslopa obrazuje między innymi znaczne pogorszenie się wizerunku Francji w oczach Amerykanów na przestrzeni lat 2002–2003 w wyniku jej sprzeciwu wobec działań wojennych w Iraku. Jednocześnie pogorszenie się wizerunku miało znaczny wpływ na sprzedaż produktów francuskich w Stanach Zjednoczonych. W perspektywie jednego roku sprzedaż francuskiego wina w tym kraju obniżyła się o 50%².

Sprzeciw konsumentów wobec nieakceptowanych przez nich zjawisk natury społecznej, politycznej bądź nieaprobowanych działań natury dyskryminacyjno-etycznej może być wyrażony poprzez akcje protestacyjne lub nawet bojkot produktów określonego pochodzenia³. Stosunkowo rzadko w klasyfikacjach naukowych w ramach zjawisk natury społecznej wyodrębnia się czynnik religijno-kulturowy, który jednak może być silnym determinantem na rynkach międzynarodowych do bojkotowania produktów kojarzonych z konkretnym miejscem. Przykład takiego działania wskazują Abosag i Farah⁴ opisując bojkot produktów duńskich na Bliskim Wschodzie spowodowany sprzeciwem tamtejszych konsu-

¹ N. Papadopoulos, L. Heslop, *Country equity and country branding: Problems and prospects*, Journal of Brand Management, vol. 9, no. 4, 2002, s. 299–300.

² F. Vannerson, *Wine, Francophobia and Boycotts*, <http://www.liquidasset.com/vannerson.pdf> [Dostęp z dn. 13.04.2015 r.].

³ M. Albayati, N. Kamariah, N. Mat, *Anwar Salem Musaibah, Hassan Saleh Aldhaafri, Ebrahim Mohammed Almatari, Participate In Boycott Activities Toward Danish Products From The Perspective Of Muslim Consumer*, American Journal of Economics, June 2012, s. 124.

⁴ I. Abosag, M.F. Farah, *The influence of religiously motivated consumer boycotts on brand image, loyalty and product judgment*, European Journal of Marketing, Vol. 48 Iss 11/12, s. 2264–2265.

mentów wobec karykatur Mahometa opublikowanych w czasopiśmie Jyllands-Posten w 2005 roku. Innym przykładem bojkotu wywołanego między innymi czynnikami kulturowymi był protest zapoczątkowany przez Premiera Malezji Tun Mahathir Mohammada przeciwko produktom pochodzenia brytyjskiego, który oskarżał Wielką Brytanię o szkodliwe działania neokolonialne⁵. Wartym przy tym zauważenia jest, że bojkot o charakterze religijno-kulturowym jest o tyle trudny do zilustrowania, że zazwyczaj nie występuje jako pojedynczy determinant danych działań protestacyjnych, lecz współistnieje z czynnikami natury politycznej i społecznej. Z tego też względu do zilustrowania akcji bojkotowych używa się często w literaturze studiów przypadków, które pozwalają na zobrazowanie wieloczynnikowych przyczyn, przebiegu oraz głównych motywatorów danych akcji.

Ważnym czynnikiem natury społecznej mogącym stać się przyczyną bojkotu jest sprzeciw grupy konsumentów wobec działań militarnych⁶. Liczne protesty przybierające tę formę miały miejsce w krajach Europejskich i na Bliskim Wschodzie po rozpoczęciu przez Stany Zjednoczone działań wojennych w Iraku⁷. Analogiczna sytuacja wydaje się mieć miejsce po aneksji Krymu przez Rosję, która została silnie skrytykowana przez rządy państw wchodzących w skład NATO. Wówczas pojawiły się liczne wezwania do bojkotu producentów i marek pochodzenia rosyjskiego. Takie działania miały miejsce również na rynku polskim, szczególnie po wprowadzeniu sankcji na część polskich produktów eksportowanych do Rosji. Najbardziej medialnym ich przykładem był zakaz eksportu polskich jabłek (owocu, którego Polska jest jednym z największych eksporterów na świecie, szczególnie do Rosji⁸). Konsekwencją zaś miały być liczne konsumentckie działania odwetowe na flagowych produktach pochodzenia rosyjskiego, co zostanie opisane w praktycznej części niniejszego opracowania.

Na podstawie licznych dostępnych przykładów ilustrujących sposobów wyrażania sprzeciwu konsumentów wobec nieaprobowanych przez nich działań natury politycznej, ekonomicznej, kulturowej bądź religijnej pochodzących z praktyki międzynarodowej dokonać można kategoryzacji narzędzi i działań, które mogą być wykorzystane przez grupy konsumentckie do podkreślenia swojej dezaprobaty względem danego kraju. Pierwszą grupę narzędzi wyodrębnić można na podstawie miejsca prowadzenia działań sprzeciwu konsumentckiego:

⁵ M. Albayati, N. Kamariah, N. Mat, Anwar Salem Musaibah, Hassan Saleh Aldhaafri, Ebrahim Mohammed Almatari, *Participate In Boycott Activities Toward Danish Products From The Perspective Of Muslim Consumer*, American Journal of Economics June 2012, s. 121.

⁶ M. Smith, L. Qianpin, *The Role of Occupation in an Integrated Boycott Model: A Cross-Regional Study in China*, Journal of Global Marketing, Vol. 23 /2, 2010, s. 122.

⁷ E. Kirschbaun, *The Boycott of Americans Good begins in Germany*. <http://www.rense.com/general36/boycottofamerican.htm> [dostęp z dn. 13.04.2015 r.].

⁸ A. Borowska, *Zmiany na rynku jabłek w Polsce z uwzględnieniem jabłek regionalnych*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, z. 1, 2013, s. 166.

1) **Działania podejmowane w internecie (komunikacyjne)** – koncentrują się przede wszystkim na gromadzeniu przeciwników konkretnych działań nieaprobowanych, wymianie poglądów, tworzeniu negatywnego wizerunku produktów lub marek konkretnego pochodzenia za pomocą forów internetowych, nieprzychylnych komentarzy, obniżaniu ocen produktów i marek. Działania te nie zawsze muszą prowadzić do nieprzychylnych zachowań konsumenckich względem produktów pochodzących z konkretnego kraju.

2) **Działania podejmowane w miejscu rzeczywistym (zakupowe)** – stanowią bardzo szeroką kategorię narzędzi gdzie dominującą pozycję odgrywa bojkot produktów i marek konkretnego pochodzenia, co ma na celu wywarcie presji ekonomicznej, a w konsekwencji spowodowanie zaprzestania nieaprobowanych zachowań. Działania zakupowe nie muszą być poprzedzone działaniami komunikacyjnymi – szczególnie w segmencie rynkowym gdzie internet i treść generowana przez użytkowników sieci nie jest jeszcze silnie rozpowszechniona (np. segment konsumentów powyżej 55 roku życia).

3) **Działania komunikacyjno-zakupowe** – stanowią najsilniejszą kategorię narzędzi sprzeciwu konsumenckiego wykorzystującą wielokanałową komunikację przy jednoczesnym rzeczywistym bojkocie produktów lub marek konkretnego pochodzenia. Zazwyczaj wiążą się one z kreowaniem negatywnych przeświadczeń i stereotypów na temat danego kraju (w tym również w mediach masowych). Są to działania mogące gwałtownie i długotrwale zmienić zarówno opinie konsumentów na temat produktów i marek konkretnego pochodzenia jak i ich zachowania nabywców na rynku.

Wraz z rozwojem mediów społecznościowych i coraz większemu dostępowi do internetu obserwuje się znaczny wzrost działań komunikacyjnych względem działań zakupowych, co wpisuje się w coraz bardziej rozwijające się zjawisko slaktywizmu⁹. Zauważa się, że dla części konsumentów wspieranie akcji bojkotowych w postaci zaangażowania w mediach społecznościowych jest wystarczające. Mimo popierania postulatów nie biorą oni udziału w protestach, wiecach czy manifestacjach w świecie rzeczywistym, często wręcz kupując produkty, które objęte są bojkotem przez grupy, do których należą w świecie wirtualnym. Mimo tej swoistej bierności konsumenckiej, czynnik siły fizycznej i wykorzystanie przemocy w protestacyjnych i akcjach bojkotowych nie zniknęły.

Kolejne zróżnicowanie działań podejmowanych przez konsumentów może zostać dokonane właśnie ze względu na występowanie lub nie czynnika siły fizycznej w sprzeciwie konsumenckim. Z obserwacji rynków międzynarodowych można wyodrębnić w tym zakresie dwa podejścia skrajne:

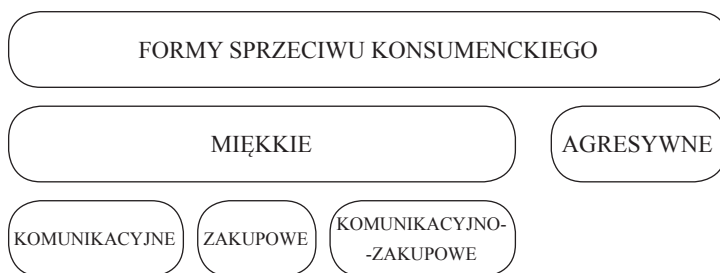
⁹ K. Kristofferson, K. White, J. Peloza, *The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action*, Journal of Consumer Research, Vol. 40 /6, 2014, s. 1149.

1) **Formy agresywne** – formy sprzeciwu wykorzystujące działania agresywne względem nieaprobowanych marek, produktów lub punktów prowadzących ich dystrybucję w danym kraju. Za przykład takich narzędzi uznać można demonstracyjne niszczenie produktów, ataki na sklepy, blokady dostaw towarów. Działania agresywne były metodami szczególnie często wykorzystywanymi w krajach Bliskiego Wschodu.

2) **Formy miękkie** – grupa działań niewykorzystujących siły fizycznej. Działania natury miękkiej polegają na zaprzestaniu konsumpcji danego produktu lub marki mające na celu osłabienie wizerunku i składowych kapitału marki. Formy miękkie mogą przybierać różne kształty, a jednym z podejść ilustrujących ich zróżnicowane jest podział na wspomniane wcześniej narzędzia komunikacyjne, zakupowe i zakupowo-komunikacyjne.

Narzędzia agresywne mają na celu zyskanie szerszego rozgłosu w mediach, rozpoczęcie debaty nad nieaprobowanym przez dany segment konsumentów zachowaniem producenta, a w konsekwencji zmianę tego zachowania i dostosowanie się do woli nabywców. Wydaje się jednak, że narzędzia agresywne mają mniejszą siłę oddziaływania aniżeli narzędzia miękkie, szczególnie jeśli mogą wywierać rzeczywisty wpływ na podmiot rynkowy z wykorzystaniem silnej presji natury ekonomicznej. Skuteczność poszczególnych narzędzi uzależniona jest jednak w dużej mierze od specyfiki rynku, świadomości konsumentów, aprobowanych wartości oraz genezy samego zjawiska. Rozwój społeczny, technologiczny, kultura czy system polityczny mogą w znacznym stopniu odróżniać skuteczność poszczególnych narzędzi w zależności od kraju jego występowania. Stąd w praktyce niemożliwe jest wskazanie, która grupa narzędzi sprzeciwu konsumenckiego jest uniwersalna i najskuteczniejsza.

Podział narzędzi wywierania wpływu konsumenckiego ze względu na stopień natężenia siły w powyższym kształcie obrazuje przede wszystkim dwa skrajne podejścia zobrazowane w formie nominalnej. Z praktyki rynkowej zauważyć można jednak, że zjawisko sprzeciwu konsumenckiego w tym zakresie jest bardziej elastyczne, ulega gradacji, posiada różne natężenia czynnika agresji. Zaobserwować można wiele narzędzi pośrednich, które wykorzystują różne proporcje form miękkich i agresywnych. Jednocześnie jak wskazano na wstępie, każdy przykład akcji protestacyjnej i bojkotu konsumenckiego jest odmienny a we współczesnej literaturze przedmiotu nie dokonano jeszcze podziału i charakterystyki form pośrednich. Na podstawie dostępnych materiałów istnieje jednak możliwość podjęcia próby opisanie przypadków zarówno form miękkich jak i agresywnych bez określania proporcji każdego z nich. W tym celu przydatnymi okazują się przypadki akcji protestacyjnych konsumentów muzułmańskich względem produktów duńskich (ilustrujące formy agresywne) oraz akcje protestacyjne konsumentów ukraińskich względem towarów i usług pochodzenia rosyjskiego, co umożliwia opisanie form miękkich wykorzystujących zarówno działania komunikacyjne jak i zakupowe.



Rys. 1. Formy sprzeciwu konsumenckiego

Źródło: Opracowanie własne.

Agresywne formy sprzeciwu konsumenckiego. Królestwo Danii wobec światowego sprzeciwu Muzułmanów

Jednym z najbardziej charakterystycznych sprzeciwów konsumenckich na świecie, podczas którego wykorzystano formy agresywne były działania Muzułmanów wobec publikacji dwunastu karykatur Mahometa w duńskim czasopiśmie *Jyllands-Posten* w 2005 roku¹⁰. Początkowo sprzeciw tej grupy religijnej miał miejsce w Kopenhadze, aby następnie przenieść się na kolejne duńskie miasta jak również pozostałe kraje Europy, co było związane z przedrukowywaniem przez kolejne pisma kwestionowanych wizerunków¹¹. Sprzeciw muzułmański wobec powyższych działań wykorzystywał często wybuchy przemocy, palenie duńskich flag, niszczenie witryn sklepowych, palenie samochodów, wysyłanie gróźb do dziennikarzy pisma *Jyllands-Posten* oraz członków duńskiego rządu, którzy odmawiali przeproszenia Muzułmanów za wydrukowanie karykatur¹². Prawdopodobnie to właśnie decyzja duńskiego rządu przeważała ostatecznie, że sprzeciwem zostało nie tylko wspomniane czasopismo, lecz również produkty pochodzenia duńskiego.

Wraz z rozwojem akcji protestacyjnej, w internecie opublikowana została lista produktów pochodzenia duńskiego, które objęte zostały bojkotem konsumentów muzułmańskich. Działania te nie dotyczyły jedynie grup zamieszkujących Danię, lecz przyłączyli się do niej również konsumenci muzułmańscy z całego

¹⁰ <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/01/30/AR2006013001316.html>, [dostęp z dn. 15.07.2015 r.].

¹¹ <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/11341599/Prophet-Muhammad-cartoons-controversy-timeline.html>, [dostęp z dn. 15.07.2015 r.].

¹² <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=522359>, [dostęp z dn. 16.07.2015 r.].

świata¹³. Do najbardziej brutalnych akcji protestacyjnych dochodziło w krajach Bliskiego Wschodu. Na początku 2006 roku spalono duński konsulat w Bejrucie oraz duńską ambasadę w Damaszku¹⁴. W wyniku zamieszek w Libii oraz pacyfikacji policji życie straciło kilkanaście osób biorących udział w akcjach protestacyjnych.

W kilka tygodni od wybuchu skandalu sprzeciw wobec publikacji karykatur Mahometa przerodził się w akcje protestacyjne przeciwko produktom duńskim, by ostatecznie eskalować w wybuchy agresji przeciwko wielu innym krajom Zachodnim. Podczas jego trwania w dość wyraźny sposób doszło do polaryzacji obozów na przeciwników i zwolenników publikacji rysunków przedstawiających islamskiego proroka. Z jednej strony, część rządzących państw europejskich odmówiło przeproszenia za publikacje karykatur, argumentując swą decyzję wolnością prasy i liberalnym rynkiem. Z drugiej strony organizacje religijne, nie tylko związane z Islamem, wyraziły dezaprobatę wobec działań czasopism oraz reakcji rządzących¹⁵. Choć najmniej aktywną rolę w całych wydarzeniach odegrali duńscy przedsiębiorcy, to właśnie oni najsilniej odczuli ich skutki opisywanych wydarzeń.

Skutki akcji protestacyjnych i bojkotów okazały się stosunkowo kosztowne dla duńskich przedsiębiorców eksportujących swe towary na rynki Bliskiego Wschodu. Arla Food Plant w Arabii Saudyjskiej szacowała dzienne straty na tamtejszych rynkach na kwotę 1,7 milionów dolarów. Ponad to firma zmuszona była odesłać do kraju ponad 800 pracowników w związku z kurczącymi się dochodami oraz w celu ich ochrony przed możliwymi zamachami lub protestami przed siedzibą firmy¹⁶. Ciężarówki z dostawami duńskiego masła Lurpak zostały zatrzymane w niektórych częściach Libanu, co uniemożliwiło ich dowóz na czas do lokalnych sklepów¹⁷. Również inne produkty spożywcze duńskiego pochodzenia znajdujące się na liście produktów objętych bojkotem były przez lokalnych sprzedawców usuwane ze sklepów¹⁸. Przed bojkotem konsumentów muzułmańskich udało się efektywnie uchronić jednej z najbardziej popularnych marek oferujących klocki dla dzieci – Lego, która w wyniku niepodkreślania w swych kampaniach marketingowych duńskiego pochodzenia, nie została przez ten segment konsumentów

¹³ <http://universitypost.dk/article/ten-years-muhammad-cartoon-crisis-2005-2015>, [dostęp z dn. 16.07.2015 r.].

¹⁴ <http://www.dw.com/pl/islamski-gniew/a-2684741>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

¹⁵ <http://wyborcza.pl/1,76842,3147589.html>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

¹⁶ <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/02/10/AR2006021001821.html>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

¹⁷ <http://www.dailystar.com.lb/Business/Lebanon/2006/Feb-07/7108-danish-food-importer-boycott-hurting-sales.ashx>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

¹⁸ <http://www.ft.com/cms/s/0/8f24bb46-9a60-11da-8b63-0000779e2340.html#axzz3g5D1rDuL>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

odpowiednio rozpoznana i nie zanotowała istotnych strat¹⁹. Strategia kamuflowania swego pochodzenia w tym przypadku odniosła zamierzony skutek.

O ile bojkot konsumentów muzułmańskich miał negatywne skutki dla części duńskich przedsiębiorstw, które zmuszone były do ograniczenia zatrudnienia i podejmowania kosztownych działań komunikacyjnych na rynkach Bliskiego Wschodu, o tyle gospodarka samej Danii nie odniosła znacznych strat w wyniku opisywanych wydarzeń. Choć spadek sprzedaży w niektórych krajach Bliskiego Wschodu jak Arabia Saudyjska czy Iran oscylował w pierwszych miesiącach bojkotu w granicach 40–50%²⁰ to zjawisko to miało stosunkowo mały wpływ na gospodarkę Danii, której jedynie 3% eksportu docelowego stanowiły wówczas tamtejsze rynki²¹. Wartym podkreślenia jest, że nawet całkowita utrata konsumentów muzułmańskich nie byłaby odczuwalna dla tego kraju. Z drugiej strony w wyniku akcji antybojkotowych, część konsumentów zachodnich, która wcześniej nie była świadoma duńskiego pochodzenia produktów bądź też nie była ich regularnymi nabywcami, zaczęła takowe produkty kupować²². Z jednej strony zjawisko to odzwierciedlało solidaryzowanie się części konsumentów z duńskimi produktami, z drugiej stanowiło sprzeciw wobec przemocy i akcji dewastacyjnych, których dopuściła się część muzułmańskich protestujących. Analiza pozytywnych skutków bojkotu jest również przedmiotem licznych badań naukowych, z których wynika jednoznacznie, że część lokalnych konsumentów bez względu na pochodzenie czy charakterystykę socjo-demograficzną zaczyna wspierać rodzimych producentów w obliczu bojkotu, wyrażając tym samym swą solidarność wobec wspólnoty²³.

Analizując agresywną formę sprzeciwu konsumentów wobec zachowań rynkowych nie sposób nie dostrzec, że ma ona stosunkowo ograniczony zasięg, tworzy silną polaryzację wewnątrzspołeczną oraz prowadzi do akcji odwetowych. Z jednej strony w wyniku swych protestów konsumenci muzułmańscy osłabili część duńskich producentów, która bezpośrednio nie była nawet stroną konfliktu. Z drugiej strony flagowe duńskie marki oraz duńska gospodarka nie poniosły zamierzonych strat. Co więcej postulaty muzułmańskie o zaprzestaniu drukowania karykatur Mahometa oraz przeproszenie społeczności wyznającej Islam nie zostały całkowicie spełnione, a część konsumentów, która wcześniej nie kupowała produktów duńskiego pochodzenia zaczęła takowe produkty nabywać w celu zamianifestowania swojego sprzeciwu wobec używania siły.

¹⁹ <http://www.foxnews.com/story/2006/02/16/muslim-boycotts-hurt-danish-firms.html>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²⁰ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/5329642.stm>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²¹ https://atlas.media.mit.edu/en/explore/tree_map/hs/export/dnk/show/all/2006/, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²² <http://www.parapundit.com/archives/003253.html>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²³ J. Fischer, *Boycott or Buycott? Malay Middle-Class Consumption Post-9/11*, *Ethnos: Journal of Anthropology*, Vol. 72/ 1, 2007, s. 31–33.

Miękkie formy sprzeciwu konsumenckiego – Konsumentci Ukraińscy wobec produktów rosyjskich po konflikcie krymskim

Dotychczas większość protestacyjnych akcji konsumenckich na terenie Europy przybierała formy miękkie. W mediach społecznościowych istnieje wiele grup skupiających konsumentów, chcących wyrazić swoją dezaprobatę wobec konkretnych podmiotów rynkowych. Wśród nich istnieją zarówno grupy skupiające tysiące użytkowników internetu jak np. konsumentów protestujący ustawicznie przeciwko praktykom marki Nestle, jak również mikrogrupy składające się z kilku konsumentów, którzy w jakiś sposób czują się urażeni polityką prowadzoną przez producentów bądź sprzedawców. Jak pokazuje praktyka, tylko część konsumentów deklarujących niezadowolenie lub prowadzenie bojkotu, faktycznie czyni tak dokonując swych decyzji zakupowych. Wielokrotnie przy analizie zachowań konsumenckich dostrzega się zjawisko bojkotu deklaracyjnego rozumianego jako wspieranie protestujących i identyfikowanie się z daną grupą nabywców bez przestrzegania postulowanych działań w sytuacjach zakupowych. Stąd zidentyfikowanie miękkiego sprzeciwu konsumenckiego, w którym wykorzystano zarówno narzędzia komunikacyjne jak i zakupowe jest często dość trudne.

Jednymi z najbardziej wartościowych przykładów ilustrujących wspomnianą formę sprzeciwu konsumenckiego są akcje protestacyjne konsumentów ukraińskich zorganizowane w wyniku konfliktu z Federacją Rosyjską i prorosyjskimi separatystami na wschodzie Ukrainy w 2013 roku. Genezą powyższych wydarzeń, które doprowadziły do największej akcji bojkotu konsumenckiego w historii tego kraju były silne podziały wewnętrzne oraz sprzeciw wobec ingerencji Federacji Rosyjskiej w wewnętrzne sprawy sąsiada. Mieszkańcy wschodniej i centralnej Ukrainy dążąc do integracji z Unią Europejską doprowadzili do obalenia prorosyjskiego prezydenta Wiktora Janukowycza w 2013 roku. Nastroje względem Federacji Rosyjskiej w społeczeństwie ukraińskim ulegały coraz większemu pogorszeniu, szczególnie, że władze tego państwa oskarżano o podżeganie do brutalnego rozpędzenia manifestujących podczas Euromajdanu w centrum Kijowa. Kolejnymi punktami zwrotnymi podczas konfliktu była niezgodna z prawem międzynarodowym aneksja ukraińskiego Krymu przez Rosję w 2014 roku oraz oskarżenie o wspieranie militarne i finansowe prorosyjskich separatystów na terenie wschodniej Ukrainy, walczących o utworzenie samodzielnych republik, a w konsekwencji wcielenie ich do Federacji Rosyjskiej. Dążenia Ukrainy do integracji z Unią Europejską wsparte zostały przez państwa Zachodu, których stosunki z Federacją Rosyjską uległy znacznemu większemu pogorszeniu po zestrzeleniu samolotu linii Malaysia Airlines lecącego z Amsterdamu do Kuala Lumpur. W wyniku katastrofy zginęło 298 osób – głównie

Holendrów (193 osoby), a o jej spowodowanie oskarżono prorosyjskich separatystów mających korzystać wówczas z rosyjskiego uzbrojenia²⁴.

Wspomniany konflikt prócz natury militarnej i politycznej cechowały również znaczne ograniczenia ekonomiczne. Zarówno Federacja Rosyjska jak i część państw wspólnoty międzynarodowej nałożyła na siebie sankcje gospodarcze. Embargo rosyjskie wprowadzone na towary ukraińskie w sierpniu 2013 stało się bezpośrednią przyczyną rozpoczęcia akcji protestacyjnych przez konsumentów ukraińskich na produkty pochodzenia rosyjskiego. Organizatorem akcji nazwanych „Nie kupuj rosyjskich produktów” była organizacja pozarządowa Vidsich, która znana jest na Ukrainie z wcześniejszych działań na rzecz społeczeństwa obywatelskiego i świadomej konsumpcji²⁵. Działania protestacyjne opisywane są w dwóch fazach. Pierwsza z nich miała miejsce pod koniec roku 2013 i było bezpośrednio związane z wcześniej wspomnianym embargiem handlowym nałożonym przez Rosję na towary pochodzenia ukraińskiego. Druga faza w postaci nasilenia wcześniejszych działań bojkotowych miała miejsce na początku roku 2014 wraz z aneksją Krymu. Akcja protestacyjna przygotowana przez Vidsich jest szczególnie warta analizy z tego względu, że została bardzo starannie zaplanowana pod względem marketingowym, co na tamtejszym rynku nie jest zjawiskiem częstym, nie tylko w przypadku kampanii społecznych, ale również w działaniach komercyjnych.

Analiza wspomnianego sprzeciwu konsumenckiego pozwala na wyodrębnienie bardzo wyraźnie zarysowanych etapów kampanii, która zainaugurowana została za pośrednictwem mediów społecznościowych, przypominając wiele analogicznych akcji mających miejsce na rynkach zachodnich. Podczas pierwszego etapu działań tworzone grupy zrzeszające uczestników protestów, sporządzano listy produktów pochodzenia rosyjskiego, których nie powinno się kupować, przekazywano informacje o sklepach prowadzących sprzedaż nieaprobowanych towarów. W drugim etapie kampanii działania internetowe zostały przeniesione na grunt rynku realnego – drukowano ulotki, plakaty, banery, co umożliwiałało przekazywanie informacji o prowadzonej akcji do osób, które nie miały dostępu do internetu. O ile w pierwszym etapie działania protestacyjne wspierane były przez konsumentów młodych, o tyle drugi etap gromadził coraz większą grupę konsumentów starszych. W trzecim etapie organizowane były, z kolei, pokojowe protesty w ponad 50 miastach oraz flash moby. Ta część akcji protestacyjnych wydaje się szczególnie interesująca z punktu widzenia narzędzi zakupowo-komunikacyjnych, gdyż wykorzystano w niej nowoczesne technologie w celu rozpoznawania pochodzenia produktów. Z wywiadu z konsumentami ukraińskimi biorącymi udział w akcjach protestacyjnych wynika, że w części sklepów na półkach obok

²⁴ http://www.huffingtonpost.ca/2014/07/17/ukraine-plane-crash_n_5595913.html, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²⁵ <http://euromaidanpress.com/2014/10/10/economic-boycott-the-tricolor-as-a-label-for-russian-goods/>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

produktów pochodzenia rosyjskiego umieszczano trójkolorowe flagi, aby poinformować z jakim towarem mają do czynienia. W wyniku takiego podejścia rosyjskie produkty zaczęły zalegać na półkach, co świadczyć miało o skuteczności bojkotu zarówno pod względem informacyjnym jak i zakupowym. Jednocześnie zauważono, że część producentów rosyjskich zaczęła zmieniać kody produktów, maskując rosyjskie pochodzenie towarów²⁶. Ta swoista strategia kamuflażu miała wprowadzić ukraińskich konsumentów w błąd oraz doprowadzić do nieświadomego kupowania produktów z ukrytym lub fałszywym miejscem pochodzenia. W wyniku tych działań na rynku ukraińskim pojawiła się aplikacja na smartfony o nazwie „Boycott Invaders”, która po zeskanowaniu kodów pozwalała na zidentyfikowanie pochodzenia danego towaru²⁷. Pozwoliło to wielu konsumentom na uniknięcie produktów uznanych za niepożądane.

Wraz z kolejnymi doniesieniami światowych mediów na temat konfliktu na wschodniej Ukrainie, w wyniku, którego śmierć ponieśli zarówno żołnierze jak i cywile, do akcji protestacyjnych dołączały się kolejne państwa Zachodniej Europy i Ameryki. W żadnym z nich, kampanie protestacyjne nie były jednak równie silne jak na Ukrainie, co z pewnością wiązało się z bezpośrednim zaangażowaniem kraju we wspomniany konflikt. Ze statystyk publikowanych przez media wynika, że akcje protestacyjne doprowadziły do znacznego spadku sprzedaży towarów rosyjskich na Ukrainie. Znacznie większą skuteczność akcji bojkotowych pod względem zakupowym odnotowano w zachodniej i centralnej części kraju, gdzie sprzedaż towarów rosyjskich miała spaść o nawet 60%, aniżeli w części wschodniej (spadek ~20%)²⁸. Mieszkańcy tego rejonu są znacznie bardziej prorosyjscy niż Ukraińcy zachodni, co jednak w wyniku krwawego konfliktu zaczyna również ulegać zmianie. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez TNS w sierpniu 2014 roku 46% Ukraińców brała czynny udział w bojkocie²⁹. Ważnym zaznaczenia jest również, że akcja bojkotowa nie dotyczyła jedynie produktów spożywczych, lecz dotknęły w podobnym stopniu usługodawców, w tym banki z rosyjskim kapitałem³⁰. Wraz rozwojem wydarzeń akcje protestacyjne nie ulegały osłabieniu. W roku 2015 prócz bojkotu produktów i usług rosyjskich postulowało się jednocześnie bojkot Mistrzostw Świata w Piłkę Nożną, mających odbywać się w Rosji w 2018 roku³¹, wcześniej w części kin zawieszono wyświet-

²⁶ <http://euromaidanpress.com/2014/03/27/russian-manufacturers-have-started-assigning-ukrainian-barcodes-to-their-goods/>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

²⁷ <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.smtmobile.boycottrussia.ukr&hl=en>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

²⁸ <http://ukr-online.com/economy/5896-u-serednomu-prodazh-tovarv-z-rf-vpav-na-35-50.html>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

²⁹ <http://www.pravda.com.ua/news/2014/08/18/7035146/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

³⁰ <http://www.pravda.com.ua/news/2014/07/14/7031872/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

³¹ <http://www.theguardian.com/football/2015/mar/16/ukraine-president-petro-poroshenko-world-cup-2018-boycott-russia>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

lanie rosyjskich filmów i postulowano analogiczne ograniczenia w ukraińskich kanałach telewizyjnych³². Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi na zlecenie TSN, w wyniku akcji bojkotowych rosyjskie firmy sprzedające produkty żywnościowe na Ukrainie straciły około 100 milionów dolarów, silnie ucierpiały firmy odzieżowo-obuwnicze oraz przedsiębiorstwa dostarczające gaz³³.

Prowadzone przez konsumentów ukraińskich akcje protestacyjne wobec rosyjskich towarów i usług nie osłabiły w znaczny sposób rosyjskiej gospodarki, nie doprowadziły również do zaprzestania konfliktu we wschodniej Ukrainie. Podobnie jak w przypadku działań protestacyjnych konsumentów muzułmańskich, działania ukraińskie miały zdecydowanie bardziej demonstracyjny charakter aniżeli doprowadziły do rozwiązywania konkretnego problemu. Ma to związek przede wszystkim ze skalą działań w obu przypadkach – przedmiotem protestów stały się w rzeczywistości gospodarki całych krajów, na które zdecydowanie trudniej jest wpływać grupom konsumentów, niż na pojedynczych przedsiębiorców. Dywersyfikacja eksportowa jest w takiej sytuacji naturalnym narzędziem ograniczania ryzyka spowodowanego bojkotem konsumentów, które w opisanych przypadkach doprowadziło do względnie niskiej skuteczności podjętych działań.

Podsumowanie i dyskusja

Sprzeciw konsumentów wobec niepożądanych zachowań oferentów jest w literaturze często klasyfikowany ze względu na rozliczne czynniki. W artykule przedstawiono podział form protestów konsumenckich ze względu na występowanie lub nie czynnika w postaci siły fizycznej. W wyniku nominalnego podziału zjawiska określono formy miękkie (w ramach, których wyróżniono narzędzia komunikacyjne, zakupowe oraz komunikacyjno-zakupowe) oraz agresywne. Ich charakterystyka na podstawie studiów przypadków – bojkotu konsumentów muzułmańskich wobec produktów duńskich oraz konsumentów ukraińskich wobec towarów i usług rosyjskich pozwala stwierdzić, że występowanie lub nie występowanie siły fizycznej nie jest decydujące w sukcesie akcji protestacyjnych rozumianych jako osiągnięcie pierwotnego celu organizatorów.

Brak pożądanego rezultatu w przypadku przedstawionych działań wiąże się przede wszystkim z wielkością podmiotu objętego bojkotem. Zarówno w zilustrowanym przypadku działań miękkich jak i agresywnych konsumenci prowadzili działania protestacyjne przeciwko wszystkim produktom i usługom danego pochodzenia. Innymi słowy akcje te nakierowane były na osłabienie gospodarek

³² <https://vk.com/norukino>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

³³ <http://euromaidanpress.com/2014/09/21/russian-food-industry-loses-100-million-from-ukrainian-boycott/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

danych krajów, co wydaje się ekonomicznie trudne wobec zdywersyfikowanej struktury eksportowej. Praktyka rynkowa pokazuje, że znacznie częściej działania bojkotowe okazują się skuteczne w przypadku działań mikro – dotyczących pojedynczych producentów, usługodawców czy sprzedających aniżeli działań makro – nakierowanych na całe grupy podmiotów.

Z przedstawionych przykładów wartym analizy są formy agresywnego sprzeciwu konsumentckiego. W przypadku użycia przemocy w protestach konsumentów muzułmańskich udało się zauważyć, że część nabywców, która wcześniej nie kupowała produktów określonego pochodzenia zaczęła dokonywać takich zakupów ze względu na solidaryzowanie się z określonymi wartościami lub brak zgody na użycie przemocy. Charakterystyka tego swoistego zjawiska konwersji i jego skala nie została dotychczas w literaturze naukowej szczegółowo opisana, chociaż wydaje się tego warta ze względu na jej aktualność i wpisywanie się we współczesne trendy marketingu jak np. koncepcje świadomego konsumpcjonizmu, zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności rynku. Wydaje się zatem, że jej opis i zbadanie może być szansą na zrozumienie postaw nabywców i ich wykorzystanie w działaniach z zakresu komunikacji kryzysowej.

Bibliografia

- Abosag I., Farah M., *The influence of religiously motivated consumer boycotts on brand image, loyalty and product judgment*, European Journal of Marketing, Vol. 48 Iss 11/12.
- Albayati M., Kamariah N., Mat N., Anwar Salem Musaibah, Hassan Saleh Aldhaafri, Ebrahim Mohammed Almatari, *Participate In Boycott Activities Toward Danish Products From The Perspective Of Muslim Consumer*, American Journal of Economics, June 2012.
- Borowska A., *Zmiany na rynku jabłek w Polsce z uwzględnieniem jabłek regionalnych*, Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich, T. 100, z. 1, 2013.
- Fischer J., *Boycott or Buycott? Malay Middle-Class Consumption Post-9/11*, Ethnos: Journal of Anthropology, Vol. 72/ 1, 2007.
- Kirschbaun E., *The Boycott of Americans Good begins in Germany*. <http://www.rense.com/general36/boycottofamerican.htm>, [dostęp z dn. 13.04.2015 r.].
- Kristofferson K., White K., Peloza J., *The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action*, Journal of Consumer Research, Vol. 40 /6, 2014.
- Papadopoulos N., Heslop L., *Country equity and country branding: Problems and prospects*, Journal of Brand Management, vol. 9, no. 4, 2002.
- Smith M., Qianpin L., *The Role of Occupation in an Integrated Boycott Model: A Cross-Regional Study in China*, Journal of Global Marketing, Vol. 23 /2, 2010.
- Vannerson F., *Wine, Francophobia and Boycotts*, <http://www.liquidasset.com/vannerson.pdf> [dostęp z dn. 13.04.2015 r.].
- <http://euromaidanpress.com/2014/03/27/russian-manufacturers-have-started-assigning-ukrainian-barcode-to-their-goods/>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].
- <http://euromaidanpress.com/2014/09/21/russian-food-industry-loses-100-million-from-ukrainian-boycott/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<http://euromaidanpress.com/2014/10/10/economic-boycott-the-tricolor-as-a-label-for-russian-goods/>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/5329642.stm>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<http://ukr-online.com/economy/5896-u-serednomu-prodazh-tovarv-z-rf-vpav-na-35-50.html>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<http://universitypost.dk/article/ten-years-muhammad-cartoon-crisis-2005-2015>, [dostęp z dn. 16.07.2015 r.].

<http://www.dailystar.com.lb/Business/Lebanon/2006/Feb-07/7108-danish-food-importer-boycott-hurting-sales.ashx>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

<http://www.dw.com/pl/islamski-gniew/a-2684741>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

<http://www.foxnews.com/story/2006/02/16/muslim-boycotts-hurt-danish-firms.html>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<http://www.ft.com/cms/s/0/8f24bb46-9a60-11da-8b63-0000779e2340.html#axzz3g5D1rDuL>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

http://www.huffingtonpost.ca/2014/07/17/ukraine-plane-crash_n_5595913.html, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=522359>, [dostęp z dn. 16.07.2015 r.].

<http://www.parapundit.com/archives/003253.html>, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<http://www.pravda.com.ua/news/2014/07/14/7031872/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<http://www.pravda.com.ua/news/2014/08/18/7035146/>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/11341599/Prophet-Muhammad-cartoons-controversy-timeline.html>, [dostęp z dn. 15.07.2015 r.].

<http://www.theguardian.com/football/2015/mar/16/ukraine-president-petro-poroshenko-world-cup-2018-boycott-russia>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/01/30/AR2006013001316.html>, [dostęp z dn. 15.07.2015 r.].

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/02/10/AR2006021001821.html>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

<http://wyborcza.pl/1,76842,3147589.html>, [dostęp z dn. 17.07.2015 r.].

https://atlas.media.mit.edu/en/explore/tree_map/hs/export/dnk/show/all/2006/, [dostęp z dn. 19.07.2015 r.].

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.smtmobile.boycottrussia.ukr&hl=en>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

<https://vk.com/norukino>, [dostęp z dn. 20.07.2015 r.].

Karolina Słoń

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

NARZĘDZIA MARKETINGOWE W PODMIOTACH EKONOMII SPOŁECZNEJ

Wstęp

Ekonomia społeczna we współczesnym świecie rośnie w siłę. Istnieje pogląd, że działania podmiotów ekonomii społecznej są najbardziej potrzebne tam, gdzie aktywność sektora prywatnego i publicznego jest niewystarczająca. Należą do niej podmioty, które nie tylko tak jak kiedyś oczekują pomocy polegającej jedynie na finansowaniu ich działalności, ale to takie organizację, które dbają o pozytywnym wizerunek w środowisku, a ich głównym celem jest dawanie czegoś od siebie, a nie tylko branie. Podmioty te, działają prężnie szczególnie na rynku lokalnym. Wraz z rozwojem gospodarki wzrosła znacząco ilość tych podmiotów, dlatego też na pewnym etapie musiały one zacząć stosować działania marketingowe, które pomogły by im w stworzeniu marki, zwróceniu uwagi dobroczyńców i fundatorów. W swojej pracy chcę wyjaśnić istotę ekonomii społecznej, podstawowe pojęcia związane z marketingiem. Wskazać jakie korzyści wynikają ze stosowania marketingu, oraz zastanowić się, czy argumenty przeciwników stosowania marketingu w organizacjach non profit są słuszne.

Ekonomia społeczna – podstawowe pojęcia

Segment gospodarki jakim jest ekonomia społeczna, posiada wiele interpretacji. Nie można powiedzieć, o żadnej, że jest zła, ale na pewno stanowi indywidualny punkt widzenia, osoby, która to pojęcie interpretuje. Podział zazwyczaj czyni się poprzez odwołania do wartości, które stanowią punkt odniesienia dla działania podmiotów tego sektora. Ekonomia społeczna to obszar, w którym podmioty nie są nastawione na zysk, lecz na realizację celów społecznych, z których najistotniejszym jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Dodatkowo jednostki te nie są kontrolowane przez organizacje administracji publicznej, lecz przez oby-

wateli lub organizacje społeczne, które oferują swoje dobra i usługi wypełniając cele społeczne, które przynoszą korzyści szerokiemu spektrum odbiorców¹.

Pojęcie ES dotyka wielu sfer życia i jest pojęciem niejednoznacznym. Europejska Sieć Badań nad Gospodarką Społeczną (EMES) wyróżnia pojęcie ekonomii społecznej, jako *dziedziny aktywności, której instytucjonalne granice odpowiadają granicom szeroko rozumianego trzeciego sektora*².

K. Wygnański nie utożsamia pojęć ekonomii społecznej i przedsiębiorstwa społecznego. Według niego *ekonomia społeczna to jedynie zbiór instytucji i specyficzny rodzaj ekonomii, charakteryzujący się specyficznymi społecznymi cechami. To także, sieć, przestrzeń, sposób komunikacji między uczestnikami, możliwość mobilizowania różnorodnych zasobów, raczej dostęp do dóbr niż ich posiadanie*³.

Zdaniem Jana Herbsta – socjologa:

*Ekonomia społeczna to obszar dobrowolnej, spontanicznej działalności, która podporządkowana jest w całości lub częściowo celom społecznym (przede wszystkim zaś społecznej lub ekonomicznej emancypacji określonych grup), realizowanym poprzez wykorzystanie instrumentów ekonomicznych*⁴.

Karta zasad gospodarki społecznej CEP–CMAF z 2002 roku, w której przedstawiono jedną z definicji organizacji należących do ekonomii społecznej:

Organizacje ekonomii społecznej są to podmioty gospodarcze i społeczne działające we wszystkich sektorach. Wyróżniają się one głównie swoimi celami oraz charakterystyczną formą przedsiębiorczości. Ekonomia społeczna obejmuje organizacje takie jak spółdzielnie, towarzystwa wzajemnościowe, stowarzyszenia i fundacje. Przedsiębiorstwa te są szczególnie aktywne w niektórych obszarach, takich jak ochrona socjalna, usługi społeczne, ochrona zdrowia, bankowość, ubezpieczenia, produkcja rolnicza, kwestie konsumenckie, praca stowarzyszeniowa, rzemiosło, mieszkalnictwo, dostawy, usługi sąsiedzkie, edukacja i szkolenia oraz obszar kultury, sportu i rekreacji⁵.

Zgodnie z zamierzeniami Komisji Europejskiej rozwój ekonomii społecznej ma się przyczynić do⁶:

- zwiększenia efektywności konkurencji,
- powstawania nowych miejsc pracy,
- aktywizacji poprzez uczestnictwo w organizacjach typu członkowskiego,
- zwiększenie poczucia wspólnoty i solidarności,
- integracja gospodarki.

¹ J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] red. J. Hausner, *Ekonomia społeczna a rozwój*, Kraków 2008, s. 11–12.

² K. Głębicka, *Ekonomia społeczna. Podmioty i instrumenty*, Warszawa 2009, s. 13.

³ K. Wygnański, P. Frączak, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Warszawa 2006, s. 32.

⁴ J. Herbst, *Geografia Polskiej ekonomii społecznej*, Warszawa 2006, s. 6.

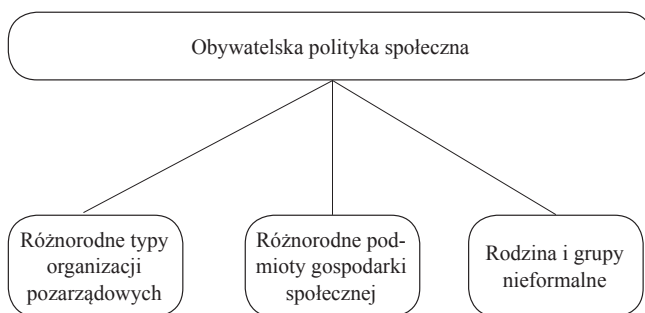
⁵ *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii społecznej*, Warszawa 2012, s. 10.

⁶ K. Głębicka, *Ekonomia społeczna. Podmioty i instrumenty*, Warszawa 2009, s. 19.

Ekonomia społeczna jako element polityki społecznej

Podmioty ekonomii społecznej są to takie organizacje, które w swoim zakresie obowiązków mają przede wszystkim aktywizację zawodową osób i grup wykluczonych społecznie. Często zamiennie stosowane jest pojęcie gospodarki społecznej. Ekonomia społeczna stanowi uzupełnienie luki w polityce społecznej. Działają tam, gdzie rola państwa lub sektora prywatnego nie jest wystarczająca, dlatego też trzeci sektor stanowi pewnego rodzaju alternatywę. Te instytucje charakteryzują się następującymi cechami⁷:

- otwarte i dobrowolne uczestnictwo,
- cele indywidualne i społeczne są ważniejsze niż zgromadzony kapitał czy uzyskany zysk,
- demokratyczna kontrola członków,
- niezależność od władz państwowych,
- zgromadzona nadwyżka finansowa jest przeznaczona na usługi społeczne.



Rys. 1. Komponenty obywatelskiej polityki społecznej

Źródło: M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska Polityka Społeczna*, Warszawa 2007, s. 51.

Rodzaje relacji międzysektorowych⁸:

- rywalizacja – strony realizują bez ograniczeń, niezależnie od siebie, nie ma miejsca wymiana żadnych informacji między nimi oraz nie wykazują chęci do współpracy,
- współdziałanie – sytuacja, w której zainteresowani działają na wspólnej płaszczyźnie w sposób nieciągły, nie ma ustalonych zasad i norm regulujących kontakty między nimi,
- partnerstwo – strony razem analizują potrzeby, podejmują wspólne decyzje o działaniach i razem je realizują na podstawie jednogłośnie ustalonych reguł.

⁷ Tamże, s. 78.

⁸ M. Grewiński, S. Kamiński, *Obywatelska Polityka Społeczna*, Warszawa 2007, s. 122.

Do najpopularniejszych podmiotów ekonomii społecznej w Polsce zaliczamy:

- Przedsiębiorstwa społeczne,
- Spółdzielnie socjalne,
- Zakłady Aktywności Zawodowej,
- Stowarzyszenia,
- Fundacje,
- Organizacje gospodarcze,
- Centra Integracji Społecznej,
- Kluby Integracji Społecznej,
- Warsztaty terapii zajęciowej,
- Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych.

Tabela 1. Kompetencje podmiotów ekonomii społecznej

Funkcja	Opis
Integracja społeczna i działalność na rynku pracy	Głównym celem jest podniesienie szans na rynku pracy, oraz faktyczne zatrudnienie tymczasowo lub na stałe. Rynek Pracy podlega szybkim zmianom. Sytuacja bezrobocia w Polsce coraz bardziej się pogłębia, dlatego też nieocenioną jest rola podmiotów ekonomii społecznej.
Dostarczanie usług publicznych	Usługi są skierowane na rynek, usługi wzajemne, ale także usługi o charakterze publicznym.
Usługi społeczne (pożytku publicznego)	Wśród nich wyróżnia się usługi edukacyjne (prowadzenie szkoły czy też przedszkola), usług socjalne (prowadzenie schroniska dla bezdomnych), usługi opiekuńcze, działania w obszarze służby zdrowia, czy też przedsięwzięcia związane z prowadzeniem szkoleń, poradnictwem czy stażami wpierającymi rynek pracy.
Usługi techniczne (usługi pożyteczności publicznej)	Mogą one dotyczyć np. utrzymywania zielni miejskiej i innych prac porządkowych dotyczących mienia publicznego. Pokrewne temu są usługi związane ze zbieraniem odpadów i ich utylizacją.
Usługi o charakterze wzajemnym	Mogą to być ubezpieczenia wzajemne (Tuw-y), usługi zdrowotno-opiekuńcze, spółdzielnie telefoniczne, Banki Czasu, LETS-y czy systemy barterowe. Wzajemność jest – obok solidarności – podstawowym filarem ekonomii społecznej. Mimo, iż nie generuje zysku w formie pieniężnej, to uzyskują się znacznie więcej – wartość dodaną przedsięwzięcia i maksymalizację zysku społecznego.
Dostarczanie dóbr publicznych i rozwój wspólnot lokalnych	Dotyczy to głównie działalności w obszarze ochrony środowiska, bezpieczeństwa publicznego, ochrony lokalnych tradycji, czyli obszarów, które mają ogromny wpływ na jakość życia lokalnej społeczności.
Działalność handlowa i produkcyjna	Działalność handlowa i produkcyjna przedsiębiorstw społecznych może dotyczyć zarówno dóbr wytwarzanych przez same przedsiębiorstwa społeczne, jak i pośrednictwa w sprzedaży dóbr wytworzonych przez inne podmioty.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Wygnański, *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Szczecin 2009, s. 13–17.

Co to jest marketing?

Pojęcie marketingu pojawiło się w wyniku zachodzących przemian społeczno-gospodarczych jako odpowiedź przedsiębiorstw na widoczne zmiany. Pochodzi od słowa „market” oznaczającego rynek. Jest to proces długotrwały dotyczący gospodarki rynkowej. Marketing to narzędzie przydatne wszystkim podmiotom, powinny je stosować przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, usługowe oraz instytucje nie nastawione na zysk⁹.

Zdaniem Ph. Kotlera *marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę produktów mających wartość*¹⁰.

Skuteczny marketing wymaga od organizacji wzięcia pod uwagę czterech składników. Twórcą tej koncepcji był McCarthy, i to dzięki niemu *4P* zostało wprowadzone do słownika w dziedzinie marketingu. Do *4P* należy¹¹:

- produkt,
- cena,
- dystrybucja,
- promocja.

Koncepcja przedstawiona przeze mnie powyżej jest bardzo uproszczona i ciągle podlega krytyce. Jest skoncentrowana na sprzedaży produktów. Ponieważ większość organizacji non profit zajmują się działalnością usługową, koncepcja została rozszerzona do *7P*:

- otoczenie fizyczne,
- proces,
- ludzie.

Zastanawiając się nad tym, co marketing ma do zaoferowania organizacjom o charakterze niedochodowym i czy w ogóle marketing można stosować w tego typu organizacjach, spotykamy definicję marketingu stworzoną przez Kotlera w 1969 roku, która głosi że *marketing jest zdolny wyjść poza swą wąsko postrzeganą rolę odgrywaną w organizacjach komercyjnych i nabrać szerszego, społecznego znaczenia*. Zdefiniowany został marketing jak *zaspokojenie potrzeb ludzkich dokonane z wyczuciem*¹².

Korzyści stosowania marketingu stosowanego w organizacjach niekomercyjnych¹³:

- marketing może podnieść poziom zadowolenia klienta,
- marketing może pomóc w pozyskiwaniu funduszy przez organizację non profit,

⁹ A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004, s. 13.

¹⁰ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 6.

¹¹ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004, s. 30–31.

¹² Tamże, s. 31.

¹³ Tamże, s. 33–34.

- zastosowanie profesjonalnego podejścia do marketingu może pomóc organizacji w określeniu jej wyróżniających kompetencji,
- profesjonalne podejście do marketingu wyznacza też organizacjom ramy działania.

Marketing organizacji non profit dotyczy czterech rodzajów działalności¹⁴:

- usług ogólnospołecznych – przystosowanie świadczenia usług zgodnie z potrzebami odbiorców;
- idei – jest związane z organizacją inicjatyw skierowanych do całego społeczeństwa, w celu rozpowszechniania wzorów postaw, zachowań;
- osób – uwidoczniają działania jednostki co skutkuje wzrostem poparcia dla niej wśród społeczeństwa;
- organizacji – aktywność podmiotu akceptowana przez otoczenie danej jednostki.

Tabela 2. Interesariusze organizacji społecznych

Odbiorcy działań	Charakterystyka
Klienci	Korzystający z świadczonych usług przez organizację
Fundatorzy i wolontariusze	Wspomagają organizację
Pracownicy	Etatowi i społeczni, realizują założone przez organizację cele statutowe
Społeczeństwo	Otoczenie zewnętrzne organizacji, grupy nacisku, środowisko opiniotwórcze

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, [w:] red. J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 83.

Ważnym narzędziem w budowaniu relacji z naszym środowiskiem i otoczeniem jest public relations rozumianej jako *funkcji zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucjami oraz grupami*¹⁵.

Zastosowanie marketingu w funkcjonowaniu podmiotów ekonomii społecznej

Działaniami marketingowymi podmiotów ekonomii społecznej są m.in.¹⁶:

- kreowanie wizerunku organizacji – ze strony środowiska względem aktywności organizacji przejawia się poprzez akceptację jej celów, misji i sposo-

¹⁴ A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004, s. 13.

¹⁵ B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, [w:] red. J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 86.

¹⁶ Tamże, s. 87–94.

bów działania. Jeżeli wizerunek organizacji identyfikowany jest przez otoczenie z humanitaryzmem, społeczną odpowiedzialnością, partnerstwem to skutkują to partnerskie relacje i lojalność;

- fundrising – jest to proces pozyskiwania funduszy na bieżącą działalność organizacji, gromadzenie środków od osób indywidualnych, biznesu, agencji rządowych, lokalnych lub międzynarodowych, jak również ze środków Unii Europejskiej;

- zdobywanie poparcia społecznego poprzez zaspokojenia ważnych potrzeb społeczeństwa, jak również kształtowanie i integracja otoczeni;

- rozwiązywanie problemu społecznego w oparciu o relacje z mediami (media relations).

Tabela 3. Cele i instrumenty public relations organizacji pozarządowej

Cele	Instrumenty
Prezentowanie wizerunku organizacji, nadawanie rozgłosu, pozyskiwanie akceptacji publiczności	Media relations, druki informacyjne, sprawozdania z działalności – zbiorek funduszy, stron www
Pozyskiwanie fundatorów, kształtowania postaw altruistycznych w społeczeństwie	Organizowanie uroczystości połączonych z fundraisingiem, listy do fundatorów, prezentacje fundatorów, wolontariuszy, sponsorów
Kształtowanie opinii publicznej i integrowanie społeczeństwa w procesach zaspokajania ważnych społecznie potrzeb	Publikacje, wystąpienia publiczne, konferencje, seminaria, corporate identity, nazwa organizacji, logo, patron, nazwa kampanii, hasła

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, [w:] red. J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006, s. 99.

Podmioty ekonomii społecznej stosują marketing dla osiągnięcia korzyści, ale i one są narzędziem marketingowym dla przedsiębiorstw i jednostek, które stosują marketing społeczny, sponsoring czy też działania oparte na społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility).

Istotą marketingu jest wspieranie *dobroczynności, sponsoring i mecenat są czasem wrzucane do jednego worka z napisem cele charytatywne*¹⁷.

Wraz z powstaniem nowego zjawiskapojawia się wiele jego interpretacji. Jedna z nich mówi, że:

Sponsoring jest formą komunikacji firmy z rynkiem wykorzystującą fakt wspierania przez nią różnych dziedzin życia w celu zaprezentowania swego wizerunku i osiągnięcia celów marketingowych. Zastosowanie tego narzędzia promocji ma spowodować wybór oferty firmy – sponsora. Takie ujęcie sponsoringu implikuje dwa jego aspekty: komunikacyjny i wspierający¹⁸.

¹⁷ A. Grzegorzczak, *Sponsoring kultury*, Warszawa 2003, s. 47.

¹⁸ M. Datko, *Sponsoring. Klucz nowoczesnego marketingu*, Warszawa 2012, s. 34.

Ze względu na typ świadczeń wyróżniamy¹⁹:

- sponsoring finansowy,
- sponsoring w postaci świadczeń rzeczowych,
- sponsoring w postaci świadczenia usług.

Tabela 4. Formy współpracy NGO'S i biznesu

Finansowe wsparcie działań NGO's	69,15
Rzeczowa pomoc dla NGO's	58,51
Realizacja wspólnych projektów	48,81
Pożyczanie urządzeń i sprzętu przez firmy	29,79
Wsparcie merytoryczne NGO's przez biznes	27,66
Udostępnianie pomieszczeń przez biznes dla NGO's	19,15
Pracownicy biznesu włączają się w działania wolontariatu	1,89
Inne	5,32

Źródło: A. Dejnaka, *Internet jako płaszczyzna działań społecznych przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych*, [w:] *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, (red.) A. Dejnaka, B. Iwankiewicz-Rak, J. Nogiec, P. Spychała, Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa, s. 28

Korzyści jakie są uzyskiwane dzięki stosowaniu w przedsiębiorstwie sponsoringu mają przede wszystkim wpłynąć na wzrost zyskowności i obniżkę kosztów działania podmiotu, ale może też przynieść inne korzyści takie jak²⁰:

- wzrost zainteresowania inwestorów – dla których atutem będzie współpraca z przedsiębiorstwami stosującymi CSR;
- przyciągnięcie i zatrzymanie klientów – poprzez tworzenie długotrwałych relacji;
- zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy – konsumenci kierują się w swoich wyborach zaufaniem do firmy i jej wizerunkiem ze względu na wzrost świadomości społecznej,
- poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi – zakorzenienie się w społeczności, pozyskanie jej przychylności, a także wsparcie ze strony jednostek samorządu terytorialnego – te czynniki usprawniają funkcjonowanie organizacji;
- wsparcie społeczne – społeczeństwo lokalne jest siłą krytyczną, dlatego też tak ważne dla przedsiębiorstwa jest zdobycie jego zaufania;

¹⁹ Tamże, s. 55.

²⁰ Tamże, s. 34.

- wzrost konkurencyjności – jest to alternatywa to zdobywania przewagi na rynku, budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, a jednocześnie forma promocji, która pozwala wyróżnić się z tłumu;
- osiąganie nisz rynkowych – współpraca z organizacjami społecznymi, daje możliwość specyficznego do zdobycia rynku;
- wzrost poziomu kultury organizacyjnej – postępowanie wobec interesariuszy, wzajemne zaufanie i szacunek;
- motywowanie i zdobywanie lojalności pracowników – angażowanie pracowników danego przedsiębiorstwa do włączania się w działania na rzecz społeczności lokalnej pozwala im na dalszy rozwój;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników – zwiększa się poziom wrażliwości społecznej pracownika, a wizerunek firmy znacznie ulega poprawie;
- pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników – prestiż organizacji i zaufanie pracowników, zwiększa atrakcyjność danej organizacji na rynku pracy.

Mimo, iż wielu korzyści, które uzyskują się poprzez stosowanie marketingu w organizacjach społecznych, istnieje stanowisko, które całkowicie neguje jego stosowanie i wysuwa wobec niego liczne zastrzeżenia. Pierwszy z nim jest po prostu zbędność używania marketingu w trzecim sektorze, ze względu na profil działalności, którą wykonują i dlatego zasługują na aprobatę społeczeństwa. Drugą kwestią jest to, że według niektórych marketing narusza prawa jednostki do prywatności. Aby dana organizacja mogła spełniać oczekiwania społeczeństwa musi być nim bardzo blisko. Dlatego też, w mniejszym lub większym stopniu pewien zakres badań marketingowych będzie potrzebny. Marketing pogarsza postrzeganą jakość oferowanych usług. Według opinii niektórych, stosowanie marketingu wpływa na wykreowanie negatywnego wizerunku organizacji. Bardzo skrajną opinią jest zdanie, że marketing jest niemoralny. Raczej wynika to z niezrozumienia tej koncepcji. Dobrym obyczajem na rynku, jest po prostu kierowanie swoich usług do naszej grupy docelowej, i tym którzy naprawdę tego potrzebują, aby unikać zbędnych nieporozumień. Organizacje zorientowane marketingowo starają się w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby naszej grupy docelowej, ale będą to robiły w sposób sprawdzony, dlatego też istnieje pogląd, że marketing tłumi innowacje. Mimo tyle argumentów twierdzących, że marketing w organizacjach non profit jest zbędny, uważam że marketing uzyskuje akceptację w sektorze NGO. Jednak działania te nie muszą być odnoszone do aspektu finansowania i sponsoringu, ale jako podstawowy element i wartość dodaną w społeczeństwie. Chociaż nie jesteśmy tego do końca świadomi, marketing wkrada się w nasze życie codziennie. Koncepcja marketingu ma ogromne znaczenie dla wszystkich organizacji niedochodowych²¹.

²¹ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004, s. 39–44.

Podsumowanie

Ważnym aspektem działalności podmiotów ekonomii społecznej jest stosowanie działań marketingowych w celu umocnienia ich pozycji w lokalnej społeczności, ale przede wszystkim na zdobyciu funduszy pozwalających na realizację zadań statutowych. Dlatego też tak ważna jest współpraca i partnerstwo pomiędzy trzecim sektorem, a społeczeństwem i dobroczyńcami. W publikacji zostały uwzględnione sposoby i korzyści jakie wynikają z tej relacji. Mimo sceptycznego podejścia do stosowania marketingu w organizacjach non profit przez niektóre środowiska w toku badań zostało udowodnione, iż więcej dodatnich stron wynika z tej aktywności. Profity osiągają zarówno organizacje społeczne, jak i przedsiębiorstwa dla których jest to alternatywna forma promocji, pozwalająca wykreować wizerunek organizacji społecznie odpowiedzialnej.

Bibliografia

- Datko M., *Sponsoring. Klucz nowoczesnego marketingu*, Warszawa 2012.
- Dejnaka A., Iwankiewicz-Rak B., Spychała P., *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, Poznań 2013.
- Głąbicka K., *Ekonomia społeczna. Podmioty i instrumenty*, Warszawa 2009.
- Grewiński M., Kamiński S., *Obywatelska Polityka Społeczna*, Warszawa 2007.
- Grzegorzczak A., *Sponsoring kultury*, Warszawa 2003.
- Hausner J., *Ekonomia społeczna a rozwój*, Kraków 2008.
- Herbst J., *Geografia Polskiej ekonomii społecznej*, Warszawa 2006.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.
- Nowacka A., Nowacki R., *Podstawy marketingu*, Warszawa 2004.
- Olędzki J., Tworzydło D., *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004.
- Wygnański K., *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Szczecin 2009.
- Wygnański K., Frączak P., *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Warszawa 2006.

Marta Natalia Mazur

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych

NEUROMARKETING - PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ W HANDLU I USŁUGACH

Konsumenci najczęściej sami wiedzą (tak im się przynajmniej wydaje), co konkretnie chcą kupić, dlaczego kupują właśnie tę rzecz, jakie mają możliwości finansowe na ten cel. Wszystkie te informacje są istotne dla marketerów. Należy jednak zastanowić się, dlaczego nasi klienci mają takie właśnie przekonania odnośnie zakupów. Skąd te przekonania pochodzą? Co dzieje się wewnątrz konsumenta- głęboko w jego mózgu, kiedy ocenia on dany produkt, czy reklamę?

Celem niniejszej pracy jest objaśnienie istoty nowej gałęzi marketingu, jaką jest neuromarketing i jego zastosowanie w handlu i usługach. Jest on niezwykle przyszłościowy. Wiele działań marketingowych chybia celu. Precyzyjnie poprowadzone badania neuromarketingowe są odpowiedzią na pytanie: „jak skutecznie zaspokoić potrzeby i pragnienia naszych klientów?” Praca ta w jakiejś mierze odpowiada na to pytanie.

Neuromarketing opiera się na metodach badawczych. Bazuje na wiedzy psychologicznej, korzystaniu z wiedzy typowo marketingowej, ekonomicznej, ale i interdyscyplinarnej. Neuromarketingowiec musi dysponować również nowoczesnym sprzętem, który pozwoli mu wykonać badanie. Neuromarketing jest coraz istotniejszą gałęzią marketingu w Polsce i na świecie. Nazwa składa się ze słów: marketing i neuron, co wskazuje, że dotyczy to tego, jak reaguje ludzki mózg w kontekście marketingowym. Niektórzy ludzie ze świata biznesu porównują dobrych marketingowców do skutecznych myśliwych, a neuromarketingowców do snajperów. Marketing jest to takie prowadzenie naszej firmy, działalności, by realizować postawione sobie cele, by przynosiły one jak najwyższe zyski i by powodowały wzrost zaufania do naszej organizacji. By to osiągnąć, specjaliści przewidują zachowanie klienta, określając jego potrzeby. Z kolei neuromarketingowcy nie skupiają się na tym, by przewidzieć pewne zachowania nabywców tylko poprzez znajomość wiedzy ekonomicznej, czy wykonywanie żmudnych badań ilościowych, lecz wykorzystują różne technologie, które badają mózg człowieka

na tyle skutecznie, że są w stanie ułożyć taką ofertę (potrafią trafić nią w punkt jak snajper), której nie będzie mógł się oprzeć ludzki umysł. Reklamowane marki, produkty, usługi będą wyrażać to, czego pragnie człowiek, a szczególnie jego mózg emocjonalny.

Neuromarketing już od niemal dekady cieszy się coraz większą popularnością. Duża ilość przedsiębiorstw, korporacji skorzystało z osiągnięć tej gałęzi ekonomii i wprowadziło technologie badań neuromarketigowych przy projektowaniu swoich produktów, układu sklepu, wyglądu optymalnych opakowań czy kampanii reklamowych. Zmiany te przyniosły ogromny sukces wielu firmom. Oto niektóre znane marki, które są promowane poprzez dorobek neuromarketingu: Walt Disney, Google, Frito-Lay, Chevron, Microsoft, Yahoo, i Hyundai. Część przykładów zostanie rozwinięta poniżej. Oprócz tego, w tym artykule zapoznamy się z wieloma innymi, konkretnymi przykładami zastosowań badań neuromarketingowych w sprzedaży i usługach.

Amerykański producent chipsów, chrupek kukurydzianych i innych tego typu przekąsek – firma Frito-Lay z Teksasu (wchodząca w skład spółki PepsiCo) odkryła dzięki badaniom neuromarketingowym, że dotychczasowe błyszczące opakowania, przedstawiające usmażone chipsy działają negatywnie na mózg klientów i tym samym zmniejszają sprzedaż. Świecąca paczka kojarzy się z olejem, który również się błyszczy i tym samym całość przypominała o fakcie, że chipsy są niezdrowe.

Wyniki wykazały, że najlepsze są opakowania o fakturze matowej, na których ukazane są wielokilogramowe worki z obranymi, pięknymi, surowymi ziemniakami. Obraz ten lepiej działa na podświadomość konsumentów. Ta zmiana zniwelowała przypomnienie o tym, że chipsy są niezdrowe. Część kory mózgowej, odpowiedzialnej za poczucie winy nie została uaktywniona podczas oglądania matowej faktury opakowania i zdrowych, surowych ziemniaków¹.

Kolejny przykład ukazuje, że czasami klient wygłasza swoimi ustami jakąś opinię (z mózgu racjonalnego), a co innego tak naprawdę myśli w mózgu emocjonalnym, w swojej podświadomości. W amerykańskiej telewizji ukazała się reklama firmy Frito-Lay, która przedstawiała następującą sytuację: akcja toczy się w pralni. Pewna kobieta zemściła się za swojej koleżance przez to, że włożyła do jej pralki pomarańczowe chrupki Cheetos, w której prały się białe rzeczy. Zanim reklama ukazała się w telewizji, wykonano badania marketingowe – testy. Badani stwierdzili, że ten dowcip i całość przekazu jest nie na miejscu, i że nie będzie to skutecznie zachęcało do kupna chrupek. Najprawdopodobniej zareagowali tak i zaznaczyli w badaniu opcję zdyskredytowania tej reklamy, bo nie chcieli stracić twarzy. Gdyby poparli reklamę, tym samym poparliby podłość, która jest ukazana w spocie.

¹ L. Burkitt, *Neuromarketing: Companies Use Neuroscience for Consumer Insights*, www.forbes.com, [dostęp z dn. 02.10.2009 r.].

Grupa NeuroFocus wykonała również badanie EEG, które wykazało aktywność mózgu kobiet w konkretnych chwilach podczas oglądania reklamy. Zbadana aktywność została zinterpretowana przez specjalistów w sposób następujący: zasugerowała, że kobiety tak naprawdę w swoim mózgu emocjonalnym wprost uwielbiały tę reklamę. Ten spot reklamowy był telewizyjnym sukcesem. Ann Mukherjee, dyrektor do spraw marketingu Frito-Lay miała rację stwierdzając, że wyniki badań mózgu są o wiele bardziej adekwatne w porównaniu do rzeczywistości, niż zlecone testy czy ankiety dla grupy fokusowej².

Yahoo stworzył reklamę telewizyjną, która trwała sześćdziesiąt sekund. Byli w niej ukazali szczęśliwi, tańczący ludzie, pochodzący z różnych stron świata. Przed wydaniem znaczącej ilości pieniędzy na publikację reklamy na wielu kanałach telewizyjnych czy internetowych, Yahoo postanowiło zlecić wykonanie badań neuromarketingowych. Na sporej ilości konsumentów dokonano badań EEG-cap (czapkami z elektrodami). Urządzenie wykazało, że podczas oglądania reklamy, fale mózgowe były pobudzone w układzie limbicznym i czołowym kory mózgu, które są odpowiedzialne za układ emocjonalny i za zapamiętywanie.

Reklama powinna wzbudzać emocje i być zapamiętana, także uzyskane wyniki na tyle usatysfakcjonowały zleceniodawców, że reklama pojawiła się w wielu mediach i przyniosła duże zainteresowanie. Celem spotu było zwiększenie ilości użytkowników, korzystających z wyszukiwarki Yahoo i ten cel został wzorowo osiągnięty. Wspomniana reklama była częścią projektu marketingowo-promocyjnego, wartego sto milionów dolarów. Kiedy w grę wchodzi tak wysokie sumy pieniędzy, wydanie na bardzo precyzyjne badania mózgu kwoty około miliona dolarów wydaje się być posunięciem rozsądnym i usprawiedliwionym.

Na całym świecie, również w Polsce coraz popularniejsze jest płacenie pieniędzmi wirtualnymi. Neuromarketingowcy nie zapomnieli o tym sektorze usług i wykonali następujące badania dla znanego serwisu eBay, który korzysta z usług amerykańskiej firmy PayPal Inc., zajmującej się płatnościami online. Badania fal mózgowych klientów wykazały, że najistotniejszym determinantem, który nakłonił konsumentów do skorzystania z takiej formy płatności internetowej była szybkość. Do tej pory dla klientów najważniejsze było bezpieczeństwo i ochrona, lecz prędkość zdominowała te dwie cechy. Wyniki badań spowodowały, że pracownicy eBay PayPal skupili się nad usprawnieniem korzystania z ich usług, by było one jeszcze szybsze i bardziej użytkowe³.

Jedno z najbardziej znanych przedsiębiorstw technologii informacyjnych, Microsoft wielokrotnie już skorzystało z dorobku neuromarketingu i oferowanych przez niego badań. Zlecono badanie EEG-cap, które miało rejestrować aktywność i zaangażowanie mózgów graczy, korzystających z konsoli Xbox. Microsoft umieścił czapki na głowy swoich klientów i pokazywał im reklamy wykonane

² L. Burkitt, *Neuromarketing...*, www.forbes.com, [dostęp z dn. 02.10.2009 r.].

³ Tamże.

w systemie gier wideo. Śledzono, które obszary mózgow były najmocniej stymulowane przez reklamy.

Michael E. Smith, neurolog NeuroFocusa powiedział, że wytworzenie stanu ekscytacji w kilku częściach mózgu klienta sprawi, że szanse kupienia przez niego danego produktu czy usługi znacząco wzrosną. Tak też się stało w przypadku graczy testujących interaktywne reklamy na Xboxa. Wyciągnięto odpowiednie wnioski z tych badań i stworzono trzydziestosekundowe spoty na konsole Xbox, które są przyjemnością dla umysłów grających. Oczywiście konsekwencją zleconych badań neuromarketingowych było zwiększenie sprzedaży i popularności konsoli Xbox przez korporację Microsoft⁴.

Dwa bardzo znane giganty światowe, produkujące napoje orzeźwiające, korporacje: Coca-Cola i Pepsi niejednokrotnie korzystały w promowaniu swojej marki z dorobku neuromarketingu. Omawiany przykład pokaże, jak badania (wykonane w dwa tysiące trzecim roku) nad ludzkim mózgiem udowodniły postrzeganie przez klientów tych dwóch marek w zestawieniu ze sobą. Początkowo przeprowadzono badania, które miały stwierdzić, który napój bardziej smakuje pijącym. Napoje Coca-Cola i Pepsi są bardzo do siebie podobne w smaku, lecz lekkie różnice są jednak wyczuwalne szczególnie wtedy, kiedy próbuje się te dwie marki jedna po drugiej. Konsumenci oczywiście nie wiedzieli, który napój właśnie piją. Wyniki badań rezonansem magnetycznym wykazały, że statystycznie Pepsi skuteczniej, mocniej pobudza obszar mózgu odpowiedzialny za smak, niż Coca-Cola.

Kolejnym etapem badań było oznakowanie napojów nazwami. Podczas świadomego picia napoju danej marki urządzenia zarejestrowały pobudzenia ośrodka mózgowego odpowiedzialnego za tak zwane wyższe, abstrakcyjne myślenie i samoocenę. Okazało się, że ta aktywność była wyższa podczas świadomego spożywania Coca-Coli, a nie smaczniejszej (według poprzedniego badania) Pepsi. Oznacza to, że dla badanych smaczniejsza była marka Coca-Cola, niż rzeczywiście smaczniejszy produkt Pepsi⁵.

Kolejny omawiany przykład będzie ukazywał, że emocje znowu zatriumfują nad racjonalizmem. Wykonano badania na Uniwersytecie Princeton w stanie New Jersey, które polegało na tym, że uczestnicy mieli możliwość uzyskać za darmo jeden z kuponów do wykorzystania na Amazon.com. Mieli oni do wyboru wziąć kupon o wartości piętnastu lub dwudziestu dolarów. Oczywiście jest, że każda osoba mająca taki wybór, wzięłaby kupon o wyższej wartości. Jednak na kupon o wyższej wartości trzeba było czekać dwa tygodnie, a ten o mniejszej wartości otrzymywało się natychmiast. Większość uczestników zdecydowało się na natychmiastowy, piętnastodolarowy bon. Urządzenia badające zachowanie się móz-

⁴ L. Burkitt, *Neuromarketing...*, www.forbes.com, [Dostęp z dn. 02.10.2009 r.].

⁵ *Neuromarketing – jak wielkie koncerny wciskają nam swoje produkty*, www.ukrytaprawda.com, [dostęp z dn. 23.09.2013 r.].

gu w tym czasie pokazały wzmożoną aktywność w części mózgu odpowiedzialnej za emocje. Była to decyzja emocjonalna.

Przykład ten nawiązuje do omawianego wcześniej przykładu z eBay PayPal. Konsumenci są coraz bardziej niecierpliwi i chcą mieć daną rzecz tu i teraz. Jest dla nich istotny czas, w jakim otrzymają swoje zamówienie, darmowy bon czy zrealizują usługę. Jest to bardzo ważny wniosek dla specjalistów od neuromarketingu, że dostarczanie klientom tego, czego chcą w krótkim czasie stymuluje ich obszar emocjonalny mózgu i odczucie zadowolenia⁶.

W dwa tysiące ósmym roku znana firma kosmetyczna Nivea przeprowadziła kampanię reklamową, która w przeważającej mierze była skupiona na wywołaniu emocji u odbiorców. W Polsce reklamy z tej kampanii ukazały się pod hasłem: „podziel się swoim pięknem”. Ukazane zostały sceny, w których kobiety dzieliły się swoimi emocjami w stosunku do koleżanek z pracy lub mężczyzn. Pokazano piękno za pomocą wielu uczuć. Nie było w tej reklamie zbyt dużo słów, zbyt dużo przekonywania i uwydatniania słowem- korzyści płynących z zakupu produktów Nivea.

Po dokonaniu badań neuromarketingowych, spot reklamowy został skrócony i trwał trzydzieści sekund i zawierał tylko te sceny, które powodowały zburzenie emocjonalne mózgach badanych. Scena płaczącej głównej bohaterki reklamy również została zamieszczona w tym spocie, pomimo że niewątpliwie jest to negatywna scena z racjonalnego punktu widzenia. Można by wysnuć wniosek, że płacz pobudzi neurony lustrzane oglądających i im również zrobi się przykro i nie kupią kremów Nivea przez tę negatywną emocję. Jednak pomimo obaw, oglądający i na ten płacz zareagowali pozytywnie. Badania wykazały, że w mózgach badanych uaktywniły się ośrodki odpowiedzialne za współodczuwanie oraz empatię. Okazało się, że same emocje były wystarczające, bo wzbudziły u odbiorców pozytywne reakcje, co sprawiło, że konsumenci mają dobre wspomnienia z marką Nivea. Po tej kampanii reklamowej w Polsce sprzedaż produktów Nivea zwiększyła się o pięćdziesiąt dwa procent⁷.

Polscy badacze wykonali badanie dotyczące zapachu na rozdawanych ulotkach. Było na nich napisane zdanie studentów, wypowiadających się na temat dwóch produktów. Pierwszy był produktem racjonalnym: Kuchenka mikrofalowa, a drugim produkt emocjonalny: damski zegarek. Do tego badania użyto sześciu typów ulotek papierowych. Zegarek był przedstawiony na trzech ulotkach, gdzie jedna trzecia ulotek była wyperfumowana męskim zapachem, kolejna jedna trzecia – zapachem damskim, a pozostałe nie były wcale wyperfumowane. Taki sam manewr dokonano z ulotkami dotyczącymi kuchenki mikrofalowej. Badania wykazały wiele ciekawych spostrzeżeń. Na przykład tylko dwadzieścia procent badanych zorientowało się, że ulotki są zapachowe. Z tych osób aż dwadzieś-

⁶ J. Samsel, *Neuromarketing – klucz do umysłu konsumenta?*, www.symetria.pl/blog, [dostęp z dn. 17.03.2010 r.].

⁷ M. Goliasz, *Smakujesz, kupujesz*, www.brain.blox.pl, [dostęp z dn. 11.06.2009 r.].

cia pięć procent osób wybrało emocjonalną ulotkę zegarka damskiego tylko ze względu na męski zapach, który im towarzyszył. Ten dysonans poznawczy, czyli jawne niedopasowanie produktu kobiece z zapachem dla mężczyzn był na tyle intrygujący, że skłonił badanych do wzięcia właśnie tej ulotki. Zapach męski okazał się o wiele mocniej oddziałującym i większość osób (zarówno kobiety jak i mężczyźni) wybrało dwie spośród sześciu rodzajów ulotek, które pachniały właśnie męskim zapachem perfum. Męski zapach zacierał różnicowane ocenianie ulotek pod względem estetycznym. Ulotki bezzapachowe były krytycznie oceniane szczególnie pod względem wizualnym, lecz męski zapach sprawił, że prawie wszystkie oceny były zbieżne. Z kolei zapach kobiety na dwóch ulotkach z damskimi perfumami sprawił, że uczestnicy badania uwypakowali różnice w atrakcyjności wyglądu ulotek⁸.

Restauracje szybkiej obsługi, między innymi McDonald's korzystają z neuromarketingowych chwytów na zwiększenie ilości klientów odwiedzających fast-food'y i tym samym wzrost sprzedaży. Specjaliści tej znanej na całym świecie marki stworzyli wyjątkowe perfumy, które były rozpylane w restauracjach. Zapach ten był niepowtarzalny i na tyle miły i przyjemny na ludzkich nozdrzy, że zapadał głęboko w pamięć emocjonalną swoich klientów, którzy bardzo dobrze kojarzyli produkt z tą wonią. Znacząco przyczynił się ten ruch neuromarketingowy na zwiększenie sprzedaży restauracji. Również w pewnym momencie historii tego fast-food'a korzystano powszechnie we wszystkich restauracjach ze specjalnie stworzonych do tego celu – środków czystości, których zapach również miły i przyjemny zachęcał wielu do skorzystania z produktów McDonald's⁹.

Badania neuromarketingowe mogą skutecznie sprawić, że zlecający badania zaoszczędzą ogromne ilości funduszy przez wycofanie danej kampanii reklamowej. Tak było w roku dwa tysiące jedenastym w przypadku marki piwa Heineken. Została stworzona dziewięćdziesięcioszekundowa reklama, która okazała się zupełnie nieudana. Motywem przewodnim była dobra zabawa w barze. Reklama przeprowadzona została na mężczyznach, będących w barze, którzy nie mogli nic do siebie mówić, tylko mieli wysyłać do siebie wiadomości graficzne, czyli zrobione zdjęcia pijących i dobrze bawiących się ludzi w barze. Wykonano następujące badania: EEG, eye-tracking oraz przewodzenie skórne. Badanie miało stwierdzić, jak bardzo reklama działa na emocje badanych, kiedy są najbardziej podekscytowani i wypunktować najmocniejsze momenty spotu.

Wyniki badań wykazały, że reklama nie wpływa na konsumentów tak, jak życzyłby sobie zleceniodawca. Badanie ruchu gałek ocznych (eye-tracking) stwierdziło, że etykiety z nazwą piwa Heineken są mało widoczne i badani mają pierwotnie problem ze zidentyfikowaniem, czego reklama dotyczy. Puenta końcowa nie odnosi się do niczego i jest po prostu zbędna. Badanie wykonał profesor

⁸ Tamże.

⁹ *Neuromarketing – jak wielkie...*, www.ukrytaprawda.com, [dostęp z dn. 23.09.2013 r.].

Rafał Ohme z SWPS, by udowodnić, że ludzie często mówią coś zupełnie innego, niż tak naprawdę gdzieś wewnątrz myślą. Reklama nigdy nie dotarła do szerokiej publiczności, jak początkowo zamierzał to zrobić Heineken. Stwierdzono, że negatywne uczucia badanych na koniec reklamy nie dotyczyły pejoratywnego stosunku do samej marki, do samego piwa, lecz wynikały z faktu bycia zawiedzonym słabą i nieciekawą reklamą¹⁰.

Wiele znanych portali społecznościowych, firm, przedsiębiorstw, usługodawców skorzystało z badania eye-tracking w tworzeniu lub modernizowaniu swojej strony internetowej. Badanie polega na tym, że badany ma przymocowane do swojego ciała i głowy elektrody i jest obserwowany przez kilka kamer podczas korzystania z nowo poznawanej strony internetowej. Kamery są w stanie bardzo precyzyjnie wychwycić, na co konkretnie patrzyły gałki oczne, jak długo to trwało i jakie obszary mózgu badanego były wtedy pobudzone i jak intensywne było to pobudzenie. „Najpopularniejsze witryny to te, których użytkowanie jest dla odwiedzających przyjemnością¹¹”. Na tej podstawie specjaliści wraz z ogromną pomocą urządzeń i programów komputerowych są w stanie stwierdzić, które elementy strony internetowej były dla badanego przyjemnością emocjonalną, które go zainspirowały, zaciekały, a które z kolei zaniepokoiły, drażniły, a które zostały całkowicie pominięte przez oczy. Informacje te są bezcenne, bo dają możliwość zmodyfikowania lub stworzenia tak przyjemnego dla oczu interfejsu, że będzie to tylko kwestią krótkiego czasu, kiedy ilość odsłon danej strony internetowej diametralnie się zwiększy i przyniesie większe zyski.

Kolejnym przykładem badania neuromarketingowego, zwanego okulografią jest wirtualna przymierzalnia. Są one coraz bardziej popularne na całym świecie. Polega to na tym, że klient staje przed interaktywnym lustrem – ekranem, który rejestruje kamerami konsumenta, jego budowę ciała, ruchy i program ubiera go w różne zestawy ubrań z aktualnej oferty, które ma wgrane w systemie. Jest to bardzo szybkie i wygodne rozwiązanie. Powoduje, że klienci przymierzają wirtualnie ubrania, których nie przymierzaliby fizycznie ze względu na ekstrawagancję tego ubioru lub wysoką cenę. Po zobaczeniu siebie w tak zaskakującej odsłonie może się otworzyć niejeden portfel, który był skutecznie zamknięty, kiedy miało się tylko do czynienia z klasycznymi przymierzalniami.

Jest to celowe badanie, a nie zwykła przymierzalnia wirtualna, bo z reakcji klientów są wyciągane odpowiednie wnioski, co on lubi, preferuje, w którym ubraniu źrenice konsumenta się powiększyły i nastąpił skurcz mięśni twarzy odpowiedzialnych za uśmiech. Informacje te są dokładnie przechowywane i możemy się spodziewać, że będą one wykorzystane przeciwko naszym portfelom wielokrotnie i bezlitośnie przy następnej wizycie. Następnym razem, podczas przymierzania wirtualnie ubrań system rozpozna danego klienta wiedząc, co

¹⁰ Neuromarketing – jak wielkie..., www.ukrytaprawda.com, [dostęp z dn. 23.09.2013 r.].

¹¹ P. Haltof, *Najpopularniejsze witryny to te...*, www.yuux.eu, [dostęp z dn. 02.01.2014 r.].

ostatnio kupił i co mu się spodobało po mimice, gestach i ruchach gałek ocznych i będzie można się spodziewać, że system sam zaproponuje mu produkt i ukaże klientowi jego samego w wymarzonych, świetnie dobranych ubraniach¹².

Na takiej samej zasadzie będzie działał kreator fryzur u fryzjera, który będzie komputerowo wyświetlał klienta w różnych fryzurach w różnej gamie kolorów, kreator wnętrz, który przedstawi przyszłemu właścicielowi takie oferty wnętrz mieszkań, którym nie będzie mógł się oprzeć ludzki mózg emocjonalny lub też kreator zajmujący się wirtualnym tuningiem samochodu, który właśnie przyjechał do warsztatu.

Już dzisiaj możemy zauważyć, że potężne korporacje, koncerny, przedsiębiorstwa, portale społecznościowe zbierają informacje o każdym użytkowniku do ogromnych baz danych na wielu serwerach. Można zauważyć, że kiedy korzysta się, na przykład z wyszukiwarki google szukając, na przykład ofert wakacji w Zakopanem (będąc w tym czasie zalogowanym na gmailu), następnym razem wyświetlają się zalogowanemu oferty różnych wyjazdów, weekendów i wakacji w różnych miejscach. Dzieje się tak, bo google zapisały pewne informacje, preferencje na podstawie wpisywanych w wyszukiwarce fraz i haseł. To samo dzieje się na innych stronach internetowych.

Kiedy użytkownik facebooka wpisze swoją datę urodzenia na swoim profilu to nawet, gdy ją usunie po jakimś czasie i wprowadzi inną, informacja ta będzie zapisana w bazie danych. Dotyczy to prawie każdej, większej strony internetowej czy portalu. Zbierane są kartoteki informacji o ludziach. Kiedy nie można zidentyfikować imienia i nazwiska klienta, system wprowadza zamiennie numer osoby, lecz kiedy tę informację w końcu zdobędzie, aktualizuje dane.

Już dzisiaj widzimy, jak te informacje przepływają między różnymi stronami internetowymi. Kiedy klient korzysta z telefonu komórkowego z aplikacji facebook, baza danych facebooka aktualizuje się, zapisując informację, w jakim miejscu geograficznym jest dany użytkownik.

Gdy te bazy danych skutecznie się ze sobą połączą, zharmonizują, może przyjść moment, że wchodząc do supermarketu, będzie się wyświetlała na ekranie oferta idealna dla danego konsumenta. Urządzenie będzie wiedziało na podstawie, na przykład funkcji zapamiętywania osób przez kamery lub na podstawie chipu (który jest częścią karty płatniczej), z kim ma konkretnie do czynienia.

Może przyjść dzień, że posunie się to tak daleko do przodu, że po południu wchodząc przez google na allegro w celu znalezienia dobrego roweru górskiego, a wieczorem będąc w sklepie sportowym – wyświetli się konsumentowi super oferta roweru górskiego z takimi parametrami i w cenie zbliżonej do tej, która była na stronie allegro.

¹² *Wirtualne przymierzalnie po raz pierwszy na śląsku (video)*, www.miaastokobiet.pl, [dostęp z dn. 02.01.2014 r.].

Można mnożyć przykłady zastosowań badań neuromarketingowych w wielu korporacjach, firmach, reklamach czy w znanych sieciach supermarketów. W najbliższych latach znacząco zwiększy się ilość przedsiębiorstw, korzystających z usług dobrych firm przeprowadzających badania neuromarketingowe. Popularyzowanie się tej branży i zwiększanie się potrzeb w tym obszarze marketingu spowoduje, że zacznie powstawać coraz więcej firm zajmujących się stricte badaniami i analizą ludzkiego mózgu. To z kolei spowoduje, że w nadchodzących latach ceny za korzystanie ze specjalistycznych urządzeń (między innymi medycznych) w odczuwalny sposób się obniży przez coraz silniejszą konkurencję na tym rynku. A to zaś sprawi, że coraz więcej średnich i małych firm będzie mogła pozwolić sobie na korzystanie z usług specjalistów, zajmujących się badaniami neuromarketingowymi.

Zakończenie

W niniejszej pracy zaprezentowane zostały na wybranych przykładach działania neuromarketingowe w ekonomii. Są one niezwykle kosztochłonne, lecz konieczne w dobie dzisiejszej konkurencji. Warto zainwestować z projekty neuromarketingowe, nawet siedem milionów dolarów amerykańskich, tak jak to zrobił Martin Lindstrom, by potem oglądać, jak inwestycja zwraca się z niewyobrażalną nawiązką.

Przyszłością neuromarketingu jest nowoczesna elektronika, która już otacza nas coraz silniej, lecz to zjawisko się jeszcze nasili. Przyjdzie czas, że innowacyjne technologie będą tak rozwinięte, że będziemy spędzać mniej czasu na zakupach, bo inteligentne urządzenia, łączące się z internetem będą znały doskonale całą dostępną ofertę oraz preferencje, rys, opis klientów i ich upodobań i będzie to na tyle nowoczesne, że system będzie nam od razu przedstawiał ofertę indywidualną, która będzie idealnie nam pasować. Tymi oferowanymi przez urządzenia produktami będą samochody, ubrania, telefony komórkowe po artykuły spożywcze.

Powstaną ogromne bazy danych, które będą zbierały bardzo szczegółowe informacje o każdym człowieku, któremu co chwile będą podsuwane różne oferty, które będą idealnymi i kuszącymi dla niego. Będzie to praktyka, która będzie ocierała się o manipulację. Ważne z tego względu będą uregulowania prawne, określające ramy, w jakich będą mogli poruszać się specjaliści od wpływania na decyzje zakupowe, by nie powodowali gwałtownych wtargnięć w ludzkie umysły, z którymi konsumenci nie będą mogli sobie poradzić. Z całą pewnością rozwijać się będzie dziedzina walki z manipulacją w neuromarketingu po to, by móc robić świadome uniki i nie pozwolić, by ktoś w perfidny sposób wpływał życie i na portfele konsumentów.

Bibliografia

- Burkitt L., *Neuromarketing: Companies Use Neuroscience for Consumer Insights*, www.forbes.com, [dostęp z dn. 02.10.2009 r.].
- Goliasz M., *Smakujesz, kupujesz*, www.brain.blox.pl, [dostęp z dn. 11.06.2009 r.].
- Haltorf P., *Najpopularniejsze witryny to te...*, www.yuux.eu, [dostęp z dn. 02.01.2014 r.].
- Neuromarketing – jak wielkie koncerny wciskają nam swoje produkty*, www.ukrytaprawda.com, [dostęp z dn. 23.09.2013 r.].
- Samsel J., *Neuromarketing – klucz do umysłu konsumenta?*, www.symetria.pl/blog, [dostęp z dn. 17.03.2010 r.].
- Wirtualne przymierzalnie po raz pierwszy na śląsku (video)*, www.miaastokobiet.pl, [dostęp z dn. 02.01.2014 r.].

Patryk Makulski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE KOMUNIKACYJNE JAKO NARZEDZIA WSPIERAJACE ZARZADZANIE MIASTEM

Wstęp

Postępujący rozwój i upowszechnienie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych – ICT (*Information and Communications Technologies*)¹ wpływa na zmiany w sferze społeczno-polityczno-gospodarczej w wymiarze globalnym i w obszarze funkcjonowania jednostki. Nowe technologie wymagają nowych rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania podmiotów działających na globalnym rynku. Należą do nich także podmioty publiczne (państwowe, rządowe), w tym jednostki administracji lokalnej (samorządowej), które funkcjonują dziś na rynku, podobnie jak przedsiębiorstwa. Kształtuje się też nowy sposób działań organizacji samorządowych wykorzystujących w coraz większym stopniu narzędzia i metody stosowane do komunikacji i operowania informacją. Rosną też możliwości stosowania interaktywnych rozwiązań organizacji samorządowych w dialogu z użytkownikami cyfrowych mediów. Co więcej użytkownicy ci są twórcami treści, współtwórcami zasobów internetu.

Nowa forma rozwoju internetu – Web 2.0 – jest terminem wykorzystywanym coraz częściej przy opisie funkcjonowania podmiotów publicznych, w tym jednostek administracji samorządowej. Mówi się Państwie 2.0, Rządzie 2.0, ale również spotyka się pojęcie Miasto 2.0. Przykłady te związane są z tworzeniem sieciowych zasobów na poziomie państwa – całej administracji publicznej, poziomie rządowym, poziomie samorządowym. Cechuje je współuczestnictwo w ich

¹ Pojęcie to łączy narzędzia i metody operowania informacją: „w szczególności idzie tu o sprzęt informatyczny i telekomunikacyjny (wykorzystywany w mediach), programy komputerowe oraz środki służące do odbioru, gromadzenia, prezentacji oraz obróbki/edycji i transmisji informacji w postaci cyfrowej”. Zob. W. Gogołek, *Tożsamość nauk o mediach*, „Studia Medioznawcze”, nr 3, 2012, s. 16.

tworzeniu, współdzielenie się informacjami. W przypadku Miasta 2.0 mamy jednak do czynienia ze specyficznym przedsiębiorstwem jakim jest jednostka samorządu terytorialnego, w której ten nowy sposób zarządzania dotyczy aktywnego udziału mieszkańców we współtworzeniu i realizacji usług miasta, współuczestniczeniem w procesie decyzyjnym – współzarządzaniu.

Zarządzanie miastem

Miasta, jednostki samorządu terytorialnego są osobami prawnymi prawa publicznego. Dysponują określonym terytorium, wspólnotą samorządową i pozycją ustrojową, którą w Polsce reguluje ustawa o samorządzie terytorialnym z 1990 r. i ustawa o powiecie z 1998 r. Wykonują zadania publiczne samodzielnie i na własną odpowiedzialność. Mają własną strukturę organizacyjną, zbiór zasad i reguł działania. Jednostkę terytorialną jaką jest miasto traktować można jako organizację, której konstrukcję stanowią jej cele, struktura, ludzie i procedury. Miasta jako obszary cechujące się największą zdolnością do kreowania wzrostu gospodarczego pełnią coraz istotniejszą rolę w prowadzeniu polityki rozwoju na poziomie krajowym jak i europejskim. Są miejscem wzrostu gospodarczego, innowacyjnych technologii. Borykają się także z problemami wynikającymi z procesów globalizacji, rozwoju gospodarki rynkowej, narastającej presji konkurencyjnej otoczenia. Istotnymi problemami są zmiany demograficzne (starzenie się ludności, migracja), bezrobocie, wykluczenie społeczne, segregacja i marginalizacja społeczna, ubóstwo, konflikty różnych grup etnicznych czy zanieczyszczenie środowiska. Wyzwaniem stają się też kwestie związane z rozwojem zrównoważonym w wymiarze ekonomicznym, społecznym i przestrzennym, opierające się na nowoczesnych metodach zarządzania. Dlatego tak istotne jest zarządzanie miastem, jego budżetem, polityką finansową, inwestycjami, polityką przestrzenną.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na zarządzanie miastem, jako przykład zarządzania terytorialnego, które definiowane jest jako sterowanie (kierowanie) podsystemami organizacji terytorialnej, w tym jej elementami strukturalnymi dla osiągnięcia określonych przez zarządzającego celów. Wspólnota terytorialna jest, poprzez władze polityczne oraz administrację publiczną, podmiotem zarządzającym organizacją terytorialną². Specyfikę procesu zarządzania miastem oddaje definicja T. Markowskiego, zgodnie z którą *zarządzanie miastem to skomplikowany proces sieciowy, w którym uwikłanych jest wielu aktorów, a żaden z nich nie ma pełnej kontroli nad zachodzącymi zjawiskami*³.

² A. Noworól, *Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne*, [w:] red. B. Kożuch, C. Kochański, *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce urzędu miasta Poznania*, Kraków 2011, s. 33.

³ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa 1999, s. 12.

Organizowanie funkcjonowania i rozwoju jednostek terytorialnych jest przedmiotem zarządzania publicznego, które współcześnie jest efektem ewolucji w postrzeganiu modelu administracji publicznej na przestrzeni dziesięcioleci: od tradycyjnego modelu biurokratycznego (opartego na hierarchii i bezosobowych przepisach), który został zastąpiony podejściem określanym mianem Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management* – NPM). Zarządzania opartego na ekonomicznej ocenie efektywności działania i wykorzystaniu mechanizmów rynkowych zapożyczonych z sektora prywatnego (tzw. model menedżerski). Kolejny etap rozwoju koncepcji NPM, określany jako współzarządzanie lub współzrządzenie *public governance*, to model w którym zwraca się uwagę na zależności sieciowe między poszczególnymi aktorami systemu i dostrzega znaczenie włączania obywateli, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw komercyjnych w proces rządzenia.

Współcześnie widoczne jest współistnienie różnych koncepcji zarządzania sprawami publicznymi i równolegle funkcjonuje wiele koncepcji budowanych wokół takich pojęć jak: *governance* (współzarządzanie, współwładztwo), sieci, partnerstwo, *joiningup* (łączenie), przejrzystość i zaufanie⁴. Na zmiany w modelu administracji publicznej wpływają założenia dobrego rządzenia (*goodgovernance*)⁵ – zarządzania procesowego, elastycznego działania – współzarządzania. Co powinno prowadzić do zarządzania całymi sekwencjami działań, realizowanymi przez różne komórki funkcjonalne urzędów miast⁶ i do wzrostu znaczenia roli interesariuszy miasta (osób, społeczności, instytucji, organizacji, urzędów) we współzarządzaniu. W procesie współzarządzania istotna rola przypada nowym technologiom komunikacyjnym. Jak zauważa J. Herbst: *Deliberatywny, dynamiczny charakter tego procesu oraz jego skala wymusza na administracji odwołanie się do rozmaitych technologii i narzędzi informatycznych, bez których organizowanie debaty publicznej byłoby niemożliwe*⁷.

W literaturze przedmiotu obecnie akcentuje się, że *współczesne zarządzanie miastem powinno polegać na kształtowaniu społeczności miast i włączaniu tych społeczności do aktywnego uczestnictwa w przygotowaniu, podejmowaniu, rea-*

⁴ C. Pollitt, G. Bouchaer, *Public Management Reform (third edition)*, Oxford University Press, Oxford 2011, s. 11. Za: A. Noworól, *Organizacja terytorialna – ewolucja pojęcia*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Łódź 2013, t. XIV, zeszyt 13, część III, s. 60.

⁵ Pojęcie po raz pierwszy wprowadził do swoich dokumentów i programów pomocowych Bank Światowy na początku lat 90. Związane to było z prowadzonymi przez tą instytucję programami wsparcia dla krajów rozwijających się i odpowiedzią na postulaty poprawy skuteczności ich funkcjonowania pod kątem osiągania założonych celów rozwojowych. Zob. *Koncepcja goodgovernance-refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 5, http://www.cenz.eurokreator.eu/dokumenty/Koncepcja_Good_Governance.pdf, [dostęp: 06.06.2015 r.].

⁶ A. Bińkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 19.

⁷ J. Herbst, *O kategorii „responsywności” władzy i o pewnym warunku responsywności władzy w Polsce*, *Zarządzanie Publiczne* Nr 4(6)/2008, s. 97.

*lizacji decyzji dotyczących danego miasta*⁸. Dobrze zarządzane miasto powinno starać się pozyskiwać kapitał, najbardziej kreatywnych pracowników, utrzymać najbardziej kreatywnych mieszkańców i dynamiczne podmioty gospodarcze. *Nie może utracić siły kreatywności*⁹. Zgodnie z założeniami R. Floridy, istnieją trzy siły działające pozytywnie na miasta, 3T: Technologia, Talent i Tolerancja. Najdynamiczniej będą rozwijać się miasta skupiające najbardziej kreatywne jednostki, nową klasę społeczną nazwaną przez R. Floridę klasą kreatywną (ang. *creativeclass*). Amerykański socjolog twierdzi, że miejsca tolerancyjne, przyjazne dla wszystkich ludzi, o wysokim standardzie życia, bogate w atrakcje są magnesem dla kreatywnych jednostek (talent) i najprężniej rozwijających się, najbardziej dochodowych gałęzi przedsiębiorstw (technologia). Przeprowadzone przez R. Floridę badania, odnoszące się do społeczeństwa amerykańskiego, wskazywać mogą jednak na kierunki zmian w zarządzaniu rozwojem polskich miast.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że miasto to złożony system terytorialny, o zmieniającej się w czasie strukturze. Zmienia się też ogólny paradygmat zarządzania publicznego, a w tym zarządzania terytorialnego, wynikający z globalizacji procesów gospodarczych, społecznych i kulturowych, zmian klimatycznych, niekorzystnych procesów demograficznych czy rosnących kosztów energii.

Poszukiwanie rozwiązań problemów z jakimi borykają się współczesne miasta dominuje w debatach nad ich przyszłością. W ostatnich dekadach powstało wiele koncepcji dotyczących mechanizmów rozwojowych oraz narzędzi możliwych do wykorzystania przez władze lokalne w celu stymulowania i kontrolowania procesów zachodzących w mieście¹⁰. Jedną z takich koncepcji jest inteligentny rozwój (*smart growth*) i powiązana z nim idea inteligentnego miasta *smart city*. Składa się na nią sześć wymiarów, wśród których znajduje się inteligentne zarządzanie (*smart governance*) – obejmujące wypracowanie procedur wymagających współdziałania władz lokalnych i pozostałych użytkowników przestrzeni miejskiej oraz wykorzystywania nowoczesnych technologii w funkcjonowaniu miasta¹¹. Nacisk jest tu położony na maksymalizację transparentności procesów decyzyjnych, powszechne konsultacje społeczne, rozwinięty budżet partycypacyjny, perspektywiczne myślenie strategiczne i planowanie,

⁸ D. Niedziółka, *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, [w:] red. K. Kuciński, *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Warszawa 2011, s. 62.

⁹ B. Trzcińska, *Dobre zarządzanie warunkiem rozwoju miast*, [w:] red. K. Kuciński, *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Warszawa 2011, s. 70.

¹⁰ D. Stawasz, D. Sikora-Fernandez D., M. Turała, *Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica, nr 29, 2012, s. 97–98.

¹¹ Tamże, s. 100.

wdrożenie idei *e-governance* i powszechne wykorzystanie otwartych danych (*Open Data*)¹².

We współczesnym rozwoju miast zasadnicze znaczenie odgrywa wpływ stosowanych nowych narzędzi i technik komunikacyjnych w tworzeniu usług publicznych i zarządzaniu nimi. Współtworzenie miasta przez mieszkańców przy wsparciu nowoczesnych technologii stanowi podstawę koncepcji miasta 2.0. Jak zauważa A. Szelągowska:

*W tradycyjnym procesie zarządzania miastem mamy do czynienia z podejściem top-down, w którym wizja rozwoju miasta i jego strategia jest odgórnie ustalana przez władze samorządowe i narzucana mieszkańcom miasta. Zawodności tego rozwiązania był brak dostatecznej wiedzy o faktycznych potrzebach miasta i jego mieszkańców. Stąd też nieodzowne staje się wykorzystanie w procesie zarządzania miastem podejścia bottom-up, w którym obywatele mają prawo współdecydować o kształcie przestrzeni miejskiej i realizowanych w przestrzeni czasowej strategii rozwoju miast*¹³.

Z ideą *smart* związane są narzędzia: cyfrowe platformy komunikacyjne (z mieszkańcami, turystami), badania w mediach społecznościowych, badania i analizy z wykorzystaniem *mobile marketingu*, *open stats*, czyli upublicznianie wyników badań. Wykorzystywany jest też *crowdsourcing*¹⁴, jako platforma do generowania pomysłów co do kształtu oferty miejskiej (turystycznej, inwestycyjnej itp.). *Crowdsourcing* jest nowym narzędziem stosowanym przez polskie miasta, ale za granicą można wymienić wiele przykładów jego zastosowania do komunikacji z mieszkańcami tych miast.

Przykłady zastosowania nowoczesnych technologii wspierających zarządzanie miastem

Samorządy miast (również ich włodarze¹⁵) prowadzą profile w mediach społecznościowych (*social media*), m.in. na Facebooku, Twitterze, YouTube, Instagramie, stawiając na interakcję z internautami, którzy w dużej części sami

¹² Termin ten odnosi się do otwartego dostępu do danych administracji publicznej, które mogą być pomocne, np. w zwiększeniu przejrzystości działań instytucji publicznych, zapewnieniu lepszego wglądu w politykę społeczną.

¹³ A. Szelągowska, *Miasta 2.0 we współczesnej gospodarce*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 12, No. 4/2014, s. 410–411.

¹⁴ W. Gogołek, W. Cetera definiują *crowdsourcing* jako *mądrość tłumu w Sieci*, czyli *sieciowa współpraca wielu osób przy kreowaniu pomysłów powiązanych ze wspólnym celem*. Zob. W. Gogołek, W. Cetera, *Leksykon tematyczny. Zarządzanie*, IT, Warszawa 2014, s. 67.

¹⁵ Włodarze miast – prezydenci, burmistrzowie prowadzą swoje oficjalne profile w mediach społecznościowych, jak np. burmistrz Londynu Boris Johnson, który regularnie pisze na Twitterze (<https://twitter.com/mayoroflondon>). W Polsce swoje oficjalne profile w mediach społecznościowych posiadają m.in. Hanna Gronkiewicz-Waltz czy Rafał Dutkiewicz.

tworzą zawartość merytoryczną profilu, umieszczając ciekawe informacje, grafiki oraz zdjęcia dotyczące życia miasta i jego mieszkańców. Bardzo często poddawane są pod dyskusję pomysły odnośnie poprawy i uatrakcyjnienia funkcjonowania miasta poprzez nowe inwestycje, wydarzenia sportowe, kulturalne czy akcje społeczne. Według Indeksu najpopularniejszych miast w mediach społecznościowych *The Most Social Cities*¹⁶ z 2012 r. zdecydowanie wygrał Nowy Jork, drugi był Berlin a trzeci Paryż. Indeks pokazał też, że polskie miasta potrafią zgromadzić na swoim profilu w internecie większą liczbę fanów niż niektóre największe miasta Europy. **Wrocław ma więcej fanów na Facebooku niż Londyn a Kraków więcej niż Amsterdam**¹⁷.

Obecność miast w mediach społecznościowych wymusza zamiany w strukturze organizacyjnej jednostek samorządowych. Powstają specjalne komórki odpowiedzialne za prowadzenie komunikacji z mieszkańcami jak na przykład Wydział Nowych Mediów w Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy. W innych miastach jak na przykład w Gdańsku profile miejskie w *social media* obsługuje zewnętrzna agencja, która pracuje 24 godziny na dobę.

Miasta coraz częściej korzystają z narzędzi do monitoringu internetu ponieważ w sieci mieszkańcy miast informują się nawzajem, komentują wydarzenia i zabierają głos w ważnych sprawach dotyczących funkcjonowania miasta. Wskazując tym samym władzom miasta kierunek dalszych prac nad ulepszeniem jakości życia w mieście. Wśród popularnych narzędzi wykorzystywanych do monitoringu sieci można wyróżnić m.in. *Attentio*, *Radian6*, *Sysomos*, *NetBase*. Natomiast w Polsce popularne są m.in. *Sotrender*, *Senti One*, *Press Sernice* czy *Brand 24*.

Jednostki samorządowe komunikują się z obywatelami za pomocą narzędzia mobilnego, jakim są SMS-y. Komunikator *SISMS* to aplikacja zbudowana na potrzeby bezpośredniej komunikacji mieszkańców z ich lokalnym samorządem, szkołami i ważnymi instytucjami życia lokalnego. Komunikaty podzielone są na trzy kategorie: wiadomości na tle szarym to informacje, na tle żółtym to ostrzeżenia a na czerwonym to alarmy. System *SISMS* stanowi efektywne narzędzia komunikacji zwłaszcza w zarządzaniu kryzysowym.

Urzędy miast wykorzystują nowoczesne technologie informacyjne wraz z *crowdsourcingiem* do komunikacji z obywatelami. Starają się wytworzyć sieć partnerskich relacji wokół miejsca i wzmacniać poczucie współuczestniczenia i współdecydowania o przyszłym obrazie miasta. W 2010 r. Amsterdam wdrożył pilotażowy projekt *crowdsourcingu* mający rozwiązać lokalne problemy miasta.

¹⁶ W zestawieniu brano pod uwagę liczbę fanów na oficjalnym profilu prowadzonym przez władze miasta lub na profilu miasta jako lokalizacji.

¹⁷ *Najpopularniejsze miasta w mediach społecznościowych*, <http://socialpress.pl/2012/01/najpopularniejsze-miasta-w-mediach-spolecznosciowych-wroclaw-i-krakow-w-swiatowej-czolowce/>, [dostęp z dn. 06.06.2015 r.].

Urząd otrzymał ponad sto pomysłów, które były oceniane pod kątem możliwości wdrożenia, a uczestnicy i decydenci wzięli udział w blisko 150 dyskusjach na ten temat¹⁸. W Nowym Jorku władze uruchomiły platformę konsultacyjną *Change by US NYC*. W Polsce, jako pierwsze miasta, wykorzystały narzędzie *crowdsourcingu* – Rzeszów i Warszawa, tworząc internetowe platformy konsultacyjne: *Dobre Pomysły – Rzeszów*¹⁹ oraz *Otwarta Warszawa*²⁰.

Nowoczesne technologie umożliwiają użytkownikom zaznaczenie na interaktywnej mapie miasta punktów z informacją o postrzeganiu przez nich obszarów lub konkretnych miejsc z propozycją zmian zagospodarowania danej przestrzeni/miejsca²¹. Przykładem może być brytyjski *City Sandbox* czy *San Francisco Crimespotting*, który wskazuje prawdopodobne miejsca przestępstw.

Miasta dysponują ogromnymi zasobami danych. Coraz częściej też udostępniają je w ramach idei otwartych danych (*Open Data*). **Jak twierdzi Jenny Brodén** z szwedzkiego miasta Karlstad *Otwieranie danych zmienia sposób myślenia. Informacja staje się prawdziwie publiczna, pozwala też lepiej komunikować się z obywatelami i wewnątrz struktur urzędu*²². Urzędy miast otwierają swoje dane publiczne, aby mieszkańcy mogli w oparciu o te dane tworzyć prototypy aplikacji internetowych lub mobilnych, które w przyszłości mogą ułatwić im życie. W Amsterdamie w ramach projektu *Smart Citizen* mieszkańcy otrzymują urządzenia pozwalające na testowanie projektowanych udogodnień (np. urządzenia do monitorowania poziomu zanieczyszczeń). Berlińska aplikacja *bePart* informuje użytkowników o projektach związanych z rozwojem miasta w pobliżu ich miejsca zamieszkania i wzmacnia ich udział w debatach publicznych na wczesnych etapach planowania. Warszawa otworzyła swoje dane publiczne, w ramach konkursu *Dane po Warszawsku*, udostępniając prawie 700 zbiorów danych, zapraszając mieszkańców do zaprojektowania aplikacji, których celem jest usprawnienie życia w stolicy. Do finału konkursu zakwalifikowano m.in. *Home4Jars* umożliwia w łatwy i szybki sposób wyszukanie mieszkań spełniających wymagania użytkownika. *OtwartyRodzic.pl* umożliwia rodzicom znalezienie przyjaznych dla nich miejsc i poznanie w swoim sąsiedztwie ludzi w podobnej sytuacji życiowej, otwartych na spotkania i wymianę doświadczeń. *Bezpieczna Warszawa* zawiera informacje kluczowe dla bezpieczeństwa i zdrowia mieszkańców z konfigurowal-

¹⁸ Raport *Przyszłość miast-miasta przyszłości*, Warszawa 2013, s. 82.

¹⁹ *Dobre Pomysły Rzeszów*, www.dobrepomysly.erzeszow.pl, [dostęp z dn. 01.06.2014 r.].

²⁰ *Otwarta Warszawa*, www.otwartawarszawa.pl, [dostęp z dn. 16.06.2014 r.].

²¹ Geoinformacja to cyfrowy system informacji służący do wprowadzania, gromadzenia, przetwarzania oraz przedstawiania danych przestrzennych, którego podstawową funkcją jest wspomaganie procesu decyzyjnego. A. Szelańska, *Miasta 2.0 we współczesnej gospodarce...*, s. 412.

²² *Dane po Warszawsku*, <http://www.danepowarszawsku.pl/>, [dostęp z dn. 01.06.2015 r.].

nymi opcjami zabezpieczenia urządzenia i powiadamiania w przypadku zaistnienia niebezpiecznej sytuacji²³.

Mieszkańcy miast mogą też powiadamiać lokalny samorząd o różnego rodzaju problemach np. o braku rozkładu jazdy na przystanku, o powalonym drzewie, o zepsutym sygnalizatorze czy o nielegalnym wysypisku. W Bostonie działa aplikacja, za pomocą której użytkownik może wykonać zdjęcie ilustrujące problem i przesłać je do miasta. Aplikacja w sposób automatyczny pobiera również informacje z systemu GPS, dzięki czemu miasto może wystawić zlecenie wykonania prac publicznych. Autor zgłoszenia otrzymuje też powiadomienie o usunięciu problemu. *Za pomocą aplikacji na telefony komórkowe do miasta trafia 20 % wszystkich powiadomień dotyczących tego typu problemów*²⁴. Wiele podobnych rozwiązań stosują inne miasta na całym świecie. Przykładem są aplikacje typu Fix My Street. Polskim odpowiednikiem jest aplikacja Naprawmyto.pl, czy Interwencje Poznań. Z kolei Warszawa 19115 Centrum Komunikacji z Mieszkańcami oprócz możliwości zgłoszenia usterki lub awarii w mieście, umożliwia uzyskanie wiedzy m.in. o tym jak wyrobić dowód osobisty. Prekursorem stworzenia centrum kontaktu z mieszkańcami był serwis NYC311 w Nowym Jorku²⁵.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych może przyczynić się m.in. do poprawy bezpieczeństwa, zmniejszenia przestępczości czy rozładowania ruchu na ulicach.

Rozwój systemów miejskiego wideomonitoringu podyktowany był stale rosnącym zagrożeniem terrorystycznym. Stworzono je do wychwytywania podejrzanych osób w miejscach szczególnie narażonych na zamachy (dworcach, lotniskach czy centrach handlowych). System porównuje umieszczone w komputerowej bazie danych zdjęcie z zapisem kamery. Najnowsze modele systemu wideomonitoringu dokonują już automatycznej identyfikacji filmowanych osób.

Wyzwaniem dla miast jest konieczność stałego integrowania działań służb ratunkowych tak, aby potrafiły one efektywnie współpracować w warunkach realnego zagrożenia. Władze Madrytu przekonały się o tym w 2004r. podczas serii zamachów bombowych w pociągach podmiejskich. Służby ratownicze nie potrafiły zorganizować odpowiednio skoordynowanej akcji. Po tych doświadczeniach władze miasta stworzyły centrum zarządzania kryzysowego CISEM, w którym analizowane są dane płynące ze wszystkich źródeł i prezentowane w syntetyczny

²³ Tamże.

²⁴ W. Eggers, P. Macmillan, *Rewolucja rozwiązań. Współpraca pomiędzy biznesem, rządami oraz przedsiębiorstwami społecznymi na rzecz rozwiązywania największych problemów współczesnego świata*, Warszawa 2014. s. 146.

²⁵ *New York City 311*, <http://www1.nyc.gov/311/index.page>, [dostęp z dn. 01.06.2015 r.].

sposób. Co pozwala (...) szybciej i skuteczniej reagować na różne nagłe wypadki i tym samym zapewniać większy poziom bezpieczeństwa publicznego²⁶.

Szerokie zastosowanie znajdują ICT w zarządzaniu ruchem w mieście, łącząc realizacje potrzeb transportowych i parkingowych zarówno mieszkańców, przedsiębiorstw, turystów, jak i innych użytkowników drogowej infrastruktury miejskiej. Służą one do automatycznego wykrywania i kierowania strumieni pojazdów określoną trasą, zarządzania informacją, nadzoru ruchu (wykrywanie zdarzeń w tunelach i na otwartych odcinkach dróg), informowania o czasie podróży, monitorowania poziomu hałasu i emisji spalin²⁷. Jednym z większych problemów miast są korki oraz niewystarczająca liczba miejsc parkingowych. Naukowcy z Massachusetts Institute Of Technology (MIT) opracowali *Road Runner* – inteligentny system pomagający kierowcom omijać korki. Natomiast system parkingowy *Smarting*, analizując dane zbierane przez lata, przewiduje zapotrzebowanie na miejsca parkingowe w określonym czasie. W Bostonie stworzono aplikację *Boston's Street Bump* automatycznie wykrywającą dziury w drodze i przesyłającą zgłoszenie wraz z danymi GPS do miasta²⁸.

Dzięki nowym technologiom można dziś wypożyczać samochody na godziny, od firm *Car2Go* czy *Zipcar*. Natomiast aplikacje – takie jak *Zimride*, *Avego*, *RelayRides* czy *Carpooling.com* umożliwiają organizację wspólnych przejazdów, będących alternatywą dla komunikacji publicznej. Konkurencją dla taksówek w wielu miastach staje się *Uber*, która służy do zamawiania usług transportu samochodowego poprzez kojarzenie pasażerów z kierowcami korzystającymi z aplikacji.

Nowoczesne technologie służą projektowaniu miast przyszłości. Przykładem może być eksperymentalne miasto *PlanIT Valley*. W północnej Portugalii na powierzchni 1,7 tys. ha ma docelowo zamieszkać kilkadziesiąt tysięcy ludzi. Przy projekcie współpracują m.in. Cisco, IBM i Microsoft. Budynki mają zużywać o 60% mniej prądu i o 80% mniej wody niż te tradycyjne. Odpady i nieczystości będą poddawane recyklingowi, z wytworzeniem energii oraz ciepła. *Mieszkańcy będą poruszali się samochodami elektrycznymi lub hybrydowymi. Do tego wspierać ich będą inteligentne sieci alarmowe, myślące systemy ochrony budynków i mieszkań, mikrokamery i wszelkiego typu czujniki*²⁹.

Firmy takie jak IBM, Cisco czy Google tworzą oprogramowania, oparte na specjalnych algorytmach umożliwiających przetwarzanie zgromadzonych danych, w celu poszukiwania wzorców oraz trendów w zachowaniach mieszkańców miast. IBM przygotował oprogramowanie – *Intelligent Operations Cen-*

²⁶ *Big Data, czyli jak ujarzmić dane*, <http://www.fpiec.pl/post/2015/06/02/bigdataczylijakujarzmicdane>, [dostęp z dn. 01.06.2015 r.].

²⁷ H. Gawroński, *Innowacyjne i inteligentne miasta przyszłości*, Rozprawy Naukowe i Zawodowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Z. 16, 2013, s. 49.

²⁸ W. Eggers, P. Macmillan, *Rewolucja rozwiązań...*, s. 147.

²⁹ H. Gawroński, *Innowacyjne i inteligentne miasta przyszłości...*, s. 43.

ter for Smart Cities, umożliwiające zarządzanie miejską infrastrukturą. Dzięki niemu i przeniesieniu funkcjonalności do chmury obliczeniowej (*cloud-computing*) proces zarządzania miastem będzie szybszy i skuteczniejszy. System ten umożliwia: analizowanie i dostarczanie informacji na temat działalności miasta w takich obszarach, takich jak *bezpieczeństwo publiczne, transport, gospodarka wodno-ściekowa, ośrodki pomocy społecznej czy też służby miejskie oraz zarządzanie przepływem informacji pomiędzy różnymi służbami w mieście w celu skuteczniejszej kooperacji i rozwiązywania problemów*³⁰. W czerwcu 2015r. Google powołał **Sidewalk Lab**. Jak twierdzi Larry Page, szef Google'a: *Sidewalk skupi się na udoskonaleniu funkcjonowania miasta. Będzie tworzył i rozwijał miejskie technologie, aby rozwiązywać takie problemy jak koszty życia, efektywność transportu czy zużycie energii*³¹.

Zakończenie

Trendy i zjawiska, takie jak *crowdsourcing, Open Data* czy wykorzystywanie urządzeń i aplikacji mobilnych w celu organizowania i lepszego zarządzania publiczną przestrzenią, stanowią alternatywę dla tradycyjnych metod rozwiązywania problemów.

Miasto 2.0 to miasto funkcjonalne, przyjazne, skoncentrowane na rozwiązywaniu problemów ekologii, transportu, pogłębiających różnic społecznych. Potrafiące kreatywnie wykorzystywać nowoczesne technologie komunikacyjne jako narzędzia wspierające zarządzanie miastem. Jednak iluzją jest myślenie ICT rozwiążą dotychczas nierozwiązywalne problemy zarządzania tak złożonym organizmem, jakim jest miasto.

Bibliografia

- Big Data, czyli jak ujarzmić dane*, <http://www.fpiec.pl/post/2015/06/02/bigdataczylijakujarzmiedane> [dostęp z dn. 01.06.2015 r.].
- Bińkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.
- Drewczyński W., *Chmura, inteligentne miasta, prognozowanie i IBM*, <http://wicu.pl/chmura-inteligentne-miasta-prognozowanie-i-ibm/> [Dostęp z dn. 08.06.2015 r.].
- Eggers W. D., Macmillan P., *Rewolucja rozwiązań. Współpraca pomiędzy biznesem, rządami oraz przedsiębiorstwami społecznymi na rzecz rozwiązywania największych problemów współczesnego świata*, Warszawa 2014.

³⁰ W. Drewczyński, *Chmura, inteligentne miasta, prognozowanie i IBM*, <http://wicu.pl/chmura-inteligentne-miasta-prognozowanie-i-ibm/>, [dostęp z dn. 08.06.2015 r.].

³¹ L. Page, *Sidewalk lab*, <https://plus.google.com/%2BLarryPage/posts/M1twDYHau3>, [dostęp z dn. 19.06.2015 r.].

- Gawroński H., *Innowacyjne i inteligentne miasta przyszłości*, Rozprawy Naukowe i Zawodowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu, Z. 16, 2013.
- Gogołek W., *Tożsamość nauk o mediach*, „Studia Medioznawcze”, nr 3, 2012.
- Gogołek W., Cetera W., *Leksykon tematyczny. Zarządzanie, IT*, Warszawa 2014.
- Herbst J., *O kategorii „responsywności” władzy i o pewnym warunku responsywności władzy w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne” Nr 4(6)/2008.
- Koncepcja goodgovernance-refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008 http://www.cnz.eurokreator.eu/dokumenty/Koncepcja_Good_Governance.pdf, [dostęp z dn. 06.06.2015 r.].
- Najpopularniejsze miasta w mediach społecznościowych*, <http://socialpress.pl/2012/01/najpopularniejsze-miasta-w-mediach-spolecznosciowych-wroclaw-i-krakow-w-swiatowej-czolowce/> [dostęp z dn. 06.06.2015 r.].
- Niedziółka D., *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, [w:] red. Kuciński, K., *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Warszawa 2011.
- Noworól A., *Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne*, [w:] red. B. Kozuch, Kochański C., *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce urzędu miasta Poznania*, Kraków 2011.
- Noworól A., *Organizacja terytorialna-ewolucja pojęcia*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Łódź 2013, t. XIV, zeszyt 13, część III.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Warszawa 1999.
- Page L., *Sidewalklab*, <https://plus.google.com/%2BLarryPage/posts/M1twDYHau3> [dostęp: 19.06.2015]
- Raport *Przyszłość miast-miasta przyszłości*, Warszawa 2013.
- Stawasz D., Sikora-Fernandez D., Turała M., *Koncepcja smart city jako wyznacznik podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta*, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica”, nr 29, 2012.
- Szelągowska A., *Miasta 2.0 we współczesnej gospodarce*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 12, No. 4/2014.
- Trzcińska B., *Dobre zarządzanie warunkiem rozwoju miast*, [w:] red. Kuciński K., *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Warszawa 2011.

Aron-Axel Wadlewski

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

STRATEGIA ROZWOJU SIECI DYSTRYBUCJI FIRM MLM. PRZYKŁAD MATRYCOWEGO PLANU KOMPENSACYJNEGO

Wstęp

Szybkość z jaką obecnie zachodzą przemiany społeczno-gospodarcze oraz tempo rozwoju przemysłu i technologii powoduje sytuację w której moment nieuwagi może zaważyć na losach niejednego przedsiębiorstwa. W obliczu takiej dynamiki otoczenia posiadanie pojedynczo sformułowanej strategii marketingowej jest już niewystarczające. W odpowiedzi na sygnały docierające z rynku tworzy się ich o wiele więcej. Każda z osobna dopasowana jest do innego scenariusza zdarzeń jakie mogą wystąpić w danym czasie i otoczeniu. Zmusza to wiele przedsiębiorstw do prowadzenia systematycznych badań marketingowych oraz szybkiego reagowania w przypadku wykrycia niezaspokojonych dotychczas potrzeb. Podmioty dysponujące odpowiednim zapleczem oraz wykwalifikowanymi zasobami intelektualnymi potrafią kreatywnie wykorzystywać występujące w otoczeniu szanse przez co uzyskują przewagę nad firmami, których posiadanie orientacji marketingowej nie jest mocną stroną. Raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa jednak wiecznie. Przeciwnie można ją szybko utracić w momencie, kiedy kadry menedżerów stracą umiejętność elastycznego programowania elementów marketingowego mix-u¹ i skoncentrują się tylko na wybranych jego elementach. Sytuacja taka ma miejsce w chwili, kiedy główna koncentracja działań krąży jedynie wokół takich narzędzi jak cena czy promocja. Działy marketingowe prześcigają się w tym momencie w kategoriach najczęściej odtwarzanej reklamy bądź najniedorzeczniejszej promocji cenowej. Zapominając o pozostałych elementach marketingu mix nie są w stanie całkowicie wykorzystać drżającego w nich potencjału przez co i budować trwałych oraz dobrych relacji ze swoimi konsumentami. Zdolność do tworzenia tych więzi mają z kolei te firmy, które sięgają po coraz

¹ J. Kochanowski, *Podstawy i Zarządzanie Marketingiem*, Zielona Góra 2003, s. 24.

to bardziej nowatorskie i niekonwencjonalne narzędzia marketingowe. Przykładem mogą posłużyć podmioty, które oparły swoją strategię o nietypową metodę promocji i dystrybucji zwaną Multi Level Marketingiem. Pozwala ona na redukcję kosztów związanych z promocją i reklamą w pierwszej fazie wprowadzania produktów bądź usług na rynek. Jest to zasługą bezpośredniego włączania konsumentów w proces tworzenia produktu oraz późniejszej jego dystrybucji. W odpowiedzi na takie działania klienci zaczynają utożsamiać się z firmą oraz promować ją w obrębie własnych znajomych. Powoduje to efekt swoistej symbiozy, gdyż postępowanie klientów jest sownie nagradzane w postaci przewidzianych w planie kompensacyjnym premii i nagród. Jest to też powód, dla którego uczestnicy systemu jeszcze chętniej dołączają do funclubu jaki tworzy się wokół danego przedsiębiorstwa. Cała koncepcja wydawać by się mogła sprawdzoną receptą na sukces gdyby nie fakt rozwoju całej branży oraz powiększający się poziom konkurencji. Rywalizacja firm o potrzebnych do ich rozwoju konsultantów zmusza je do poszukiwania nowych rozwiązań i oferowania większej ilości korzyści wspomnianym klubowiczom. W taki sposób tworzy się między innymi nowe strategie związane z systemem naliczania prowizji. Przykładem jednego z nich jest wymieniony w tytule artykułu system matrycowy, którego głównym zadaniem jest stymulacja klientów do podejmowania działań promocyjnych a co za tym idzie rozwoju sieci konsumentów. Ponieważ strategia ta cieszy się wyjątkową popularnością wśród wielu nowych przedsiębiorstw obecnych na rynku, została poddana wnikliwej analizie na kartach niniejszego artykułu.

W związku z powyższym celem artykułu stanie się przybliżenie istoty Multi Level Marketingu jego założeń oraz strategii budowania sieci dystrybucji w oparciu o matrycowy plan kompensacyjny. Następnie próba znalezienia powodów, dla których stosowanie matrycowego systemu naliczania prowizji sprzyja efektywniejszemu wzrostowi sieci dystrybucji niż ma to miejsce w tradycyjnym modelu Uni-Level. Po dokonaniu szczegółowej analizy nastąpi próba osadzenia matrycowej strategii budowania sieci dystrybucji w kategoriach innowacyjnych działań w obszarze zarządzania i marketingu. Rozważania oparto w dużej mierze o dostępną literaturę przedmiotu oraz wiedzę pochodzącą z badań bezpośrednich, realizowanych w formie wywiadów swobodnych z konsultantami firm działających w oparciu o metodę Multi Level Marketingu.

Istota Multi Level Marketingu

Multi Level Marketing (MLM) nazywany inaczej marketingiem sieciowym czy też Network Marketingiem stanowi wyjątkowo ciekawą strategię dystrybucji towarów i usług. Zdaniem Andre Blancharda polega ona na umiejętnym budowaniu osobistej sprzedaży w oparciu o sieć własnych kontaktów. Sieć rozrasta się

wraz z napływem nowych klientów, którzy motywowani dodatkowymi korzyściami sami aktywnie włączają się w proces promocji i sprzedaży produktów². Opisany efekt staje się możliwy do osiągnięcia dzięki specyficznym założeniom, które już w momencie tworzenia modelu dystrybucji opierają się na tworzeniu silnych więzi z klientami. Za ich powstanie najczęściej odpowiada satysfakcja z korzyści jakie otrzymują klienci w chwili zakupu danych produktów oraz dodatkowe premie stanowiące wynagrodzenie za dzielenie się pozytywnymi opiniami na ich temat³. Parafrazując, firmy network marketingowe rozwijają się dzięki swoim klientom, którzy usatysfakcjonowani jakością produktów bądź usług stają się ich dystrybutorami za co otrzymują przewidziane w planie kompensacyjnym wynagrodzenie.

Przedstawiona powyżej prawidłowość pozwala dostrzec obopólne korzyści jakie uzyskuje dana firma w postaci darmowej promocji posiadanych produktów oraz klient decydujący o dzieleniu się pozytywnymi opiniami na ich temat⁴. Biorąc pod uwagę opisaną relację stosownym staje się rozpatrywanie firm MLM z dwóch różnych perspektyw. Pierwsza obejmować będzie organizację zajmującą się wprowadzaniem do obrotu towarów bądź usług, dla której marketing sieciowy stanie się efektywną formą promocji oraz strategią zwiększania sprzedaży⁵. Druga obejmować będzie punkt widzenia klienta, dla którego MLM może stać się modelem działalności biznesowej, który nie wymaga dużych nakładów kapitału ani posiadania unikatowego pomysłu. Dzieje się tak dlatego, iż ryzyko związane z inwestycją kapitału potrzebnego na wprowadzenie na rynek produktów bądź usług, bierze na siebie przedsiębiorca decydujący o wykorzystaniu metody dystrybucji poprzez marketing sieciowy. W wyniku tego rola klienta ogranicza się jedynie do wywoływania dogodnych warunków do sprzedaży gotowych produktów i usług, za które otrzymuje przyjęte w planie kompensacyjnym prowizje. Rzecz jasna nie oznacza to, że staje się on firmowym akwizytorem, przeciwnie dzięki odpowiedniej konstrukcji planu prowizyjnego zostaje przedsiębiorcom, który może budować własną sieć dystrybucji⁶.

Pomimo iż koncepcja marketingu sieciowego polegająca na motywowaniu posiadanych klientów do rekomendacji produktów firmy brzmi jak dobra strategia zwiększania poziomu sprzedaży, to nie jest to rozwiązanie dające się z powodzeniem zastosować do dowolnego przypadku. Wiąże się to ze specyficznymi uwa-

² A. Blanchard, *Twoja niezależność finansowa poprzez Network Marketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993, s. 25.

³ J. Otto, *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa 2004, s. 204.

⁴ J. W. Wiktor, *Komunikacja Marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 205–224.

⁵ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 138–140.

⁶ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 25–35.

runkowaniami oraz koniecznością zaistnienia omówionych poniżej przesłanek, bez których omawiany model nie może funkcjonować w sposób długoterminowy.

Do pierwszej z nich należy zaliczyć unikatowość wprowadzanego produktu bądź usługi. Tylko unikatowy produkt nieposiadający bliskiego substytutu może być sprzedawany po wyższej cenie mogącej zabezpieczyć środki na wypłaty późniejszych prowizji. W sytuacji, kiedy firma nie posiada unikatowego produktu zmuszona jest konkurować ceną, co w konsekwencji prowadzi albo do utraty zakładanej jakości produktu albo obniżenia marży przeznaczonej na wypłatę prowizji. Ponieważ zmniejszające się premie negatywnie oddziałują na motywację konsultantów, w konsekwencji koniecznym stanie się zmienienie modelu działalności i zaprzestanie dystrybucji poprzez network marketing.

Drugą niezmiernie ważną przesłanką jest wysoka jakość oferowanych przez firmę produktów bądź usług. Tylko w sytuacji, kiedy jakość produktu nie pozostawia wątpliwości możliwa jest rzetelna promocja zadowolenia i satysfakcji płynącej z ich korzystania. W przypadku wystąpienia przeciwnej sytuacji, dystrybutorzy firmy szybko stracą wiarygodność i zaufanie co uniemożliwi dalszą działalność tego typu.

Trzecią równie istotną przesłanką jest posiadanie w asortymencie firmy konsumowalnych produktów. Tylko produkty charakteryzujące się ograniczonością co do ich ponownego użycia mogą zapewnić efekt odnawialnej sprzedaży. Oznacza to, że klienci firmy polecający konsumowalne produkty otrzymują prowizję za każdym razem, kiedy dany produkt ulegnie zużyciu bądź zwyczajnie się skończy. W ten sposób osiągają systematyczne dochody wynikające z tylko raz wykonanej pracy, polegającej na umiejętnym zachęceniu innych do systematycznego korzystania z danych produktów bądź usług. Najprostszym przykładem są wszystkie produkty żywnościowe – ekologiczna żywność, suplementy diety, produkty jednorazowe – filtry, kapsułki do prania, oraz w przypadku usług – umowy abonamentowe⁷.

Mając na uwadze istotność wymienionych powyżej przesłanek bez problemu można skonfrontować teoretyczne założenia modelu Multi Level Marketingu z występującymi na rynku realiami. Niestety okazuje się, że pomimo braku podstaw wymaganych do konstrukcji opisywanego modelu, spora część podmiotów próbuje go wdrożyć. Powodem takiego podejścia jest zazwyczaj niepochochamowana chęć zysku, która najczęściej objawia się w postaci technik motywacji podobnych do tych stosowanych w systemach argentyńskich. Zjawisko to negatywnie oddziałuje na rynek budząc frustrację i niezadowolenie klientów. To z kolei odbija się negatywnym echem na całej branży przez co Multi Level Marketing często przedstawiany jest w pejoratywnym świetle piramid finansowych⁸.

⁷ <http://prosta.pl/~equal/BC/1.html>, [dostęp z dn. 15.03.2015 r.].

⁸ A. Tomasz, H. Żurawski, *Szansa XXI wieku Network Marketing*, Wydawnictwo AKAPIT, Kraków 1994, s. 13–15.

Założenia Multi Level Marketingu wynikające z programu prowizji Uni-Level

Generalizowanie omawianej koncepcji do przykładu tylko nierzetelnych firm marketingu sieciowego umacnia negatywne przeświadczenia przez co powoduje utrwalanie się różnych stereotypów. Eskalację negatywnych opinii powoduje również uboga literatura przedmiotu, która w dodatku jest bardzo trudno dostępna. Powstały na skutek tego impas nie sprzyja rozkwitowi branży⁹. Z uwagi na taki stan rzeczy, niezależni dystrybutorzy zmuszeni są podejmować trud związany z edukacją nowo rekrutowanych osób w zakresie prawidłowości jakimi rządzi się marketing sieciowy. Niestety takiej działalności podejmują się również przedstawiciele nieuczciwych firm przedstawiając różnego rodzaju praktyki jako standardy obowiązujące w firmach network marketingowych. W celu właściwego zrozumienia różnicy pomiędzy sumiennymi firmami i mniej odpowiedzialnymi należy kierować się praktycznymi kryteriami. Uwzględniają one opisane wcześniej przesłanki jak również wymienione niżej założenia konstrukcji programu prowizji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na przykład programów, których zadaniem jest wymuszanie od uczestników ogromnych nakładów kapitału przy jednoczesnym hamowaniu wypłat prowizji. Te trafiają jedynie do rąk założycieli sytemu. Przypadki takie występują za każdym razem, kiedy następuje odstępstwo od przyjętych w marketingu sieciowym zasad.

Do pierwszej z nich należy zaliczyć bezpłatność uczestnictwa w tworzeniu sieci sprzedaży danej firmy. Uczciwe firmy czerpią zyski ze sprzedaży produktów, a nie opłat wpisowych od swoich klientów. W systemie network marketingu jedyną inwestycją jaką powinni wносить uczestnicy jest czas poświęcony promocji posiadanych produktów.

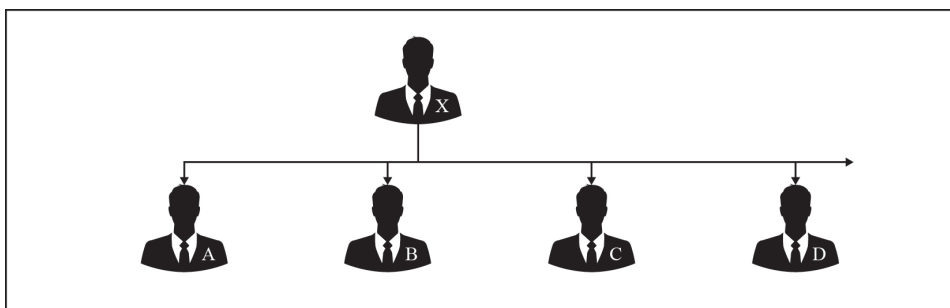
Drugą zasadą jest naliczanie prowizji w oparciu o zrealizowany obrót posiadanej sieci konsumenckiej. Szanujące się organizacje naliczają prowizje od każdego sprzedanego produktu nie warunkując ich od ilości pozyskanych partnerów czy ustanowionych progów obrotu jakie należy w tym celu wykonać.

Trzecią zasadą jest trzymanie się ustanowionego cyklu wypłat prowizji. Uczciwe firmy network marketingowe wypłacają wynagrodzenie w równych odstępach czasu, nie warunkując go od zrealizowania danego poziomu sprzedaży.

Posiadając teoretyczne rozeznanie w kryteriach jakie powinny cechować autentyczny model Multi Level Marketingu warto rozważyć praktyczny wymiar w jakim się objawia. Za przykład posłuży konstrukcja standardowego planu kompensacyjnego nazywanego system Uni-Level. Stanowi on fundament koncepcji marketingu sieciowego, na podstawie której zaczęły funkcjonować pierwsze fir-

⁹ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 25–26.

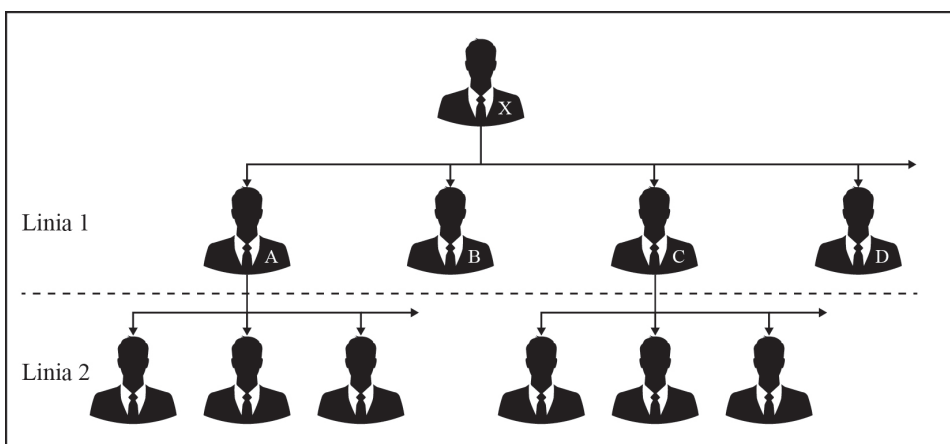
my tej branży. System Uni-Level polega na wypłacaniu prowizji klientom, którzy polecili produkty bądź usługi innym osobom. Sytuację taką obrazuje poniższy rysunek, w którym klient otrzymujący prowizję znajduje się na górze, a osoby korzystające z polecenia na dole.



Rys. 1. Uni-Level – jeden poziom

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższą sytuację można zaobserwować strukturę gdzie osoby korzystające z polecenia ustawiają się w linii bezpośrednio pod osobą od której dowiedziały się o danych produktach. W marketingu sieciowym to jednak nie koniec. Każdy klient może czerpać wynagrodzenie od osób znajdujących się na niższych poziomach. Tak jak w zaprezentowanym poniżej przypadku.



Rys. 2. Uni-Level – dwa poziomy

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać na powyższym rysunku klient oznaczony symbolem „X” może czerpać wynagrodzenie z dwóch poziomów. Poziomu pierwszego, w którym

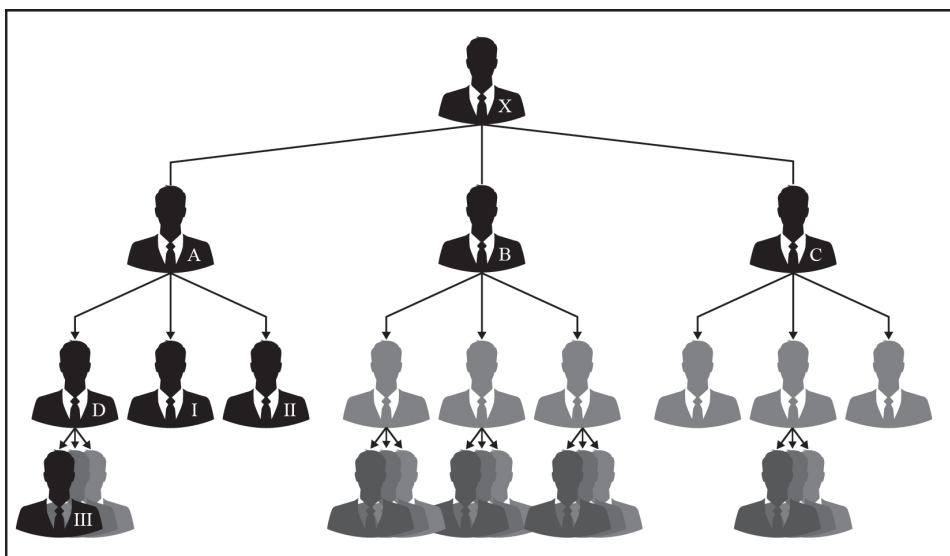
znajdują się osoby przekonane do zakupu w sposób bezpośredni oraz poziomu drugiego gdzie znajdują się osoby przekonane bezpośrednio przez osoby w pierwszym poziomie. Przedstawiony przypadek jest charakterystyczny dla dwupoziomowego planu kompensacyjnego Uni-Level. Jego założenia pozwalają każdemu uczestnikowi polecać produkty nieskończenie dużej ilości osób powodując wzrost struktury w poziomie, jak również czerpać prowizje od zakupów osób znajdujących się w pierwszej i drugiej linii. Ponieważ klienci znajdujący się w drugiej linii nie pojawiają się na skutek bezpośredniego zaangażowania osoby znajdującej się w pozycji „X” to prowizje od ich zakupów są dodatkową premią za zaangażowanie na rzecz zwiększenia obrotów sprzedaży. W praktyce system Uni-Level nie ogranicza się jedynie do dwóch poziomów. Z reguły głębokość, do którego wypłacane są prowizje oscyluje w przedziale siedmiu bądź dziewięciu poziomów. Z uwagi na ten fakt Multi Level Marketing nazywany jest też marketingiem wielopoziomowym¹⁰.

Matrycowy planu kompensacyjny jako strategia rozwoju sieci dystrybucji MLM

Koncepcja dystrybucji opierająca się o metodę marketingu sieciowego pomimo licznych atutów, nie pozbawiona jest też licznych wad. Pomijając kwestie stereotypów i niskiej świadomości społecznej najczęściej wymienianymi problemami są te związane z samym programem naliczania prowizji. Opisane powyżej założenia systemu Uni-Level nie powodują dużej motywacji wśród uczestników sieci. Dzieje się tak z powodu braku odpowiednich predyspozycji większości klientów do dzielenia się pozytywnymi opiniami dotyczącymi używanych produktów. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której tylko Ci bardziej przedsiębiorczy są w stanie generować satysfakcjonujące prowizje. Dla sporej większości system pozostaje niewykorzystany. Przejawem tego jest brak jakiegokolwiek motywacji klientów do angażowania się w rozwój firmy. W celu rozwiązania tego problemu zarządy wielu firm zdecydowały się na modyfikacje systemu naliczania prowizji doprowadzając do powstania zupełnie nowych. Ich konstrukcje i zasady naliczania prowizji często różnią się od systemu Uni-Level. Przykładem rozwiązania, którego celem jest wzmożona motywacja klientów do rozbudowy sieci konsumenckiej z całą pewnością jest system matrycowy. Polega on na ograniczeniu poziomym każdej linii systemu Uni-Level do przyjętej przez firmę wartości. Najczęściej stosowana jest wartość trójkowa, co oznacza, że pod każdym klientem firmy mogą znajdować się w pierwszej linii maksymalnie trzy

¹⁰ A. Warzecha, *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012, s. 41.

osoby. Nie oznacza to tym samym, że dany klient nie może polecać produktów większej ilości znajomych. Przeciwnie liczba ta zawsze jest nieograniczona. Różnicę stanowi jedynie układ graficzny struktury przejawiający się w postaci podpisywania nadwyżki osób w głębi struktury pod osobę dysponującą aktualnie wolnym jednym z trzech miejsc¹¹. Przykład, w którym dany klient rekomenduje zakup produktów czterem osobom prezentuje poniższa ilustracja.



Rys. 3. Konstrukcja matrycowa

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z powyższym schematem pod osobą oznaczoną cyfrą „A” znalazła się osoba „D” będąca bezpośrednio polecona przez klienta oznaczonego symbolem „X”. Oznacza to że osoba „A” pomimo braku aktywności w proces rekomendacji produktów będzie otrzymywać prowizje od jej zakupów. Powoduje to wzajemną motywację wynikającą z aktywności osoby „X”. Otrzymana przez klienta „A” prowizja od zakupów klienta „D” z założenia motywować ma klienta „A” do podnoszenia wysokości prowizji poprzez włączenie się w program polecania produktów. W momencie podjęcia przez nią inicjatywy, korzyści uzyskuje zarówno osoba „X” jak również klient „D” w momencie pozyskania przez klienta „A” osoby oznaczonej rzymską trójką. W taki sposób system automatycznie się zaplata powodując wzajemną motywację wszystkich uczestników danej struktury. Niestety system matrycowy tak jak każdy inny posiada również wady. Do najbardziej znaczących należy wymienić fakt podobieństwa systemu do koncepcji pi-

¹¹ Tamże, s. 42.

ramidy finansowej. Zarówno w jednym i drugim przypadku uczestnicy programu otrzymują prowizje z tytułu zajmowanego miejsca w strukturze a nie wykonanej pracy w jej rozbudowę. Ponad to osoba znajdująca się niżej w strukturze nie jest w stanie prześcignąć w zarobkach osoby znajdującej się nad nią. Dzieje się tak do momentu, w którym osoba znajdująca się wyżej struktury nie przestanie obejmować swoim zasięgiem osób znajdujących się w strukturze osoby znajdującej się pod nią. Kolejną wadą jest ograniczoność kwoty prowizji jaką można uzyskać w chwili wypełnienia się całej matrycy. Jeżeli matryca trójkowa składa się z czterech poziomów to maksymalna liczba klientów, od której naliczane będą prowizje wynosić będzie 159 osób. Kolejno 3 osoby w pierwszej linii, 9 w drugiej, 27 w trzeciej i 120 w czwartej. Z uwagi na ten fakt system matrycowy nigdy nie jest stosowany pojedynczo w firmach network marketingowych. Najczęściej łączony jest z innymi programami zachowującymi zasadę korelacji wynagrodzenia z ilością pozyskanych klientów oraz nieograniczoności możliwych do uzyskania dochodów. Wyплаты wynagrodzeń są w ten sposób łączone, co oznacza że klienci otrzymują podwójne wynagrodzenie wynikające z założeń jednego i drugiego programu prowizji. Łączenie planów kompensacyjnych jest stosowane w wielu firmach MLM, które w sposób rzetelny stosują się do założeń i istoty modelu. Przeciwnie jest w przypadku przedsiębiorstw pozorujących omawianą działalność. Organizacje te stosować będą metody premii pierwszeństwa, gwarantując wynagrodzenie tylko osobom u szczytu struktury. Jest to cecha charakterystyczna po jakiej można odróżnić nielegalny system od prawdziwej firmy marketingu wielopoziomowego.

Zakończenie

Koncepcja Multi Level Marketingu jest wciąż mało znaną formą dystrybucji produktów jak i modelem w oparciu o który można prowadzić działalność gospodarczą. Za przyczyny takiego stanu rzeczy wymienia się skąpy dorobek literatury przedmiotu jak i panujące stereotypy. Brak dostępu do rzetelnej wiedzy i informacji spowodował wypaczenie prawdziwego obrazu MLM przez co i sceptycyzm dotyczący efektów prezentowanych przez niezależnych dystrybutorów. Dodatkowo nieuczciwe praktyki biznesowe prowadzone przez firmy mianujące się organizacjami network marketingowymi doprowadziły do dużej wstrząsliwości konsumentów powodując stagnację w branży. Ta z kolei wywoływała spadek motywacji obecnych dystrybutorów, którzy budując sieć w oparciu system Uni-Level, zaczęli uzyskiwać coraz mniejsze prowizje. Na skutek tego narodziła się potrzeba stworzenia nowych programów wynagrodzeń mogących intensywniej motywować klientów do stawiania się dystrybutorami firmy. W odpowiedzi opracowano różne rozwiązania pozwalające uzyskiwać większe efekty przy jedno-

częściej mniejszym wkładzie pracy w rozbudowę sieci dystrybucji. Jednym z nich jest matrycowy plan kompensacyjny. Pozwala on otrzymywać prowizje każdemu klientowi firmy bez względu na to czy aktywnie poleca używane produkty. Wypłacane wynagrodzenie pozwala szybciej przekonać się do systemu przez co klienci chętniej podejmują inicjatywę dzielenia się pozytywnymi opiniami z innymi. Nowy sposób podpisywania klientów w głąb struktury potęguje wzajemną motywację przekładającą się na stopniowy rozwój sieci. Jest to pożądany cel zarówno dla firmy jaki i klientów otrzymujących z tego tytułu wynagrodzenie. W rezultacie firmy MLM chcąc wdrożyć efektywną strategię rozwoju sieci dystrybucyjnej coraz częściej sięgają po nowe koncepcje planów kompensacyjnych. Częstotliwość z jaką się to odbywa świadczy o dużej skali i sile obserwowanego zjawiska, które z powodzeniem może być w tym przypadku rozpatrywane w kategoriach innowacyjnych działań w zakresie zarządzania i marketingu.

Bibliografia

- Blanchard A., *Twoja niezależność finansowa poprzez Network Marketing*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.
- Kochanowski J., *Podstawy i Zarządzanie Marketingiem*, Zielona Góra 2003.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Otto J., *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H Beck, Warszawa 2004.
- Tomasz A., Żurawski H., *Szansa XXI wieku Netork Marketing*, Wydawnictwo AKAPIT, Kraków 1994.
- Warzecha A., *Multi Level Marketing w gospodarce wolno rynkowej*, 4Media Publisher Wydawnictwo Prasowe, Sosnowiec 2012.
- Wiktor J. W., *Komunikacja Marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- <http://prosta.pl/~equal/BC/1.html>, [dostęp z dn. 15.03.2015 r.].

Magdalena Gawrońska

Uniwersytet Warszawski
Wydział Nauk Ekonomicznych

WYKORZYSTANIE METODY EKSPERYMENTALNEJ W MARKETINGU

Wstęp

Postrzeganie produktów i usług wśród konsumentów, skuteczność oddziaływania przekazów reklamowych, czy wartość dóbr w oczach klientów, to informacje niezwykle istotne dla przedsiębiorstw. Tego typu dane potrzebne są menedżerom do podejmowania decyzji w zakresie elementów *marketing mix*, takich jak cena produktu, sposób jego promocji czy kanały dystrybucji¹. Narzędziami, które pomagają poznać świat konsumentów i rynkową pozycję firmy, są badania marketingowe. Według jednej z definicji, badania marketingowe *to określenie, poszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, uogólnienie i interpretowanie danych oraz informacji potrzebnych do podjęcia decyzji marketingowych*². Badania marketingowe stanowią zatem ważne ogniwo komunikowania się firmy z otoczeniem i umożliwiają uzyskanie oraz interpretację informacji zwrotnej powstającej w tymże otoczeniu³. W obecnych czasach obserwujemy wzrost znaczenia badań marketingowych. Jedną z przyczyn owego wzrostu jest szybkość zmian technologicznych czy ekonomicznych, która implikuje skrócenie czasu na działania adaptacyjne przedsiębiorstw. Do innych czynników należeć może wzrost konkurencji na rynku, zmiana potrzeb konsumentów czy złożoność przewidywania popytu na dobra⁴.

Jedną z metod prowadzenia badań marketingowych jest eksperymentowanie. Eksperyment jako metoda badawcza stanowi przedmiot niniejszej pra-

¹ G. Churchill, *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002.

² R. Drewniak, V.P. Pranulis, *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, Toruń, Wilno 2012.

³ G. Churchill, *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002.

⁴ *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wrocław 2002.

cy. W opracowaniu przedstawione zostaną dwa typy eksperymentów. Pierwszy z nich, zwany potocznie testowaniem, jest stosowaną powszechnie metodą badań marketingowych, pomocną m.in. przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów. Drugi typ to eksperyment ekonomiczny, będący tworem nurtu ekonomii eksperymentalnej. Głównym celem artykułu jest pokazanie zasadności stosowania eksperymentów, szczególnie zaś ekonomii eksperymentalnej w marketingu. Celem pomocniczym jest teoretyczne i praktyczne przedstawienie omawianych metod. Praca ma charakter przekrojowo-badawczy. Do jej napisania wykorzystano bogatą literaturę teoretyczną, a także wyniki eksperymentu własnego, przeprowadzonego na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego w 2014 roku.

Metoda eksperymentalna w badaniach marketingowych

Eksperyment to badanie naukowe, polegające na manipulowaniu i kontrolowaniu jednej lub kilku zmiennych niezależnych przez prowadzącego oraz obserwacji zmiennej lub zmiennych zależnych⁵. Badanie to służy zatem ustaleniu wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną⁶. Zmienne niezależne to czynniki związane z podstawowymi elementami marketingu, np. cena produktu, jego opakowanie, koszty i rodzaj reklamy, sposób dystrybucji. Zmiennymi zależnymi mogą być osiągnięte zyski, wielkość sprzedaży, postrzeganie produktu czy udział w rynku⁷. Głównym celem badań eksperymentalnych jest znalezienie oraz zrozumienie przyczynowości w zachowaniach konsumentów. Do zalet eksperymentów należy możliwość zbadania istnienia oraz siły związków przyczynowo-skutkowych oraz uniknięcie problemu bazowania wyłącznie na deklaracjach konsumentów⁸.

Wyróżnia się cztery rodzaje projektów eksperymentalnych: projekt przedeksperymentalny, prawdziwy eksperyment, quasi-eksperyment oraz statystyczny projekt eksperymentalny⁹. W ramach projektu przedeksperymentalnego wymienia się kilka typów (schematów) badań¹⁰:

⁵ Kerlinger, 1986 za: G.A. Churchill, *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002.

⁶ *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wrocław 2002.

⁷ R. Drewniak, V.P. Pranulis, *Badania...*

⁸ P. Wójcik, *Eksperyment w badaniach marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe: od teorii do praktyki*, red. D. Maison, A. Noga-Bogomilski, Gdańsk, 2007.

⁹ R. Drewniak, V.P. Pranulis, *Badania...*

¹⁰ G. Churchill, *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002.

– eksperyment jednogrupowy z jednym pomiarem – jedną grupę badawczą poddaje się działaniu czynnika eksperymentalnego (np. reklamy) i dokonuje się pomiaru (np. wizerunku czy intencji zakupu) po eksperymentcie

– eksperyment jednogrupowy z dwoma pomiarami – dokonuje się pomiaru przed i po eksperymentcie

– porównanie grupy statycznej – polega na podzieleniu badanych na dwie bardzo podobne grupy osób – eksperymentalną i kontrolną oraz dokonaniu pomiaru po eksperymentcie.

W ramach eksperymentu rzeczywistego wyróżnia się:

– projekt dwugrupowy z czterema pomiarami – uczestników dzieli się na grupę eksperymentalną oraz kontrolną; w obu grupach dokonuje się pomiaru przed próbą oraz po niej

– projekt dwugrupowy z dwoma pomiarami – polega na dokonaniu pomiarów końcowych w grupie kontrolnej i eksperymentalnej

– schemat Solomona – bazuje na dwóch grupach eksperymentalnych i dwóch grupach kontrolnych; w pierwszej parze grup (eksperymentalnej i kontrolnej) dokonuje się zarówno pomiaru początkowego, jak i końcowego, w drugiej zaś wyłącznie pomiaru końcowego.

Quasi-eksperymenty polegają na okresowym pomiarze wskaźnika zależnego seriami pomiarowymi przed eksperymentem i po nim (np. eksperyment szeregów czasowych). Eksperymenty statystyczne opierają się zaś o analizę czynników zewnętrznych oraz statystyczną kontrolę eksperymentów bazowych.

Wyróżniamy dwa główne typy badań eksperymentalnych: eksperyment laboratoryjny i eksperyment w warunkach naturalnych. Eksperyment laboratoryjny to badanie, które przeprowadzane jest w specjalnie zaaranżowanych, sztucznych warunkach. Badacz ma wówczas możliwość kontroli czynników mogących wpływać na wynik badania.¹¹ Wśród eksperymentów laboratoryjnych wyróżnić można testy w salach, testy kliniczne, testy audytoryjne czy testy tachystoskopowe¹². Przykładem zastosowania eksperymentu laboratoryjnego jest testowanie wpływu reklamy na decyzje konsumenckie czy testowanie nowych opakowań produktu. Eksperymenty naturalne przeprowadzane są natomiast w sytuacji rzeczywistej – na rynku, dlatego też nazywa się je często eksperymentami rynkowymi. W tego typu eksperymentach manipuluje się jedną lub kilkoma zmiennymi niezależnymi (np. ceną), mierząc ich wpływ na zmienną zależną w rzeczywistości rynkowej (np. wielkość sprzedaży w sklepach objętych eksperymentem).

¹¹ R. Drewniak, V.P. Pranulis, *Badania...*

¹² Testy tachystoskopowe wykorzystywane są w badaniach skuteczności reklamy audiowizualnej. Tachystoskop to projektor przezroczy z regulatorem poziomu naświetlania i szybkości projekcji (red. Mazurek-Łopacińska, 2002).

Wykorzystanie ekonomii eksperymentalnej w badaniach ekonomicznych

Inną dyscypliną, która propaguje wykorzystanie eksperymentów w badaniach jest ekonomia eksperymentalna. Ekonomia eksperymentalna jako nauka jest dziedziną stosunkowo młodą, prężnie rozwijającą się. Metoda ta jest wykorzystywana do weryfikacji hipotez badawczych, które wynikają z modeli ekonomicznych, a także do analiz sytuacji, w których brak jest analitycznych rozwiązań modeli ekonomiczno-matematycznych. Ekonomia eksperymentalna może być użyteczna między innymi w sytuacjach, kiedy badanie tradycyjnymi sposobami może przysparzać wielu problemów. Przykładem takiej sytuacji może być badanie wyceny produktów przez jednostki – granicznej ceny kupna (WTP – ang. „willingness to pay”) czy granicznej ceny sprzedaży (WTA – „willingness to accept”). Kłopot sprawia tu chociażby znalezienie odpowiedniego sposobu zbierania danych, od którego mogą zależeć graniczne ceny kupna i sprzedaży określane przez konsumentów czy wystarczająca kontrola warunków zewnętrznych. Wykorzystanie metody eksperymentalnej pomaga zniwelować wiele problemów i uzyskać wiarygodne wyniki¹³.

Do głównych funkcji eksperymentów według Vernona Smitha [1994], należą: testowanie predykcji modeli teoretycznych, ustalanie prawidłowości empirycznych będących podstawą dla nowych teorii czy porównywanie instytucji¹⁴.

Eksperymenty ekonomiczne dzielą się na laboratoryjne oraz terenowe. Eksperyment laboratoryjny to sposób postępowania badawczego, w którym tworzy się sytuacje z dokładnie określonymi warunkami w celu kontrolowania pewnych zmiennych i manipulowania innymi. Co ciekawe, kontrolowany eksperyment laboratoryjny uzyskał akceptację ogółu ekonomistów dopiero wówczas, gdy David Kahneman i Vernon Smith w 2002 r. otrzymali Nagrodę Nobla. Do tego czasu większość uznanych szkół ekonomii nie dopuszczała możliwości wykorzystania eksperymentu w badaniach ekonomicznych¹⁵.

Każdy eksperyment laboratoryjny może być zdefiniowany przez trzy elementy¹⁶:

– środowisko – kontrolowane otoczenie gospodarcze, które składa się z funduszy początkowych oraz kosztów, które motywują osobę badaną do wymiany,

¹³ M. Czajkowski, *Przyczyny powstawania dysparytetu WTA-WTP dla dóbr konsumpcyjnych*, „Ekonomia”, Nr 11, Warszawa 2003.

¹⁴ *Ekonomia eksperymentalna*, red. M. Krawczyk, Warszawa 2012.

¹⁵ T. Kopczewski, *Eksperymenty ekonomiczne online w nauczaniu oraz badaniach społecznych*, [w:] *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, Warszawa 2010.

¹⁶ Smith, 1994 za: Poskrobko T., *Eksperymentalna ekonomia rozwoju*, 2012, <http://studentom.tposkrobko.pl/>, [dostęp z dn. 03.05.2014 r.].

- zestaw instytucji, czyli innymi słowy zbiór zasad określających działanie rynku, np. sposoby konstruowania ofert, zawierania umów, itp.,
- obserwowane zachowanie badanych, będące funkcją zmiennych definiowanych przez środowisko i instytucje.

W czasie typowego eksperymentu ekonomicznego uczestnicy muszą zmierzyć się z pewnymi problemami decyzyjnymi, które niosą za sobą konsekwencje finansowe. Po wykonaniu wszystkich zadań decyzyjnych uczestnicy zazwyczaj otrzymują wynagrodzenie zależne od osiągniętego wyniku.¹⁷ W eksperymentach ekonomicznych, w odróżnieniu od wcześniej omawianych eksperymentów marketingowych, duże znaczenie odgrywa zatem stworzenie badanym warunków przypominających rzeczywiste środowisko rynkowe – niezwykle ważny jest wymiar finansowy podejmowanych decyzji. Przykładem sytuacji, w której różnica w podejściu prezentowanym przez ekonomię eksperymentalną oraz marketing widoczna jest szczególnie wyraźnie, może być badanie wartości finansowej przypisywanej danemu dobru przez konsumenta. Podczas gdy większość badań marketingowych (również omawiane eksperymenty laboratoryjne) wykorzystuje do wyceny produktów metodę deklaratywną, ekonomia eksperymentalna posługuje się bardziej miarodajnymi metodami, takimi jak wycena aukcyjna, metoda BDM¹⁸ czy wyznaczanie ceny równowagi rynkowej z przeprowadzeniem rzeczywistych transakcji.

Przykład zastosowania ekonomii eksperymentalnej w marketingu

Eksperyment laboratoryjny przeprowadzony przez autorkę niniejszej pracy na Wydziale Nauk Ekonomicznych w 2014 roku potwierdza znaczenie wyboru metody badawczej służącej określeniu wyceny dóbr przez konsumentów. Głównym celem badania była weryfikacja istnienia efektu posiadania (mierzonego wysokością dysparytetu WTA-WTP) dla markowych, szybko zbywalnych dóbr

¹⁷ *Ekonomia eksperymentalna*, red. M. Krawczyk, Warszawa 2012.

¹⁸ Procedura BDM to mechanizm wyceny, w którym uczestnicy, niezależnie od innych, podają swoje oferty kupna lub sprzedaży, a następnie z ustalonego wcześniej zbioru cen losowana jest cena transakcji. Jeżeli oferta kupna uczestnika była równa lub wyższa niż wylosowana cena, to po tej cenie przeprowadzana jest transakcja, w przeciwnym wypadku – nie dochodzi do transakcji. Analogicznie, jeżeli oferta sprzedaży była równa lub niższa niż wylosowana cena, transakcja jest realizowana po tej cenie. Strategią dominującą w tej procedurze jest podawanie swoich rzeczywistych WTA, WTP, dlatego uznawana jest ona za wiarygodny mechanizm wyceny (na podstawie: M. Czajkowski, *Przyczyny powstawania dysparytetu WTA-WTP dla dóbr konsumpcyjnych*, „Ekonomia”, Nr 11, Warszawa 2003); por. G. M. Becker, M. H. DeGroot, J. Marschak, Measuring utility by a single-response sequential method, *Behavioral Science*, 9 (3), 1964, 226-232, za: D. Kahneman, J. L. Knetsch, R. H. Thaler, *Experimental tests of the endowment effect and the Coase Theorem*, „Journal of Political Economy”, No. 98, 1990, s. 1325-1348.

konsumpcyjnych. Celem pomocniczym, na którym skupiono się w niniejszym opracowaniu było pokazanie, że ekonomia eksperymentalna jako stosunkowo młoda i dynamicznie rozwijająca się dziedzina, może mieć niezwykle szerokie zastosowanie, również w marketingu. W przeprowadzonym eksperymencie posłużono się błyszczkiem do ust marki Rimmell. Badanie wykonano w czterech równolicznych (26-osobowych) grupach o zróżnicowanych warunkach eksperymentalnych. Badani zostali podzieleni na sprzedających i kupujących oraz dodatkowo zróżnicowani poprzez możliwość użycia produktu lub jej brak. W eksperymencie wzięły udział studentki Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Po prezentacji produktu i jego reklamy w każdej z grup miały miejsce rzeczywiste transakcje kupna lub sprzedaży.

W badaniu zastosowano dwa sposoby wyceny – wycenę deklaratywną oraz wycenę aukcyjną. Wycena deklaratywna dóbr, jak wspomniano wcześniej, to metoda, która zwykle używana jest w badaniach marketingowych. W celu uzyskania wyceny deklaratywnej produktu użytego w eksperymencie, uczestnikom wydano jedno z poniższych poleceń (w zależności od grupy eksperymentalnej):

„Podaj maksymalną cenę za jaką byłabyś skłonna kupić błyszczek Rimmell Stay Glossy.

(Podaj konkretną kwotę w PLN)”

„Podaj minimalną cenę za jaką byłabyś skłonna sprzedać błyszczek Rimmel Stay Glossy.

(Podaj konkretną kwotę w PLN)”

Uczestnikom nie został podany żaden przedział cenowy, w którym powinny się znaleźć ich wyceny, ani też średnia wartość rynkowa produktu. Takie działanie miało na celu eliminację jakiegokolwiek wpływu eksperymentatora na deklaracje badanych oraz pozwoliło uniknąć skutków efektu zakotwiczenia. Uczestnicy określali zatem swoje ceny graniczne jedynie na podstawie własnych odczuć czy doświadczeń.

Wycena deklaratywna używana w badaniach marketingowych jest często krytykowana¹⁹. Jej przeciwnicy wskazują na fakt, iż bywa daleka od rzeczywistych decyzji konsumenckich, ponieważ badani mają świadomość, że ich deklaracja nie jest w żaden sposób wiążąca. Otrzymując odpowiedzi uczestników, nie poznajemy ich rzeczywistych preferencji, a jedynie deklaracje, preferencje hipotetyczne, funkcjonujące przede wszystkim w sferze symbolicznej. Warto zauważyć, że tak sformułowane polecenia czy pytania nie określają bowiem czasu dokonania zakupu lub sprzedaży, czyniąc przeprowadzenie rzeczywistej transakcji sytuacją jedynie możliwą, nie zaś pewną. W czasie podejmowania rzeczywistych decyzji konsumenci mogą ocenić wartość danego dobra niżej lub wyżej niż deklarowali, wiedząc, że tym razem obracają własnymi, realnymi pieniędzmi.

¹⁹ F. Byłok, *Problemy metodologiczne badania wartości jako czynnika determinującego zachowania konsumpcyjne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 660, 2011.

W celu porównania wartości deklarowanych oraz realnych decyzji grup poddanych badaniu, dokonano również wyceny metodą aukcyjną, zakończoną przeprowadzeniem rzeczywistych transakcji. Spośród wielu typów aukcji wybrano aukcję *n-tej* ceny, wzorowaną na aukcji Vickreya. Technika aukcyjna Vickreya została opracowana przez Williama Vickreya i po raz pierwszy opisana w 1961 roku. System ten oparty jest na składaniu przez zainteresowanych nabyciem konkretnego dobra tajnych ofert. Zwycięzcą aukcji jest osoba, która złożyła najwyższą ofertę, jednak transakcja zostaje realizowana po drugiej co do wysokości cenie. Zdaniem Vickreya taki sposób pozwala na ujawnienie rzeczywistej ceny, jaką nabywcy są w stanie zapłacić. System Vickreya nie jest jednak wolny od wad. Przede wszystkim, w aukcję zaangażowane są głównie osoby, których oferty oscylują wokół drugiej ceny, podczas gdy większość pozostałych może być niezainteresowana przebiegiem aukcji. Osoby te mogą zatem podawać nieprawdziwe oferty (poniżej rzeczywistych wycen, wiedząc, że szanse nabycia produktu są niewielkie), co zaburza wyniki badania²⁰. W celu wyeliminowania tego problemu Shogren zaproponował aukcję *n-tej* ceny, w której losowo wybiera się liczbę zwycięzców. Dla przykładu, jeśli w aukcji bierze udział *k* oferentów, liczba *n* z przedziału od 2 do *k* jest wyznaczana losowo dopiero po zebraniu i uszeregowaniu wszystkich ofert od najwyższej do najniższej. Zwycięcy nabywają produkty wystawione na aukcji, jednak nie po zaproponowanej przez siebie cenie, lecz cenie *n-tej*. Oczywiście, postępowanie to jest bardziej skomplikowane i czasochłonne niż aukcja Vickreya, jednak aktywnie angażuje w aukcję większą liczbę uczestników. Co za tym idzie, wycena za pomocą aukcji *n-tej* ceny jest bardziej wiarygodna, ponieważ oferenci są świadomi, że najlepszą strategią jest podanie rzeczywistej kwoty, jaką są skłonni zapłacić za dany produkt²¹.

We wspomnianym eksperymencie zastosowano modyfikację aukcji *n-tej* ceny, każdorazowo wyłaniając 8 najlepszych ofert i przeprowadzając transakcje po cenie podanej przez 8. osobę. Wybranie takiej liczby zwycięzców spowodowane było ograniczonymi możliwościami produktowymi (dysponowano ściśle określoną liczbą dóbr). W przypadku transakcji zakupu produktu przez uczestników, kwoty uszeregowane były od najwyższej do najniższej (wygrywały najwyższe oferty), zaś w przypadku transakcji sprzedaży – od najniższej do najwyższej (wygrywały najniższe oferty).

Chcąc zidentyfikować występujące tendencje, przeanalizowano wyniki uzyskane przy użyciu obu wykorzystanych w eksperymencie metod wyceny. Wśród uczestników kupujących otrzymany produkt (grupa pierwsza i druga), kwo-

²⁰ J. List, *Using Random nth Price Auctions to Value Non-Market Goods and Services*, "Journal of Regulatory Economics", Volume 23, Issue 2, 2003, s. 193–205.

²¹ W. Chern, J.P. Hong, K. E. Liu, *Comparison of the Vickrey Second-Price and Random nth-Price Auctions for Analyzing Country of Origin Labeling in Taiwan*, „Academia Economic Papers”, Volume 41, Issue 2, 2013, s. 215–254.

ty rzeczywiste (aukcyjne) były średnio o 45% niższe niż kwoty deklaratywne. W pierwszej grupie oferty były średnio o 43%, w drugiej natomiast o 48% niższe od deklaracji. W przypadku sprzedających (grupa trzecia i czwarta) obserwujemy odwrotną tendencję, jednak różnice nie są tak wysokie jak w przypadku kupujących. Agregując wyniki z grupy trzeciej i czwartej można zaobserwować, że średnio ceny ofertowe były o 14% wyższe od cen deklaracyjnych. Zarówno w grupie trzeciej, jak i czwartej, dominanta procentowej zmiany kwoty wyceny w wyniku zapowiedzi przeprowadzenia rzeczywistej transakcji wyniosła 0% (10 osób w grupie czwartej i 9 osób w grupie trzeciej nie zmieniło swojej decyzji, pozostałe zarówno podwyższały, jak i obniżały proponowane kwoty). Średnia zmiana cen w grupach trzeciej i czwartej osobno wyniosła odpowiednio – 2% oraz 29%.

Analiza przedstawionych wyników daje podstawy do rozważenia, w jakim stopniu można opierać się na deklaracjach respondentów, które nadal są głównym źródłem danych w badaniach marketingowych. W świetle przedstawionych wyników, szczególnie dotyczących granicznych cen kupna (najczęściej spotykanych w rzeczywistości rynkowej) nie dziwi fakt, iż wiarygodność badań ankietowych bywa podważana i krytykowana. Potencjalnym źródłem różnic w wycenach deklaracyjnych i rzeczywistych są mechanizmy psychologiczne działające podczas procesów decyzyjnych. Jak to zostało wcześniej wspomniane, osoba, która jest świadoma, że jej decyzja nie jest w żaden sposób wiążąca, podaje cenę, jaka wydaje jej się odpowiednia dla danego produktu. Przy szacowaniu bierze pod uwagę markę, jakość, cechy i użyteczność dobra, odwołując się również do znanych sobie cen podobnych produktów. W trakcie rzeczywistego procesu zakupowego, jednostka rozważa zaś swoją skłonność do zapłaty również pod kątem aktualnych możliwości finansowych czy zapotrzebowania na dane dobro.

Na podstawie powyższych rozważań zdecydowano, że interpretując wyniki eksperymentu, należy posłużyć się analizą danych uzyskanych metodą aukcyjną, które zdają się być bardziej wiarygodne niż dane deklaratywne. Dla formalności, przeprowadzono jednak wstępną analizę kwot deklaracyjnych. Podstawowe statystyki dotyczące wyceny deklaratywnej przedstawione są w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe statystyki dotyczące wyceny deklaratywnej

	Percentiles	Smallest		
1%	5	2		
5%	7	5		
10%	10	5	Obs	104
25%	12	5	Sum of Wgt.	104

	Percentiles	Smallest		
50%	15		Mean	17.70452
		Largest	Std. Dev.	8.558599
75%	20	40		
90%	30	40	Variance	73.24961
95%	39.99	43	Skewness	1.217115
99%	43	45	Kurtosis	4.551889

Źródło: Wyniki z programu Stata.

Średnia (*mean*) ze wszystkich grup wynosi w przybliżeniu 17,70 zł, przy odchyleniu standardowym (*std. dev.*) 8,56 zł, mediana zaś jest równa 15 zł. Współczynnik skupienia – kurtoza (*kurtosis*)²², która jest miarą skupienia poszczególnych obserwacji wokół średniej, wynosi 4,55.

Dodatkowego argumentu podważającego wiarygodność danych deklaracyjnych dostarczyła statystyczna analiza dysparytetu WTA-WTP (stosunku wartości WTA do wartości WTP). Porównania dotyczyły grup sprzedających i kupujących. Na podstawie predykcji teoretycznych spodziewano się, że średnie oraz mediany granicznych cen sprzedaży będą przewyższały analogiczne statystyki dla granicznych cen kupna. Podstawowe statystyki dotyczące wyceny deklaratywnej w poszczególnych grupach pokazuje tabela 2.

Tabela 2. Podstawowe statystyki dotyczące wyceny deklaratywnej w podziale na grupy

grupa	mean	sd	P50	max	min	range	variance
1	21.65385	9.199749	20	45	10	35	84.63538
2	16.48	7.364075	16.995	39.99	2	37.99	54.2296
3	16.95731	7.510799	15	40	5	35	56.41211
4	15.72692	9.16967	12	43	5	38	84.08285
Total	17.70452	8.558599	15	45	2	43	73.24961

Źródło: Wyniki z programu Stata.

Okazało się, że średnie ceny graniczne (*mean*) sprzedających są niższe niż średnie ceny graniczne kupujących, odwrotnie niż się spodziewano, podobnie

²² Kurtoza – miara zagęszczenia (koncentracji) wyników wokół wartości centralnej. Jedną z dwóch (obok skośności) miar kształtu rozkładu, <http://statystykaopisowa.com/>, [dostęp z dn. 23.05.2014 r.].

w przypadku mediany ($p50$). W grupach pierwszej i trzeciej średni stosunek WTA do WTP wynosi 0,78, natomiast w grupach drugiej i czwartej 0,95. Przeprowadzono formalny test badający równość średnich, aby sprawdzić statystyczną istotność zaobserwowanych różnic. Porównywane są dwie małe ($N=26$) próbki niezależne. Jak wskazują wyniki testu Shapiro-Wilka, na przyjętym poziomie istotności 0,05 kwoty wycen deklaracyjnych tylko w grupie trzeciej mają rozkład normalny, dlatego do zbadania równości średnich użyto nieparametrycznego testu rang Wilcozona dla dwóch próbek (znanego też jako test Manna-Withneya). Wyniki testu wskazały, że różnice w poziomach średnich cen granicznych między grupami pierwszą i trzecią nie są istotne statystycznie (p . value równe 0,0544), podobnie w przypadku grup drugiej i czwartej (p .value równe 0,3609). Wynik ten potwierdza przypuszczenie, że dane deklaracyjne nie oddają rzeczywistych tendencji badanych. Analiza danych deklaracyjnych nie wskazała zatem żadnych istotnych zależności.

W kolejnym kroku dokonana została analiza cen granicznych uzyskanych metodą aukcyjną. W tabeli 3 przedstawiono podstawowe statystyki dotyczące wyceny aukcyjnej.

Tabela 3. Podstawowe statystyki dotyczące wyceny aukcyjnej

	Percentiles	Smallest		
1%	0	0		
5%	1	0		
10%	5	0	Obs	104
25%	8	0	Sum of Wgt.	104
50%	12		Mean	13.36529
		Largest	Std. Dev.	9.190583
75%	17	30		
90%	25	30	Variance	84.46682
95%	30	30	Skewness	2.452861
99%	30	70	Kurtosis	15.32529

Źródło: Wyniki z programu Stata.

W tym przypadku średnia (*mean*) dla uczestników ze wszystkich grup ukształtowała się na poziomie 13,36 zł, przy odchyleniu standardowym (*std. dev.*) 9,19 zł. Mediana wynosi 12 zł, zaś kurtoza (*kurtosis*) 15,32.

Warto wspomnieć, że wyniki uzyskane metodą aukcyjną okazały się być zgodne z predykcjami i istotne statystycznie. W porównywanych grupach eksperymentalnych zaobserwowano dysparytet WTA–WTP, przyjmujący wartości 1,33 oraz 2,37. Można zatem stwierdzić, że wycena z wykorzystaniem metod ekonomii eksperymentalnej jest dużo bardziej wiarygodna niż wycena metodą deklaratywną.

Podsumowanie

W niniejszym artykule pokazano zasadność stosowania eksperymentów, a szczególnie ekonomii eksperymentalnej w marketingu. Zaprezentowano także istotę metody eksperymentalnej oraz ukazano różnicę między badaniami eksperymentalnymi wykorzystywanymi w marketingu i ekonomii. W omawianym badaniu własnym, porównano dane pochodzące z wyceny deklaratywnej oraz wyceny aukcyjnej, otrzymując bardzo interesujące wyniki. Okazało się, że w czasie rzeczywistych transakcji istotnie zmieniają się decyzje badanych. Wśród kupujących oferty były niższe od deklaracji średnio o 45%, natomiast wśród sprzedających – wyższe o średnio 14%. Ponadto, różnice średnich wycen między grupami kupujących i sprzedających otrzymane metodą deklaratywną, okazały się być nieistotne statystycznie, co zdaje się potwierdzać słuszność użycia metod eksperymentalnych w procesie wyceny. Warto zatem zastanowić się, czy deklaracje respondentów, które zwykle stosuje się w badaniach marketingowych (nawet tych eksperymentalnych) nie powinny ustąpić miejsca innym metodom badawczym. Oczywiście, są one bardziej kosztowne, jednak również zdecydowanie bardziej wiarygodne.

Bibliografia

- Bylok F., *Problemy metodologiczne badania wartości jako czynnika determinującego zachowania konsumpcyjne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Nr 660, 2011.
- Chern W. S., Hong J. P., Liu K. E., *Comparison of the Vickrey Second-Price and Random nth-Price Auctions for Analyzing Country of Origin Labeling in Taiwan*, „Academia Economic Papers”, Volume 41, Issue 2, 2013, s. 215–254.
- Churchill G. A., *Badania marketingowe: podstawy metodologiczne*, Warszawa 2002.
- Czajkowski M., *Przyczyny powstawania dysparytetu WTA-WTP dla dóbr konsumpcyjnych*, „Ekonomia”, Nr 11, Warszawa 2003.
- Drewniak R., Pranulis V. P., *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, Toruń, Wilno, 2012.
- Ekonomia eksperymentalna*, red. M. Krawczyk, Warszawa 2012.
- Kahneman D., Knetsch J. L., Thaler R. H., *Experimental tests of the endowment effect and the Coase Theorem*, „Journal of Political Economy”, No. 98, 1990, s. 1325–1348.

- Kopczewski T., *Eksperymenty ekonomiczne online w nauczaniu oraz badaniach społecznych*, [w:] *E-learning w szkolnictwie wyższym – potencjał i wykorzystanie*, Warszawa 2010.
- Kurtoza, <http://statystykaopisowa.com/>, [dostęp z dn. 23.05.2014 r.].
- List J. A., *Using Random nth Price Auctions to Value Non-Market Goods and Services*, „Journal of Regulatory Economics”, Volume 23, Issue 2, 2003, s. 193–205.
- Mazurek-Lopacińska, K., *Badania marketingowe: podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wrocław 2002.
- Poskrobko T., *Eksperymentalna ekonomia rozwoju*, 2012, <http://studentom.tposkrobko.pl/>, [dostęp z dn. 03.05.2014 r.].
- Wójcik P., *Eksperyment w badaniach marketingowych*, [w:] *Badania marketingowe: od teorii do praktyki*, red. Maison D., Noga-Bogomilski A., Gdańsk 2007.

Kamil Nowelli

Uniwersytet Wrocławski

ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ KULTURY A INNOWACYJNE NARZĘDZIA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

Zarządzanie instytucjami kultury w ostatniej dekadzie podlega radykalnym zmianom. Modele zarządzania coraz częściej uwzględniają partycypację obywateli w tworzeniu programu artystycznego oraz zwracają uwagę na zaspokajanie lokalnych potrzeb mieszkańców. Wydarzeniem, które poświęcone było kwestiom związanym z wprowadzeniem nowego sposobu myślenia o zarządzaniu instytucjami był VI Kongres Kultury Polskiej w 2009 roku w Krakowie. To w trakcie tego spotkania po raz pierwszy zbudowano platformę komunikacyjną, umożliwiającą na szeroką skalę dyskusję pomiędzy praktykami i teoretykami. Innowacyjne podejście łączyło zalety fizycznego spotkania rozmówców i wirtualnego dialogu w przestrzeni forum internetowego¹. Ze względu na duże zainteresowanie tematyką, organizatorzy postanowili kontynuować tego typu działalność w sieci, a w późniejszych latach aranżować konferencje o mniejszym zasięgu.

W tym czasie zrodziła się też idea organizowania regionalnych spotkań naukowców, artystów, animatorów kultury i zarządzających instytucjami. W ten sposób w 2011 roku doszło do powstania regionalnych kongresów m.in. w Łodzi, Poznaniu czy Bydgoszczy. Tematyka wszystkich konferencji jest podobna i koncentruje się na aktualnych problemach instytucji kultury, lokalnych potrzebach widzów i dostosowywaniu komunikacji instytucji do odbiorców². W tym samym roku we Wrocławiu odbył się Europejski Kongres Kultury, związany z pierwszą polską prezydencją w Unii Europejskiej, który pod względem myślenia o kultu-

¹ Por. Kongres Kultury Polskiej, <http://www.kongreskultury.pl>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

² Na podstawie archiwalnych materiałów prasowych: Bydgoski Kongres Kultury, <http://www.platformakultury.pl/artykuly/101299-bydgoski-kongres-kultury.html>, Poznański Kongres Kultury. Idea, <http://poznanski-kongres-kultury.pl/idea/>, Kongres Kultury. Dlaczego Kongres? http://www.kongres-kultury.pl/idea/dlaczego_kongres/ [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

rze skupiał się nie na lokalnej publiczności, lecz był adresowany do publiczności międzynarodowej i poruszał globalne zmiany społeczno-kulturalne³.

Dostrzegalne zjawiska zostały opisane przez Marka Krajewskiego w artykule *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*⁴. Autor zwraca uwagę na małą wiedzę na temat tego, kto jest klientem rynku kulturalnego, kto korzysta z usług instytucji oraz na brak badań i gromadzenia danych dotyczących uczestnictwa w kulturze. Według Krajewskiego, menedżerowie, zarządzający instytucjami kultury powinni dziś szukać odpowiedzi na pytania o to, czy ich program merytoryczny zachęca jednostkę do własnej aktywności artystycznej. Tytułowe *nowe relacje* polegałyby zatem na istotnej funkcji oddolnego oddziaływania na instytucje kultury przez uczestników, a nie tak jak jeszcze trzydzieści lat temu zalecała literatura przedmiotu, aby efektywne zarządzanie przede wszystkim wiązało się z wykorzystywaniem dostępnych zasobów oraz koncentrowało się na funkcjach *kulturalno-wychowawczych*⁵.

Analizując współczesny rynek instytucji kultury, mielibyśmy zatem do czynienia z jednej strony z nieustanną potrzebą badania i dostosowywania usług kulturalnych do potrzeb mieszkańców, a z drugiej strony z budowaniem wizerunku organizacji oraz jej produktów w sposób, który byłby zrozumiały i atrakcyjny dla odbiorców. Potencjalną szansą dotarcia do nowych odbiorców jest wykorzystywanie niestandardowych narzędzi komunikacyjnych. Wydaje się, że zastosowanie takich środków niesie możliwość zainteresowania wielu mieszkańców działalnością artystyczną, przy stosunkowo niewielkim zagrożeniu utraty dotychczasowej publiczności.

Opisu działań marketingowych w zakresie promocji na przykładzie komunikacji teatrów dokonuje Kama Pawlicka w artykule *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*. Autorka segmentuje strategie ze względu na cel (wizerunkowe, komunikacyjne i kształtujące relacje)⁶. Podział taki jest interesujący pod względem planowania komunikacji organizacji, jednak można przypuszczać, iż jest on schematem niezauważalnym przez odbiorców. Ze względów oczywistych, nie wszystkie komunikaty docierają do tych samych jednostek, przez co, częstokroć komunikat odebrany jednorazowo może stanowić o wizerunku całej organizacji, a nie tylko projektu lub zadania. W ramach realizacji strategii wizerunkowej opisuje ona działalność teatrów Łaźni Nowej w Nowej Hucie oraz

³ Europejski Kongres Kultury. Dlaczego Kongres?, <http://www.culturecongress.eu/whycongress>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

⁴ M. Krajewski, *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, [w:] red. M. Śliwa, *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, Kraków 2011, s. 26–38.

⁵ B. Czerniawska, A. Nocuń, J. Szmagański, *Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu*, Warszawa 1985, s. 22–25.

⁶ K. Pawlicka, *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*, [w:] red. Ł. Wróblewski, *Zarządzanie w instytucjach kultury*, Warszawa 2014, s. 139–146.

Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy. W pierwszym z nich zaproszono do współpracy mieszkańców, którzy występują na scenie obok zawodowych artystów. W drugim zrealizowano spektakl *Ballada o Zakaczu* na podstawie scenariusza napisanego przez legniczan. Jego głównym bohaterem był lokalny złodziej Benek Cygan, o którym mówi się w miejskich legendach⁷. Obydwa sposoby realizacji celów wizerunkowych, zaprezentowane przez autorkę niosą ze sobą innowacyjne podejście do budowania relacji z publicznością, oparte na zakotwiczeniu w lokalnych wartościach i tradycji. Trudno zatem przypuszczać, że zrealizowały one wyłącznie cele wizerunkowe.

Aktualnie ważnymi kanałami, które mogą wpływać na zwiększanie uczestnictwa w kulturze i aktywizację mieszkańców są media społecznościowe. Iwona Lupa w artykule *Marketing mediów społecznościowych w instytucjach kultury – szanse i zagrożenia* zwraca uwagę na fakt, iż użytkownicy mediów społecznościowych chętnie potwierdzają udział w wydarzeniach kulturalnych, aby zaimponować innym swoim stylem życia. W szerszy sposób, ten nurt ściśle wiązałby się z tzw. światem przeżyć, który, oprócz samego produktu jest sprzedawany. Widz kupowałby zatem nie tylko bilet na spektakl teatralny, ale również możliwość, mniej lub bardziej, przypadkowego spotkania znajomych, spędzenia kilku chwil antraktu w kawiarni, doświadczenia wspólnoty widzów czy potencjałe opowiadania nie tylko o spektaklu, ale o szerzej rozumianym „wyjściu do teatru”. Okazywałoby się, że z perspektywy użytkownika serwisów społecznościowych nie istnieje wyraźna granica, pomiędzy rzeczywistością wirtualną i niewirtualną, ponieważ obydwa służą zaspokajaniu i realizacji podobnych potrzeb. Natomiast z perspektywy stratega lub menedżera instytucji kultury, narzędzia internetowe powinny wzmacniać przekaz o wyjątkowości produktu oraz kreować wartość dodaną produktu⁸.

Publiczność instytucji kultury w Polsce należałoby podzielić na dwa typy. Pierwszy stanowiliby mieszkańcy danej miejscowości oraz pobliskiego regionu. W ich przypadku należałoby uzyskać efekt częstych wizyt w danej instytucji. Drugim typem byłby kulturalny turysta, odwiedzający instytucję taką jak muzeum czy teatr zazwyczaj jednokrotnie. Wykorzystanie niestandardowych narzędzi komunikacji miałoby zatem na celu w pierwszym przypadku zbudować wierną publiczność, a w drugim zachęcić w krótkim czasie odbiorcę komunikatu do skorzystania z usługi. Trudno jednak mówić o rozwiniętym w Polsce rynku usług, które byłyby nastawione na krajową turystyką kulturalną⁹. Zjawisko to dotyczyłoby raczej festiwali i imprez jednorazowych, a nie konsekwentnie budowanych strategii przez instytucje kultury.

⁷ Tamże, s. 142.

⁸ I. Lupa, *Marketing mediów społecznościowych – szanse i bariery*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach...*, s. 93–95.

⁹ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011, s. 540–545.

Rozwijającym się rynkiem instytucji kultury jest scena wrocławska, której siłą napędową są zbliżające się obchody Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Dotychczas ukazało się niewiele publikacji, analizujących miasto w tym kontekście. Jedną z nich jest książka Aldony Wiktorskiej-Święckiej *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*¹⁰. Autorka porusza tematy finansowania działań kulturalnych oraz celów ESK, takich jak: promocja ruchów artystycznych w przestrzeni miejskiej, poprawa promocji kultury, promowanie innowacyjności w dziedzinie sztuki i tworzenie nowych form działalności, wprowadzenie dialogu kulturowego, zwiększenie spójności społecznej, rozwój innowacyjnej turystyki kulturowej, promocja integracji dziedzictwa architektonicznego oraz wdrażanie dialogu pomiędzy regionami europejskimi i kulturami innych kontynentów. Ważnym elementem jest potencjalna możliwość zmiany oraz wpływ na region poprzez właściwe realizowanie aplikacji¹¹.

Publikacja Wiktorskiej-Święckiej została wydana trzy lata przed obchodami ESK we Wrocławiu i jest zbiorem zaleceń, które powinny według autorki zostać zrealizowane, aby wydarzenie na stałe zwiększyło liczbę tzw. uczestników kultury. Perspektywa zaproponowana w książce, opiera się na ukazaniu modeli zarządzania wcześniej wykorzystanych przez inne miasta i zaproponowaniu modelu zarządzania wrocławską kulturą. Autorka nie rozpatruje potrzeb kulturalnych mieszkańców ani danych związanych z aktualnym uczestnictwem wrocławian w tego typu wydarzeniach, a w wielu fragmentach zachęca do podjęcia dyskusji niż udzielania modelowych odpowiedzi. Ważnym aspektem, na który Wiktorska-Święcka zwraca uwagę jest problem utworzenia płaszczyzny komunikacyjnej pomiędzy instytucjami kultury, tak aby mogły one wspólnie wyznaczać i realizować swoje cele. Z drugiej strony Ruth Towse podkreśla, że ekonomiczna motywacja ubiegania się miast o miano Europejskiej Stolicy Kultury jest raczej bliższa ekonomii festiwalowej niż konsekwentnemu budowaniu marki miasta czy rozwoju sektora kreatywnego na danym obszarze¹².

Strategie budowania wizerunku wrocławskich instytucji kultury od 2011 roku koncentrują się na wydarzeniach związanych z Europejską Stolicą Kultury Wrocław 2016. W takim ujęciu będziemy przede wszystkim mówić o strategiach *brandingowych*, które częstokroć zakładają istnienie konkurencji lokalnej. Taka perspektywa zarządzania jest spowodowana przez źródło finansowania, którym głównie jest budżet miasta Wrocławia. Powoduje to, iż instytucje starają się wykazać największą aktywnością wobec władz samorządowych, porzucając możliwość współpracy na cel zwiększenia uczestnictwa w kulturze. Właściwą metodą interpretacyjną wydawałoby się spojrzenie na wrocławski rynek usług kultural-

¹⁰ A. Wiktorska-Święcka, *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*, Wrocław 2013.

¹¹ Tamże, s. 144–147.

¹² R. Towse, dz. cyt., s. 535.

nych poprzez pryzmat konkurencji monopolistycznej, w której teatry, muzea, opera, galerie, filharmonia i domy kultury wspólnie konkurowałyby z firmami, dostarczającymi inne sposoby spędzenia wolnego czasu. Uczestnik kultury wybierałby w ten sposób produkt, który jest tańszy czy łatwiej dostępny¹³.

Ukazane powyżej nieustanne negocjowanie znaczeń pomiędzy wytworami kultury wysokiej i masowej wpisywałoby się w model Abrama de Swaana, którego głównym założeniem jest dominacja systemu kultury przez główne ośrodki decyzyjne zlokalizowane w krajach zachodnich. To one miałyby znaczący wpływ na kształtowanie się potrzeb jednostek¹⁴. Jak twierdzi Giep Hagoort, następstwem takiego modelu byłaby konieczność zarządzania kulturą przy wykorzystaniu nowych technologii i mediów, a powiązania powinny być ustanowione na wszystkich poziomach, aby rozwijać możliwie szeroko dystrybucję. Innym postulatem wynikającym z modelu byłoby dostarczenie odpowiednich metod w ramach strategicznego zarządzania, które nie naruszałyby lokalnej tożsamości kulturalnej, ale pozwoliły jej zachować swoją niezależność¹⁵.

Nową instytucją kultury, która powstała we Wrocławiu w 2011 roku jest Muzeum Współczesne Wrocław. Strategia budowania marki tego muzeum była początkowo oparta na kreowaniu tożsamości miejsca poprzez komunikację z dwoma grupami mieszkańców Wrocławia. Ze względu na oddalenie siedziby muzeum od centrum, postanowiono zintensyfikować działania z najbliższym otoczeniem – mieszkańcami okolicznych osiedli. Akcją promującą instytucję w dniu jej otwarcia było działanie *Wymiana darów artystów z publicznością*, którego pomysłodawczyniami były Katarzyna Ozimek i Katarzyna Pożniak. Zaproszono do udziału w niej ponad pięćdziesięciu artystów sztuk wizualnych z całego kraju, którzy przywieźli do Wrocławia swoje dzieła sztuki. Organizatorki zachęcały wrocławian, aby przynieśli do muzeum swoje dary, które po wymianie z artystami zostaną pokazane na specjalnej wystawie, a następnie rozesłane artystom pocztą¹⁶. Wydarzenie to miało istotny wpływ na wyznaczenie kierunku strategii muzeum w stronę otwartości na widza oraz rozpoczęcie dialogu instytucji z publicznością. Podobne działanie zostało zorganizowane przez Muzeum Sztuki w Łodzi w związku z otwarciem nowego oddziału w Manufakturze. Tam forma współpracy z widzem polegała na stworzeniu kopii dzieł sztuki, które zaginęły w trakcie II wojny światowej i zwrócenie się z prośbą do właścicieli lokalnych sklepików i punktów usługowych, aby wyeksponowali oni te kopie w swoich lokalach. Pracownicy muzeum opowiedzieli zaangażowanym właścicielom historie

¹³ Tamże, s. 149–150.

¹⁴ G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1996, s. 157–158.

¹⁵ Tamże, s. 159.

¹⁶ J. Spychalska, *Wymiana darów artystów z publicznością podczas otwarcia Muzeum Współczesnego*, <http://www.tuwroclaw.com/wiadomosci,wymiana-darow-artystow-z-publicznoscia-podczas-otwarcia-muzeum-wspolczesnego,wia5-3267-8154.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

związane z tymi dziełami, a sklepikarze i rzemieślnicy przekazywali te opowieści swoim klientom. W ten sposób zainteresowano lokalną społeczność działalnością Muzeum Sztuki oraz dano publiczności możliwość współuczestniczenia i współtworzenia, traktując ją w sposób partnerski¹⁷.

Innym narzędziem budującym wizerunek instytucji posłużył się wrocławski Teatr Muzyczny „Capitol”, który od 2011 roku przechodził *rebranding*, związany z kompleksową przebudową siedziby teatru. W sierpniu 2013 roku zmieniono nazwę przystanku przy skrzyżowaniu ulic Świdnickiej i Piłsudskiego, znajdujących się opodal teatru. Do wcześniejszej nazwy *Arkady* dodano słowo *Capitol*, a komunikaty głosowe, które pasażerowie tramwajów mogą słyszeć podczas zbliżania się do przystanku zamieniono z zapowiedzi głosowych na śpiewane. Choć projekt umuzykalnionej formy był szeroko dyskutowany zarówno w lokalnej prasie jak i bezpośrednio w pojazdach komunikacji miejskiej, cel zaznaczenia obecności nowej marki został osiągnięty¹⁸. Podobnym zabieg został wykorzystany w przypadku Muzeum Współczesnego Wrocław w 2012 roku. Tam również dodano do zastanej nazwy przystanku miano instytucji, co doprowadziło do znacznego zwiększenia rozpoznawalności miejsca¹⁹. W tym przypadku jednak projekt nie był na tyle kontrowersyjny i został on jedynie poddany debacie na forum internetowym miłośników komunikacji miejskiej²⁰.

Projektem *Tramwajem do filharmonii* próbowano zachęcić w 2009 roku wrocławian do bliższego spotkania z muzyką klasyczną. Akcja organizowana wspólnie z lokalną „Gazetą Wyborczą” polegała na odtwarzaniu, wybranych przez byłych członków Filharmonii Wrocławskiej oracz czytelników gazety, utworów muzycznych. Wśród nich znalazły się m.in. *Eine kleine Nachtmusik* Mozarta, *Jezioro łabędzie* Piotra Czajkowskiego czy *Cztery pory roku* Antonio Vivaldiego. Celem kampanii miało być według organizatorów „zdjęcie z piedestału” muzyki klasycznej i pokazanie publiczności, iż można tego rodzaju utworów słuchać wszędzie. Akcja była związana również ze sprzedażą płyty, na której znalazły się przeboje wybrane przez publiczność, a przekaz został wzmocniony poprzez umieszczenie wewnątrz pojazdów komunikacji miejskiej komiksowych rysunków korespondujących z tytułami odtwarzanych utworów. Wydarzenie nosiło znamiona pewnego eksperymentu w przestrzeni publicznej, którego czas został skrócony ze względu na wiele skarg wpływających do zarządu miejskiego przedsiębiorstwa transportu zbioro-

¹⁷ M. Krajewski, dz. cyt., s. 26.

¹⁸ Capitol ma swój przystanek, <http://www.wroclaw.pl/capitol-ma-swoj-przystanek>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

¹⁹ M. Gołębiewska, *Muzeum współczesne ma swój przystanek tramwajowy*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum_Wspolczesne_ma_swoj_przystanek_tramwajowy.html, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²⁰ Por. Wrocławskie Forum Komunikacyjne, <http://km.wroclaw.pl/phpBB3/viewtopic.php?f=45>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

wego²¹. Powyższe przykłady niestandardowych działań w przestrzeni miejskiej świadczyłyby o istotnej potrzebie prowadzenia akcji pilotażowych na mniejszej grupie uczestników, tak aby zdiagnozować możliwe szanse i zagrożenia przed rozpoczęciem właściwej kampanii marketingowej.

Nietypową kampanię promocyjną przygotował również w 2013 roku Teatr Polski we Wrocławiu. Jej organizatorzy zaprosili znanych wrocławian do odczytania przed kamerą ulubionego fragmentu *Kronosa* Witolda Gombrowicza. Wśród czytających znaleźli się lokalni dziennikarze, muzycy, artyści-plastycy czy dyrektorzy miejskich instytucji kultury²². Filmy wykorzystano w kanałach społecznościowych do promocji premiery nowego spektaklu, jednak łącznie w ciągu dwunastu miesięcy zyskały one jedynie 4500 wyświetleń, co prawdopodobnie było spowodowane małym zaangażowaniem w akcję samych czytających oraz niskim wsparciem w udostępnianiu filmów w *social media*. Wydarzenie o podobnym charakterze, mające na celu popularyzację *bookcrossingu*, czyli bezpłatnej wymianie książek pomiędzy użytkownikami, towarzyszyło wrocławskiemu Targom Dobrych Książek w 2013 roku. Akcja *Książka w podróży* odbyła się na Dworcu Głównym PKP, a w czytaniu książek na żywo uczestniczyli m.in. pisarz Jacek Ingłot oraz aktorka Ewa Skibińska. Charakter tej formy komunikacji był jednak nastawiony na bezpośrednie spotkanie i nie wykorzystywał kanałów internetowych²³.

Wrocławski Korowód Masek był akcją zorganizowaną przez Operę Wrocławską w 2012 roku. Impreza promowała premierę operowego widowiska plenerowego *Bal maskowy* G. Verdiego. Do współorganizacji tego wydarzenia zostały zaproszone szkoły, orkiestry, chóry akademickie i dziecięce, zespoły taneczne oraz stowarzyszenia i organizacje. Pochód był również elementem akcji charytatywnej „Dzieci – dzieciom”, której celem była zbiórka pieniędzy na sfinansowanie pobytu dzieci z ubogich rodzin i domów dziecka na letnich obozach w 2013 roku. Symbolem tej akcji były maski karnawałowe, które uczestnicy mieli na twarzach. Kolorowy korowód pod przewodnictwem dyrektora opery przeszedł główną arterią miasta i budził zainteresowanie wśród przechodniów²⁴. Inną akcją o charakterze *happeningu* był Chór Narzekań Mieszkańców Wrocławia, promujący 29. Przegląd Piosenki Aktorskiej zorganizowany przez Teatr Muzyczny Capitol

²¹ M. Piekarska, *Niech gra muzyka – w tramwajach i autobusach*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech_gra_muzyka___w_tramwajach_i_autobusach.html, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²² Znani wrocławianie czytają Gombrowicza, <http://www.teatrpolski.wroc.pl/premiery-projekty/kronos>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²³ M. Hołubowicz, *Znani wrocławianie czytali książki na Dworcu Głównym*, <http://www.gazeta-wroclawska.pl/artykul/1052280,znani-wroclawianie-czytali-ksiazki-na-dworcu-glownym-filmy-zdjecia,id,t.html>, [Dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²⁴ K. Kaczorowska, *Korowód masek dotarł do Rynku*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artykul/598073,korowod-masek-dotarl-do-rynku-zobacz-film-i-zdjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

w 2008. Idea chórów osób, które komentują lokalną rzeczywistość została zapoczątkowana przez Tellervo Kalleinena i Olivier Kochta-Kalleinen w 2005 roku w Helsinkach. Pierwszy polski chór narzekań powstał we Wrocławiu i polegał na zgromadzeniu chętnych osób – mieszkańców miasta – które układały tekst piosenki, a następnie przychodziły regularnie na spotkania, poświęcając swój wolny czas na naukę tekstu, melodii i ćwiczenie śpiewu²⁵. Pięć lat później, również pod egidą teatru muzycznego, utworzono Chór Komentujących Wrocławian, który nagrał 6 premierowych pieśni, komentujących Wrocław jako Europejską Stolicę Kultury²⁶.

Wydarzeniem o utrwalonej już tradycji wydaje się być coroczna *Noc Muzeów*, która obecnie kojarzy się nie tylko z odwiedzaniem placówek muzealnych, ale równie często zachęca do wizyty w teatrach, kinach, archiwach i innych instytucjach publicznych. Pomysł wykorzystywania podobnej akcji do promocji osiedla Nadodrza oraz włączenia w projekt rewitalizacji nie tylko budynków, ale również integracji społecznej, pojawił się w postaci projektu *Noc Nadodrza*. Polegał on na zaproszeniu przez instytucję miejską Infopunkt Łokietka 5 do współpracy ponad 40 kawiarni artystycznych, galerii sztuki, szkół artystycznych i sklepów rzemieślniczych, a następnie utworzeniu wspólnego programu. Dzięki konsolidacji niezależnych podmiotów i utworzeniu spójnej komunikacji w *social media*, wydarzenie w zauważalny sposób wpisało się w życie kulturalne miasta, zachęcając mieszkańców Nadodrza do aktywności kulturalnej²⁷.

Inicjatywą, która ma łączyć wszystkie miejskie instytucje kultury we Wrocławiu jest *Kod Kultury Miasta*, będący swoistą odmianą programu lojalnościowego. Program bazuje na kodach QR, które należy wprowadzać do specjalnej aplikacji mobilnej w telefonach. Uczestnik programu po odwiedzeniu lub zakupie biletu w instytucji kultury może zeskanować kod, uzyskując punkty, a następnie zamieniać je na nagrody. Obecnie w programie udział bierze 17 podmiotów – oprócz miejskich teatrów i muzeów, współpracę podjęły księgarnie, sale koncertowe, kino i opera. *Kod Kultury Miasta* został wdrożony w 2014 roku przez Wydział Kultury Urzędu Miejskiego²⁸. Wcześniej władze miejskie próbowały uruchomić podobne programy. Jednym z nich był projekt karty *Open Wrocław*, która miała być dostępna w sprzedaży dla turystów od 2012 roku. Idea polegała na wprowadzeniu karty *pre-paid*, służącej do płacenia za bilety komunikacji miejskiej, bilety do zoo i na wydarzenia kulturalne. Produkt wycofano ze sprzedaży w lutym 2013

²⁵ M. Szczyrba, Pierwszy polski chór narzekań, <http://kulturaonline.pl/pierwszy,polski,chor,narzekan,titul,artykul,3029.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²⁶ Chór komentujących wrocławian, <http://www.ppa.wroclaw.pl/chor-komentujacych-wroclawian>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²⁷ Majowa noc Nadodrza, <http://www.wroclaw.pl/noc-nadodrza-we-wroclawiu>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

²⁸ *Kod Kultury Miasta. O programie*, <http://www.wroclaw.pl/kod-kultury/o-programie>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

roku, gdy po kontroli finansowej stowarzyszenia odpowiedzialnego za wprowadzenie karty, okazało się, że nie wykonuje ono warunków umowy, a działania wykonywano niezgodnie z procedurami. Miasto zażądało zwrotu środków, które przekazało na realizację zadania²⁹. Innym narzędziem marketingowym był *Program Partnerski OK* zainicjowany przez Miejską Bibliotekę Publiczną w 2011 roku. Czytelnicy biblioteki mieli korzystać z promocyjnych cen przy zakupie biletów na imprezy kulturalne oraz zniżek w księgarniach, punktach gastronomicznych i centrów sportowych po okazaniu karty bibliotecznej³⁰. Program jednak ze względu na brak aktualizacji i prawdopodobnie brak wsparcia marketingowego nie cieszy się popularnością. Kolejną inicjatywą był program *Wrocławskiej Karty Miejskiej UrbanCard* w wersji *Premium*. Obejmuje on obecnie 24 partnerów, jednak wciąż jest to wersja testowa systemu³¹.

Mnogość wprowadzonych we Wrocławiu programów lojalnościowych nie sprzyja budowaniu spójnej strategii marketingowej, lecz prowadzi do dezorientacji mieszkańca oraz instytucji i partnerów, którzy biorą udział w kolejnych projektach. Wszystkie idee wydają się być podobne i opierać się na tej samej zasadzie, a przy konsekwentnym prowadzeniu sieci partnerskiej, jej aktualizacji oraz akcjach informacyjnych dla klientów, program lojalnościowy miałby szanse cieszyć się powodzeniem i przyczynić się do zwiększenia uczestnictwa w kulturze.

Zaprezentowane powyżej przykłady innowacyjnych narzędzi są tylko wybranymi działaniami, które w ostatnich latach były podejmowane przez instytucje w mieście. Z pewnej perspektywy czasowej wydaje się, iż każde z nich niosło duży potencjał na zwiększenie zaangażowania mieszkańców i utrwalenie więzi klientów z instytucjami. W każdym z powyższych projektów dostrzegalny jest również nowy typ zarządzania strategicznego, jednak największe problemy, które pojawiły się w trakcie ich realizacji są związane z brakiem spójnej komunikacji i częstokroć wsparciem nowych technologii. Zmiany w zarządzaniu oraz rozwój tych instytucji będą dla samorządowych władz miasta wyzwaniem najbliższej przyszłości, a swoistym sprawdzianem będzie organizacja obchodów Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016 oraz realne efekty i korzyści, jakie impreza przyniesie miastu i jego mieszkańcom.

²⁹ M. Gadawa, *Karta Open Wrocław okazała się niewypałem, a miasto nadal nie odzyskało pieniędzy*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/3537961,karta-open-wroclaw-okazala-sie-niewypalem-a-miasto-nadal-nie-odzyskalo-wszystkich-pieniedzy,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

³⁰ *Obligacja kulturalna*, <https://www.biblioteki.org/pl/wiadomosci/czytaj/1266>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

³¹ *UrbanCard Premium*, <https://www.wroclaw.pl/urbancard-premium/>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

Bibliografia

- Bydgoski Kongres Kultury, <http://www.platformakultury.pl/artykuly/101299-bydgoski-kongres-kultury.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Capitol ma swój przystanek, <http://www.wroclaw.pl/capitol-ma-swoj-przystanek>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Chór komentujących wrocławian, <http://www.ppa.wroclaw.pl/chor-komentujacych-wroclawian>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Czerniawska B., Nocuń A., Szmagański J., *Kierowanie w kulturze. Perspektywa sukcesu*, Warszawa 1985.
- Europejski Kongres Kultury. Dlaczego Kongres?, <http://www.culturecongress.eu/whycongress>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Gadawa M., *Karta Open Wrocław okazała się niewypałem, a miasto nadal nie odzyskało pieniędzy*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/3537961,karta-open-wroclaw-okazala-sie-niewypalem-a-miasto-nadal-nie-odzyskalo-wszystkich-pieniedzy,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Gołębiewska M., *Muzeum współczesne ma swój przystanek tramwajowy*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,12969439,Muzeum_Wspolczesne_ma_swoj_przystanek_tramwajowy.html, [Dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1996.
- Hołubowicz M., *Znani wrocławianie czytali książki na Dworcu Głównym*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/1052280,znani-wroclawianie-czytali-ksiazki-na-dworcu-glownym-filmy-zdjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kaczorowska K., *Korowód masek dotarł do Rynku*, <http://www.gazetawroclawska.pl/artukul/598073,korowod-masek-dotarl-do-rynku-zobacz-film-i-zdjecia,id,t.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kod Kultury Miasta. O programie, <http://www.wroclaw.pl/kod-kultury/o-programie>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Kongres Kultury Polskiej, <http://www.kongreskultury.pl>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Krajewski M., *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, [w:] *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, red. M. Śliwa, Kraków 2011.
- Lupa I., *Marketing mediów społecznościowych – szanse i bariery*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014.
- Majowa noc Nadodrza, <http://www.wroclaw.pl/noc-nadodrza-we-wroclawiu>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Obligacja kulturalna, <https://www.biblioteki.org/pl/wiadomosci/czytaj/1266>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Pawlicka K., *Zastosowanie strategii marketingowych w polskich teatrach*, [w:] *Zarządzanie w instytucjach kultury*, red. Ł. Wróblewski, Warszawa 2014.
- Piekarska M., *Niech gra muzyka – w tramwajach i autobusach*, http://wroclaw.gazeta.pl/wroclaw/1,35771,6119097,Niech_gra_muzyka_w_tramwajach_i_autobusach.html, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Spychalska J., *Wymiana darów artystów z publicznością podczas otwarcia Muzeum Współczesnego*, <http://www.tuwroclaw.com/wiadomosci,wymiana-darow-artystow-z-publicznoscia-podczas-otwarcia-muzeum-wspolczesnego,wia5-3267-8154.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Szczyrba M., *Pierwszy polski chór narzekań*, <http://kulturaonline.pl/pierwszy,polski,chor,narzekan,tytul,artikul,3029.html>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.

UrbanCard Premium, <https://www.wroclaw.pl/urbancard-premium>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

Wiktorska-Święcka A., *Zarządzanie miastem. Wyzwania dla Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016*, Wrocław 2013.

Znani wrocławianie czytają Gombrowicza, <http://www.teatrpolski.wroc.pl/premiery-projekty/kronos>, [dostęp z dn. 25.07.2015 r.].

